

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

Heidi Tanhua

**OSUUSPANKIN HALLINNON ROOLI MUUTTUVASSA
TOIMINTAYMPÄRISTÖSSÄ**

Johtamisen ja organisaatioiden pro gradu- tutkielma
Kasvuyrityksen johtamisen maisteriohjelma

VAASA 2016

SISÄLLYSLUETTELO		sivu
	TIIVISTELMÄ	7
1.	JOHDANTO	9
1.1.	Tutkimuksen aihe ja tausta	10
1.2.	Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys	13
1.3.	Tutkimuksen rajaus ja rakenne	14
1.4.	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja kirjallisuus	15
2.	OSUUSTOIMINTA JA OSUUSPANKKI	19
2.1.	Osuustoiminnan historiaa	19
2.2.	Osuuspankin historiaa	21
2.3.	Osuustoiminnan arvot ja periaatteet	22
2.4.	Osuuskunnan päätöksenteko	27
2.5.	Osuustoiminnan ongelmia	29
2.6.	Osuuspankin hallinto ja strategia	31
2.7.	Säätelyn vaikutukset pankkien toimintaan	34
3.	STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ- TUTKIMUSSUUNTA	36
3.1.	Strategia käytäntönä tutkimus	36
3.2.	Strateginen toiminta	38
3.3.	Strategia käytäntönä toiminta, käytännöt ja toimijat	40
3.4.	Strategian merkityksellistäminen	43
3.5.	Strategia käytäntönä -tutkimuksen kritiikkiä	44
4.	TUTKIMUS	46
4.1.	Tutkimusprosessi ja tutkimuksen metodologia	46
4.2.	Laadullinen tapaustutkimus	47
4.3.	Teemahaastattelu	49
4.4.	Haastattelujen toteutus	52
4.5.	Aineiston analysointi	53
4.6.	Reliabiliteetti ja validiteetti	55

5.	TUTKIMUSTULOKSET	57
5.1.	Pankin toiminnan suunnittelu ja toteutus	58
5.2.	Osuustoiminnallisuus ja paikallisuus	60
5.3.	Pankin kilpailukyky	64
6.	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	69
6.1.	Osuustoiminnallisuus ja paikallisuus toimintatapana (praxis)	70
6.2.	Pankkien hallitusten puheenjohtajat toimijoina (practitioners)	74
6.3.	Pankkien toimintatavat ja käytänteet (practices)	76
6.4.	OP Ryhmän strategian implementointi osuuspankkeihin	78
6.5.	Jatkotutkimusaiheita	81
	LÄHDELUETTELO	82

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Pirkanmaan OP-liitto lukuina (Pirkanmaan OP-liitto ry toimintakertomus 2015.)	14
Taulukko 2. Tutkimuksen keskeinen kirjallisuus.	18
Taulukko 3. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet (Böök 1992; Laurinkari 2004: 63.)	23
Taulukko 4. Osuuskunnan ja osakeyhtiön ominaisuuksia (Troberg 2014:12; Niskanen 2016:75.)	25
Taulukko 5. Osuustoiminnan ongelmia (Schuster 1990; Nilsson & Björklund 2003, Ollila 2015: 69–70.)	31
Taulukko 6. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön eroja (Vaara 2013.)	37
Taulukko 7. Osuuspankin kilpailuedut.	70

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. Laajennettu kartta strategisesta johtamisesta (Ikävalko 2005:17; Whittington, Johnson & Melin 2004.)	39
Kuvio 2. Strategia käytäntönä prosessin osa-alueet ja osalliset (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007:11)	41
Kuvio 3. Pankin strateginen toiminta, toimijat ja käytännöt. (mukailten Jarzabkowski ym. 2007:11.)	69
Kuvio 4. Valkeakosken Osuuspankin strategia kuvana (Valkeakosken Op strategia 2016.)	77

LIITTEET

Liite 1. Haastattelupyyntölomake	96
Liite 2. Teemahaastattelun aihealueet	97

VAASAN YLIOPISTO**Kauppätieteellinen tiedekunta**

Tekijä:	Tanhua Heidi	
Tutkielman nimi:	Osuuspankin hallinnon rooli muuttuvassa toimintaympäristössä	
Ohjaaja:	Anne Söderman	
Tutkinto:	Kauppätieteiden maisteri	
Yksikkö:	Johtaminen	
Oppiaine:	Johtaminen ja organisaatiot	
Linja (tai koulutusohjelma):	Kasvuyrityksen johtaminen	
Aloitusvuosi:	2008	
Valmistumisvuosi:	2016	Sivumäärä: 97

TIIVISTELMÄ

OP Ryhmä julkaisi uuden strategiansa kesäkuussa 2016. Osuuspankkien tulee tehdä OP Ryhmän strategiasta johdettu pankin strategia ja toimintasuunnitelma. Tässä työssä tutkitaan paikallisen hallinnon roolia osuuspankin muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuskysymys on: Miten Pirkanmaan OP-liiton jäsenpankeissa suunnitellaan ja toteutetaan pankin pidemmän aikavälin toimintaa? Tutkimuksen alakysymykset ovat: Mitä tekijöitä liittyy osuuspankin kilpailuedun luontiin paikallisesti? Millaista merkitystä osuustoiminnallisella yritysmuodolla ja paikallisella hallinnolla on pankin päätöksentekoon? Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu osuustoimintatutkimuksen ja strategia käytäntönä tutkimussuuntauksen käsitteistä ja niitä määrittelevästä kirjallisuudesta.

Paikallisuus tuo pankeille kilpailuetua. Hyvän alue- ja asiakastuntemuksen vuoksi osuuspankkien päätöksenteko on tarvittaessa nopeaa ja joustavaa. Paikallisuus antaa mahdollisuuden myös hallittuun riskinottoon, joka perustuu hallinnon hyvään alue-, toimiala- ja asiakastuntemukseen. Paikallisuus liitettiin voimakkaasti myös osuuspankin yhteisöllisyyteen ja yhteiskuntavastuuseen. Paikallisen pankin nähtiin olevan myös merkittävä alueen elinvoimaisuuden ylläpitäjä ja kehittäjä.

Osuuspankkien hallitusten puheenjohtajat ovat keskeisiä strategisia toimijoina paikallispankkien hallinnossa. Heillä on kokemukseen perustuvaa tieto-taitoa alueensa toimintaympäristöstä ja asiakaskunnasta. Pankit ovat sitoutuneet noudattamaan OP Ryhmän strategiaa, mutta OP Ryhmän strategia ja paikallisen pankin etu eivät kuitenkaan aina kohtaa. Sekä osuustoiminnan periaatteiden että strategia käytäntönä toimintatavan mukaisesti koko OP Ryhmässä on syytä pohtia, kuinka tätä paikallisten luottamushenkilöiden sekä käytännöstä että paikallistuntemuksesta tulevaa osaamista, pystytään hyödyntämään nykyistä paremmin.

AVAINSANAT:

osuustoiminta, osuuspankki, strategia käytäntönä, paikallisuus, paikallinen hallinto

1. JOHDANTO

Suomi on maailman osuustoiminnallisin maa suhteutettuna väestön määrään. Joka vuosi perustetaan yli kaksisataa uutta osuuskuntaa ja kaikkien osuuskuntien yhteismäärä on yli 5000. (Huhtala 2016.) Jäsenyyksiä osuuskunnissa on yli seitsemän miljoonaa. Osuustoimintayritykset osallistuvat kovaan kilpailuun käytännössä kaikilla talouden sektoreilla ja menestyvät usein erinomaisesti. (Jussila 2015: 23.)

Toimintaympäristön muutos ja globalisoituminen tuovat haasteita myös osuustoiminnallisille yrityksille, kuten osuuspankeille. Rahoituspalvelujen markkinakanavat ovat muuttuneet ja monipuolistuneet, ja alalle on tullut uusia tuotteita ja toimijoita. Muutokset Euroopan pankkijärjestelmässä, kilpailupaineet (digitalisaatio, federaatiot ja kaupalliset sopimukset), mittakaavaedut, globaalien talouden sisäistäminen sekä lisääntyvä osaamisen tarve rahoitusmarkkinoilla vaikuttavat kaikki myös rahoitustoimintaan. (Rosas 2015: 31,80–81.) EU-tason pankkisääntely ja -valvonta ovat paisuneet niin massiivisiksi ja monimutkaisiksi, että ne ovat vieneet itsenäisiltä osuuspankeilta edellytykset harjoittaa jäsenomistajuuteen, jäsendemokratiaan ja paikalliseen yhteisöllisyyteen eli aitoon osuustoimintaan perustuvaa pankkitoimintaa. (Niskanen 2016: 312)

Paikallisten pankkien hallituksen tulee suunnitella pankin pitkän aikavälin toimintaa tunnistaen ja vahvistaen pankkinsa kilpailukykytekijöitä, mutta paikallisuuden merkitys muuttuu, kun asiakkaat siirtyvät sähköiseen asiointiin. (Tuominen, Jussila & Saksa 2006.) Kuluttajaosuuskuntien johtajilta vaaditaan, että he toimivat vuorovaikutteisesti ja heillä on riittävästi tietoa toimintaympäristöstä ja toimintatavoista ja että he osaavat hyödyntää tätä tietoa osuuskunnassaan. Yritysten johtajien ulkopuoliset kontaktit tarjoavat tietoa yrityksen toimintaympäristöstä ja toimivat tukena strategisia päätöksiä tehtäessä. Osuuskunnat paikallisine ja alueellisine toimintatapoineen ovat sidoksissa kansallisiin ja kansainvälisiin toimijoihin ja toimintatapoihin. (Tuominen, Jussila & Rantanen 2010: 14; Tuominen ym. 2006.) Osuuskunnat hyödyntävät paikallista tietoa ja viesivät hallintohenkilöidensä kautta omia tavoitteitaan toimintaympäristöön. (Saksa 2007: 246–251.)

1.1. Tutkimuksen aihe ja tausta

Työn tavoitteena on tutkia paikallisen hallinnon roolia osuustoiminnallisen yrityksen muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimuksen avulla halutaan selvittää, miten Pirkanmaan OP-liiton osuuspankeissa suunnitellaan ja toteutetaan pankin pidemmän aikavälin toimintaa muuttuvassa toimintaympäristössä. Lisäksi tavoitteena on saada selville, mitä tekijöitä liittyy osuuspankkien kilpailuedun luontiin paikallisesti ja millainen merkitys osuustoiminnallisella yritysmuodolla ja paikallisella hallinnolla on pankin johtamiseen.

Tutkimuksen aihevalintaan vaikutti aiheen ajankohtaisuus ja yhteiskunnallinen merkittävyys. Puurosen (2007: 106–108) mukaan hyvä yhteiskunnallisen merkittävyyden mittari on, kuinka suurta joukkoa ihmisistä valittu aihe koskettaa tai kuinka laajaa keskustelua aiheesta käydään julkisuudessa. Keskeisten suomalaisten osuuskuntien jäseninä on noin 6,8 miljoonaa henkilöä. OP Ryhmässä jäseniä on noin 1,5 miljoonaa henkilöä. (OT-lehti 4/2016:15.) Maaseudun Tulevaisuus -lehti pohti pääkirjoituksessaan 12.9.2016 OP Ryhmän menestystä ja kasvun rajoja seuraavasti:

”Osuustoiminta voi Suomessa hyvin. Sekä S-kauppaketju että OP Ryhmä ovat nousseet asemaan, jossa niiden toimia seuraavat tarkoin sekä kilpailijat että viranomaiset. Suomalaisomisteisina yrityksinä, työllistäjinä ja veronmaksajina ne ovat nousseet asemaan, joka on jo elinkeinopoliittisesti merkittävä. Erityisen kiinnostavassa vaiheessa on osuuspankkiryhmä. Paikalliset osuuspankit ovat tehneet hyvää työtä ja pitäneet ryhmän sellaisessa tikissä, että nykyinen menestys on mahdollista. Omistaja-asiakkaiden osalta on aivan olennaista tietää, mitä ryhmä aikoo kaikella saavuttamallaan tehdä. On selvää, että OP- Ryhmä aikoo vahvistaa jalansijaa yksityisessä terveydenhuollossa. Omasairaaloita nousee maakuntiin tahdilla, joka muita alalla toimivia hirvittää. Tekee osuuspankkiväki mitä tahansa, kilpailijoiden näkökulmasta se on kivikova vastus. Samalla nurina osuustoimintajättien kilpailuasemasta vahvistuu. Parhailleen kilpailu- ja kuluttajavirasto tutkii vakuutusyhtiö Ifin valitusta pelisäännöistä, joilla OP nivoo yhteen pankki- ja vakuutuspalvelujaan. Suomen kaltaisessa maassa osuustoiminnalliset yritykset ovat niitä harvoja, jotka pystyvät tasapäiseen kilpailuun kuluttajamarkkinoilla globaalien ja kasvottomien suuryritysten kanssa. Ne maksavat veronsa kotimaahan ja investoivat pääasiassa tänne. Olennaista on, että sekä OP että S-ryhmä itse tiedostavat vastuunsa ja asemansa. Arvopohjalle on löydettävä sekä kaupallista että inhimillistä katetta”.

Parhailtaan käydään laajaa yhteiskunnallista keskustelua osuustoiminnan periaatteista ja olemassaolon oikeutuksesta. Osuustoiminta on joutunut vastaamaan kilpailu- ja kuluttajavirastolle väitteisiin kilpailulainsäädännön vastaisesta tai kilpailua rajoittavasta toiminnasta. Valion osalta selvityspyyntöön kauppamaidon alihinnoittelusta teki ruotsalainen kilpailija Arla. (Niskanen 2016: 26.) Jussila (2014) pitää Valion ja Kilpailu- ja kuluttajaviraston välistä kiistaa perusmaitojen hinnoittelusta malliesimerkkinä osuustoiminnan periaatteiden huonosta tuntemuksesta. Vahinkovakuutusyhtiö If teki kilpailuviranomaisille selvityspyynnön OP Ryhmän osalta siitä, onko OP Ryhmällä osassa maata markkinaosuutensa ja konttoriverkostonsa johdosta määräävää markkina-asema (Niskanen 2016: 26.) OP Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhinen pitää Ifin selvityspyyntöä hyökkäyksenä koko suomalaista osuustoiminta-aatetta vastaan. (HS 14.12.2015.) Myös Niskanen (2016: 26) arvioi, että selvityspyyntöjen taustalla voivat olla muutkin vaikuttimet, kuin kilpailurajoitteiden tutkiminen.

”Osuustoiminnan pelisääntöjä koetellaan, kilpailu- ja kuluttajaviraston osuuspankkiryhmää koskevaa päätöstä odotellaan. Esille tullut tapaus koskee aivan osuustoiminnan ydintä, etujen jakamista asiakasomistajille.” (Kempainen 2016).

On ennustettu, että digitalisaatio tulee, ja kato finanssitoimijoiden joukossa ennakoidaan rajuksi. (OT-lehti 4/2016.) Jakobssonin & Korkeamäen (2014: 3) laatiman Valtioneuvoston kanslian raportin mukaan taloudellisen tehokkuuden näkökulmasta osuustoiminta ei ole omistusmuotona optimaalinen ratkaisu dynaamisessa, integroituneessa ja nopeasti muuttuvassa nykymaailmassa.

Varautuminen talouden ja yhteiskunnan rakennemuutokseen sekä disruption uhkaan, OP Ryhmä on laatinut ja julkaissut 10.6.2016 uuden strategiansa, jonka mukaan OP Ryhmä pyrkii kehittymään finanssiryhmästä osuustoiminnalliseksi monialayritykseksi, jonka toiminta laajenee myös terveys- ja hyvinvointiliiketoimintaan. Pankkiryhmien sisäisen rakennekehityksen lisäksi rakennejärjestelyt voivat johtaa finanssitoimialalla uudentyyppisiin ratkaisuihin, joista OP Ryhmän toimialan laajentaminen on yksi muoto. (Niskanen 2016: 16.)

”Osuustoiminta elää murroksen aikaa. Isot ot-yritykset ovat lähteneet vahvasti terveystalouteen. Pankkialalla on avoimesti pohdittu, tarvitaanko nykyisenlaisia pankkeja tulevaisuudessa.” (Huhtala 2016.)

”Tarvitaanko tulevaisuudessa perinteisiä pankkeja ja vakuutusyhtiöitä? Vastaus on, että ihan perinteisessä muodossa ei tarvita. Pankki- ja vakuutuspalvelut ovat integroituneet syväälle muihin palveluihin. Niitä ostetaan muista kanavista, kuin pankeista. Ne menestyvät, jotka hallitsevat teknologian, asiakasymmärryksen, palvelumuotoilun ja luottamuksen. OP Ryhmä on hengissä tulevaisuudessakin, mutta millä toimialalla se toimii, on kokonaan toinen juttu. OP voi olla monialainen palveluyritys, jolla on vahva finanssiosaaminen.” (Karhinen 2016.)

Osuuspankin ohjesäännön mukaan paikallisten osuuspankkien hallitusten tehtävä on vahvistaa OP Ryhmän strategiasta johdettu strategia ja toimintasuunnitelmat sekä pankin lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja seurattava niiden toteutumista (Osuuspankin ohjesääntö 2015.)

Toinen aihevalintaan vaikuttanut asia on osuustoiminnallisuuden ja strategia käytäntönä tutkimuksen yhdistäminen samaan tarkasteluun. Tutkimusasetelma on uusi, eikä aiempaa tutkimusta tästä näkökulmasta ei ole ainakaan helposti löydettävissä. Myös tutkimuksessa käytetty luottamushenkilönäkökulma on uusi. Osuustoimintatutkimusta on tehty aiemmin pääsääntöisesti ylimmän toimihenkilöjohdon ja työntekijöiden näkökulmasta. Tarkastelu luottamushenkilönäkökulmasta on jäänyt vähäisemmälle tutkimiselle toistaiseksi.

Kolmas tekijä on tutkijan henkilökohtainen kiinnostus aiheeseen. Paikallisen Osuuspankin hallituksen jäsenenä pääsee osallistumaan hallitustyöskentelyssä myös pankin pidemmän aikavälin toiminnan suunnitteluun. Tutkimusaihe on kiinnostava sen vuoksi, että työn aikana on mahdollisuus tutustua ja oppia, kuinka OP Ryhmän pankit Pirkanmaalla suunnittelevat ja johtavat pidemmän aikavälin toimintaansa. Tutkimuksesta on täten hyötyä myös tutkijan omassa luottamustehtävässä.

1.2. Tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys

Tutkimuskysymykset ovat: Miten Pirkanmaan OP-liiton jäsenpankeissa suunnitellaan ja toteutetaan pankin pidemmän aikavälin toimintaa? Tutkimuksen alakysymykset ovat: Mitä tekijöitä liittyy osuuspankin kilpailuedun luontiin paikallisesti? Millaista merkitystä osuustoiminnallisella yritysmuodolla ja paikallisella hallinnolla on pankin päätöksentekoon? Tutkimuksen teoreettinen viitekehys perustuu osuustoimintatutkimuksen ja strategia käytäntönä tutkimussuuntauksen käsitteistä ja niitä määrittelevästä kirjallisuudesta.

Strategia käytäntönä -tutkimuksessa tarkastellaan millaisen toiminnan ja käytäntöjen kautta strategisiksi kutsut ilmiöt, kuten kilpailuetu, erityinen osaaminen, kansainvälistyminen, fuusiot, liiketoimintojen erilaistaminen tai keskittäminen rakentuu. (Laine 2009: 188.) Strategia käytäntönä -tutkimus tarkastelee toimintaa, jolla on vaikutusta organisaation menestymiseen toimintaympäristössään. Ajattelu painottaa käytännön osaamista ja toimintatapoja, jotka tulevat myös kokemuksen, eivät ainoastaan teorian kautta. Strategia käytäntönä -ajattelussa muodollisilla opeilla ja kirjallisuuteen perustuvalla tiedolla ei ole niin suurta merkitystä kuin aiemmissa strategiasuuntauksissa. Toimintatapa on käytännönläheinen, sillä monet organisaatiot konsultoivat esimerkiksi pitkäaikaisia työntekijöitään, sillä heillä on hiljainen tieto, kuinka asiat toimivat. (Whittington 1996: 733.)

Jäsen/ääni -periaate antaa osuuskunnan jäsenelle mahdollisuuden valtaansa, mutta tuo myös vastuuta. Osuuskunnan luottamushenkilöksi valitsemiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät, sosiaalinen ympäristö ja organisaatioon liittyvät tekijät (Laurinkari 2004: 80.) Asiakasomisteisissa osuuskunnissa korostuu paikallisyhteisöjen merkitys, sillä osuuskunta pystyy paikallisjohdon sekä hallintoehkäilöiden välityksellä osallistumaan myös instituutioiden muotoiluun niin paikallisesti, alueellisesti kuin kansallisesti. Vahvat hallintoehkäilöt tuovat organisaatiolle resursseja sekä tiedon että toiminnan näkökulmasta, ja he pystyvät osallistumaan osuuskunnalle tulevan arvon maksimointiin myös poliittisten prosessien kautta. Näin ollen osuuskunnat hyödyntävät paikallista tietoa ja viestivät hallintoehkäilöidensä kautta omia tavoitteitaan toimintaympäristöön. (Saksa 2007: 246–

251.) Myös Bancel & Boned (2014: 90) korostavat demokratian periaatteiden toteutumisesta huomioimalla hallinnossa paikallinen näkemys. Tämä sitouttaa myös toimijoita osuuskunnan hallintoon.

Työssä tarkastellaan, miten osuuspankeissa suunnitellaan pankin pidemmän aikavälin toimintaa ja mitä tekijöitä paikalliset osuuspankkien hallitusten puheenjohtajat tunnistavat pankkiensa kilpailuetekijöiksi. Lisäksi selvitetään, millaista merkitystä osuustoiminnallisella yritysmuodolla ja paikallisuudella on yrityksen johtamiseen. Strategia käytäntönä -ajattelun mukaisesti työssä ei painoteta muodollisten oppien ja kirjallisuuteen perustuvan tiedon roolia, vaan selvitetään käytännön kokemuksen kautta muodostuneita näkemyksiä pankin johtamiseen.

1.3. Tutkimuksen rajaus ja rakenne

Osuustoiminnallisista yrityksistä tarkastellaan osuuspankkeja. Maantieteellisesti tutkimus rajattiin koskemaan Pirkanmaan OP-liiton jäsenpankkeja, joita on kuusitoista. Toimipaikkoja pankeilla on 40 ja henkilöstöä 575 alla olevan taulukon mukaisesti. Tutkimusaihetta käsitellään paikallisen luottamusjohdon näkökulmasta, jota edustavat Pirkanmaan OP-liiton jäsenpankkien hallitusten puheenjohtajat.

Taulukko 1. Pirkanmaan OP-liitto lukuina. (Pirkanmaan OP-liitto ry toimintakertomus 2015.)

Jäsenpankkien lukumäärä	16
Henkilöstö	575
Toimipaikat	40
Kaikki asiakkaat	337 531
Omistaja-asiakkaat	157 993
Tase t€	5 419 379
Pankkitoiminta t€	10 998 023
Talletukset t€	3 843 158

Tutkimustyössä luku yksi on johdanto, joka esittelee tutkimusaiheen, perusteet aiheen valinnalle sekä tutkimuksen tavoitteet, teoreettisen viitekehyksen, aiheen rajauksen ja keskeiset käsitteet sekä tämän tutkimuksen kannalta keskeisen kirjallisuuden. Luku kaksi on tutkimuksen teoriaosuus osuustoiminnasta ja osuuspankin toiminnasta. Luvussa kolme käsitellään strategia käytäntönä - tutkimussuuntausta ja luvussa neljä on kuvaus tutkimusprosessista ja tutkimusanalyysistä. Luvussa viisi esitellään tutkimustulokset ja luku kuusi on yhteenveto tutkimuksesta.

1.4. Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja kirjallisuus

Osuustoiminta on osuuskuntamuotoon järjesteltyä taloudellista ja sosiaalista yhteistoimintaa osuuskunnan jäsenten tarpeiden tyydyttämiseksi ja hyvinvoinnin lisäämiseksi. (Laurinkari 2004: 25.)

Osuuskunta on jäsentensä eduksi taloustoimintaa harjoittava yhteisö, jonka jäsenmäärä ja pääoma ovat ennalta määräämättömät. Jäsenet osallistuvat toimintaan käyttämällä hyväkseen yhteisön palveluja. Osuuskunnan perustajia tulee olla vähintään viisi. Jos sääntöjen mukaan jäsenten enemmistö on osuuskuntia tai yhteisöjä, perustajia tarvitsee olla vain kolme. Osuuskunta merkitään kaupparekisteriin. (Tilastokeskus 2016.)

Osuuspankkiryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, jonka muodostaa 178 itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Osuuspankit ovat itsenäisiä, paikallista vähittäispankkitoimintaa harjoittavia talletuspankkeja. Yritysmuodoltaan osuuspankit ovat osuuskuntia, joissa päätöksenteon perusarvoihin kuuluu jäsen ja ääni – periaate (OP Ryhmä 2016.) Jäsenpankit jaetaan kolmeen eri luokkaan; 15 suurinta pankkia vastaa kooltaan 50 % OP Ryhmän liiketoiminnan volyyymistä, 40 keskikokoista pankkia vastaa noin 25 % ja loput 125 pankkia 25 % ryhmän liiketoiminnan volyyymistä (Rosas, Jussila & Tuominen 2012.)

Strategia käytäntönä -tutkimus tarkastelee toimintaa, jolla on vaikutusta organisaation menestymiseen toimintaympäristössään. (Jarzabkowski 2005: 3.) Strategia käytäntönä

tutkijat tarkastelevat toimijoita, toimintaa ja materiaalisia seikkoja, joilla on vaikutusta yrityksen menestykseen (Chia & Holt 2009: 122). Whittington (2007: 1575) määrittelee strategian sosiaalisesti käytännöksi, jota on mahdollista tutkia kuin mitä tahansa muutakin sosiaalista ilmiötä. Strategia käytäntönä on kiinnostunut kaikesta siitä toiminnasta, joka johtaa strategian muotoutumiseen ja jalkauttamiseen sekä tietysti tavoista, joilla strategiaa tehdään ja jotka vakiintuvat erilaisiksi ja säännöllisiksi malleiksi (Whittington 1996: 732.)

Paikallisuus on tietyn fyysisesti ja maantieteellisesti rajatun alueen sisäisten taloudellisten ja sosiaalisten instituutioiden välinen jatkuva vuorovaikutus. (Byrne 2001: 73.) Paikallisuuden erottaa globaalista tasosta kulttuurinen ja historiallinen jatkuvuus sekä fyysinen läheisyys, joka perustuu usein konkreettisen vuorovaikutuksen mahdollisuuteen (Soine-Rajanummi & Saastamoinen 2002: 128.)

Kilpailukyky on dynaaminen käsite, ja se ilmenee yrityksen sisäisenä tuotantoprosessien parantamisena, tuotteina ja palveluina, jotka ovat uusia markkinoilla ja syntyvät tutkimus- ja kehittämistoiminnan tuloksena. Uuden kilpailukykyajattelun keskeisiä tekijöitä ovat teknologisen kehityksen luoma tuottavuuden nousu, innovaatiot, osaaminen ja oppiminen, pyrkimys eroon hinnanottajan roolista ja alhaisten tuotantokustannusten määrittämisestä kilpailuasemasta. (Hernesniemi, Lammi & Ylä-Anttila 1995.) Kilpailukyvyn käsite sai uusia merkityksiä globaalien rahamarkkinoiden myötä. On tuotettava ja markkinoitava kilpailukykyinen toimintaympäristö globaalin talouden toimijoille, jotka vertailevat eri toimintaympäristöjä ja joiden ratkaisut ohjaavat sijoitusten, työpaikkojen ja tuotannon liikkuvuutta. (Kettunen 2012: 90.)

Kilpailuetu syntyy, kun yritys toteuttaa lisäarvoa tuottavaa strategiaa, jota kukaan nykyinen tai potentiaalinen kilpailija ei toteuta tai ei ole mahdollisuutta toteuttaa (Barney 1991; Grant 2008). Usein kilpailuetu syntyy hankalasti kopioitavista tekijöistä, kuten aineettomasta pääomasta ja sen johtamisesta (Barney 1991.)

Osuustoimintaa ovat tutkineet muun muassa Peter Davis, Roger Spear, Sonja Novkovic ja Jerker Nilsson, sekä Iiro Jussila, Eliisa Troberg, Juhani Laurinkari, Petri Ollila ja Pa-

nu Kalmi. Osuuspankkitoiminnasta tutkimusta ovat tehneet ainakin Juha-Matti Saksa, Saila Rosas, Pasi Tuominen ja Timo Niskanen. Merkittäviä strategia käytäntönä – tutkijoita ovat Richard Whittington, Paula Jarzabkowski, Julia Balogun ja Gerry Johnson. Suomalaisista tutkijoista ovat muun muassa Eero Vaara ja Pikka-Maaria Laine.

Alla olevaan taulukkoon 2 on koottu kannalta merkittävimmät tutkijat ja heidän teoksensa, joihin tämä pro gradu – tutkielma perustuu. Keskeinen osuustoimintakirjallisuus muodostuu mukaan Laurinkarin (2004) ja Trobergin (2014) osuustoiminnan arvoista, periaatteista ja osuuskunnan hallinnosta kertovista osuustoiminnan teoksista. Tämän tutkimuksen kannalta keskeistä osuustoimintatutkimusta ovat tehneet Puusa, Mönkkönen & Varis sekä Tuominen, Jussila & Saksa. Tämän tutkimuksen kannalta merkittävimmät osuuspankkitoiminnan tutkijat ovat Niskanen, Rosas ja Saksa. Strategia käytäntönä tutkimuksen osalta tässä tutkimuksessa tärkeimmät tukijat ovat Paula Jarzabkowski ja Richard Whittington.

Taulukko 2. Tutkimuksen keskeinen kirjallisuus.

Osuustoimintakirjallisuus ja- tutkimus	Teos
Laurinkari Juhani (2004)	Osuustoiminta utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi
Troberg Eliisa (2014)	Osuustoiminnan idea
Puusa Anu, Mönkkönen Kaarina, Varis Antti	Mission lost ? Dilemmatic dual-nature of co-operatives
Tuominen Pasi, Jussila Iiro, Saksa Juha-Matti (2006)	Locality and Rationality in Management of Finnish Customer Owned Co-operatives.
Tutkimusta Osuuspankeista	Teos
Rosas Saila (2015)	Co-operative acquisitions- the contextual factors and challenges for co-operatives when acquiring investor-owned firm.
Saksa Juha-Matti (2007)	Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP Ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulessa.
Niskanen Timo (2016)	EU-sääntely ja osuuskunnan itsemääräämisoikeus-Paikallispankit yhteistyöryhmästä yhteenliittymiin.
Strategia käytäntönä tutkimus ja kirjallisuus	Teos
Jarzabkowski Paula, Balogun Julia, Seidl David (2007)	Strategizing; The challenges of a practice perspective
Whittington Richard, Johnson Gerry & Melin Leif (2004)	The Emerging Field of Strategy Practice: Some Links, a Trap, a Choice and a Confusion.
Whittington Richard (1996)	Strategy as practice

2. OSUUSTOIMINTA JA OSUUSPANKKI

Väestön määrään suhteutettuna Suomi on maailman osuustoiminnallisimman maa. Suomessa on yli 5000 osuustoiminnallista yritystä ja niissä on jäsenyyksiä yli seitsemän miljoonaa. Osuuskuntia perustetaan vuosittain noin 200. Henkilöomisteisia osuuskuntia on yli tuhat eri toimialoilla. Suomessa toimii tuottaja-, kuluttaja- ja palveluosuuskuntia sekä useita pienosuuskuntia. (Troberg 2015: 144–145.) Vuonna 2015 merkittävimpien palvelu- kuluttaja ja tuottajaosuuskuntien liikevaihto oli 28 878 miljoonaa euroa ja osuuskunnissa työskenteli noin 89 000 henkilöä. Jäsenten määrä näissä osuuskunnissa on 6,8 miljoonaa henkilöä. (OT-lehti 2016: 17.)

2.1. Osuustoiminnan historiaa

Ensimmäisiä esiosuustoiminnallisia järjestöjä ovat Sleesian osuustoiminnallinen maatalousjärjestelmä, Oxfordin lähellä sijainnut rätätileiden tuotanto-osuuskunta, sekä erilaiset jauhojen, myllyjen ja leipomotuotteiden kuluttajaosuuskunnat Englannissa, Skotlannissa ja Ranskassa. Toiminta oli niin kutsuttua esiosuuskunnallista toimintaa, sillä ei ollut yhdenmukaista lainsäädäntöä vaan toimintaa harjoitettiin osuustoiminnan periaatteita noudattaen erilaisina taloudellisen yhteistoiminnan muotoina. Englannissa ja Ranskassa näitä toimijoita ryhdyttiin 1820- ja 1930-luvulla kutsumaan nimellä osuustoiminnallinen ko-operatiivinen yhteenliittymä. (Laurinkari 2004: 13.)

Osuuskunta-ajatus syntyi tarpeesta sitouttaa ihmisiä ja aktivoida heitä toteuttamaan omia tavoitteitaan, niin että he hyötyvät siitä myös taloudellisesti. Ensimmäisenä osuustoiminnallisena yhteisönä ja kuluttajaosuuskuntana pidetään 1844 Englannissa perustettua Rochdale Equitable Pioneers` Society kauppaa. Tätä seurasi Saksassa Raiffeissen osuuskunta, joka perustettiin 1848. Tämä osuuskunta toimi jäsentensä pankkina ja lainoittajana (Ghosh 2007: 15–16.)

Sosiaalipolitiikan syntyä ja kehitystä on pidetty teollistumisesta ja kaupungistumisesta johtuneiden epäkohtien tasaamiseen tähtäävien toimien kokonaisuutena. Toimintaa oli-

vat kehittämässä ihmiset, jotka pyrkivät parantamaan ympärillään olevaa yhteiskuntaa. Heitä on kutsuttu jälkepäin utopisteiksi. (Laurinkari 2004: 13.) Robert Owen (1771–1858) oli Welshissä syntynyt humanisti, kansainvälisen koulutuksen ja osuustoiminnan pioneeri sekä utopisti. Hän toimi tehtaan johtajana New Lanark -nimisellä paikkakunnalla ja hänellä oli visio osuustoiminnallisesta kylästä. Hän toteutti yrityksen johtajana tätä ajatustaan osuustoiminnallisesta kylästä mm. kunnostamalla asuntoja, tarjoamalla ruokaa edullisesti ja järjestämällä ilmaisen terveydenhuollon tehtaansa työntekijöille. Owen lyhensi työaika, vähensi työntekijöiden rangaistuksia ja tarjosi koulutusta työntekijöiden lapsille. Hän toimi aikalaistensa sosiaalisen omantunnon herättäjänä, mikä on hänen suurin merkityksensä osuustoiminta-aatteelle. Owen lähti New Lanarkista 1825 perustaakseen utopistisen yhteisön New Harmonyyn Indianaan. Tämä merkitsi loppua hänen sosiaalisen reformin aikakaudelle. Nykyisin lähimpänä Owenin osuustoiminnallisia kyliä ovat kibbutsit Israelissa. (Shaffren 1999: 327–328.)

Osuustoiminnan historia Suomessa ulottuu 1500-luvulle saakka, jolloin harjoitettiin yhteisöllistä toimintaa aina juhlien järjestämisestä elintarvikkeiden hankintaan mm. talkoiden muodossa. Varsinainen osuustoiminta-aate tuli Suomeen 1800-luvun lopussa, ja se liittyi aluksi lähinnä maalaisväestön elinolojen parantamiseen. Leviämisenä alkuaikoina osuustoiminta säilyi pitkälti pientilallisten, torpparien ja mäkitupalaisten asiana. Osuustoimintaliikkeessä tärkeää oli lisätä tietoisuutta suomalaisuudesta, korostaa itsemääräämisoikeutta sekä omatoimisuutta ja itsenäisyyttä (Laurinkari 2004: 13,18–19.) Henttinen (1999: 51) toteaa, että osuustoiminta syntyi vastauksena laajenevalle markkinataloudelle, ja sen nähtiin mahdollistavan työn ja pääoman välisen konfliktin purkamisen sosiaalisia oloja parantavan yhteistyön muodossa.

"Se liittää ensiksi yksilöt toisiinsa paikkakunnittain. Sitten täytyy paikallisosuuskuntain, voidakseen menestyä, luoda koko maan käsittäviä yhteisiä keskusliikkeitä, jotka vuorostaan voimakkaina taloudellisina laitoksina vaikuttavat takaisin paikallisosuuskuntiin. Se on siis sekä taloudellisesti että yhteiskunnallisesti uudestiluova liike, vaikka tämä uudestiluominen tapahtuu hiljaisesti ja vähitellen."

Hannes Gebhardia pidetään suomalaisen osuustoiminnan isänä, ja hän lausui yllä olevat osuustoiminnan syntysanat helmikuussa 1899. Gebhard perusti osuustoiminnan edistä-

jäksi vuonna 1899 Pellervo-seuran. Osuustoiminnan nähtiin olevan väline, jolla kansaa karaistaan kestävästi Venäjän uhkaa. (Simonen 1949: 465.) Osuuskuntalaki säädettiin vuonna 1901, jonka jälkeen alkoi syntyä nopeasti osuuskassoja, osuusmeijereitä, osuuskauppoja sekä hankinta- ja yhteistyöosuuskuntia. (Katajamäki 2002: 13.) Poliittisen ja ammatillisen järjestäytymisen myötä myös työväestö lähti harjoittamaan osuustoimintaa. Työväen osuustoiminta oli lähinnä osuuskauppatoimintaa. Ensimmäinen vuonna 1901 säädetyn osuustoimintalain mukainen osuuskauppa oli Tampereen työväen osuuskauppa. (Laurinkari 2004: 19–20.)

2.2. Osuuspankin historiaa

Vuonna 1902 perustettiin Keskuslainarahasto (OKO) ja sen myötä ensimmäiset osuuskassat. Osuuskassojen tarkoituksena oli helpottaa pienempien talouksien lainan saantia. Saadakseen lainaa tuli hakijan olla osuuskassan jäsen. (Kontkanen 2009: 15.) Osakepääoman korotuksien sekä oman varainhankinnan kautta Keskuslainarahaston toiminta vakiintui 1920- ja 1930 -luvulla ja osuuskassojen lukumäärä ja sekä niiden jäsenmäärä nousivat. Keskuspankkitoiminnan merkitys korostui vuonna 1928 perustetun Osuuskassojen Keskusliitto ry:n (OKL) myötä. (Kuusterä 2002: 23–28.)

Sotien jälkeisessä jälleenrakentamisessa OKO:n rooli oli suuri, sillä se myönsi lähes 170 000 lainaa vuosina 1945–1955. Osuuskassat nousivat tasavertaiseen asemaan muiden pankkiryhmiä joukossa siirryttyä 1960-luvulle. (Kuusterä 2002: 353–360.) Muuttoliike maalta kaupunkiin alkoi 1950-luvulla, ja se johti osuuskassojen toiminnan muutokseen ja luotonannon kohdentumiseen maa- ja metsätaloudesta kohti yksityishenkilöille sekä pienteollisuudelle myönnettäviä luottoja. Osuuspankkilain tullessa voimaan vuonna 1970 OKO muuttui liikepankiksi ja osuuskassat osuuspankeiksi. Vuonna 1974 vahvistetun uuden toiminta-ajatuksen mukaisesti osuuskassat olivatkin kaikkia väestöryhmiä palvelevia yleispankkeja. (Kuusterä 2002: 367–369.)

1980-luvulla tapahtunut rahoitusjärjestelmän säätelyn purkaminen muodosti osuuspankeille suurimmaksi haasteeksi sopeutumisen vapaiden, säätelemättömien rahoitusmark-

kinoiden oloihin. Osuuspankit pärjäisivät kuitenkin hyvin ja niiden markkinaosuudet vahvistuivat tasaisesti. (Kuusterä 2002: 373–376.) OKO suuntautui puolestaan yksittäisten osuuspankkien ohjailusta yritysrahoitukseen ja varainhallintaan. Se listautui Helsingin arvopaperipörssiin vuonna 1989 ja sai osuuspankkien ohella omistajikseen yksityisiä omistajia. (Kuusterä 2002: 37–38.)

Suomen Säästöpankin lopettaminen ja jakaminen muiden pankkiryhmien kesken vuonna 1993 paransi entisestään OP Ryhmän asemaa (Kuusterä 2002: 374–376.) Vuonna 1997 osuuspankkien ja keskusjärjestön yhteenliittyminen aiheutti muutoksia OP Ryhmässä. Yhteenliittymistä vastustaneet 44 pankkia irrottautuivat ryhmästä, ja uuden lain mukaiseen toimintaan tuli mukaan 252 osuuspankkia. Tämän tapahtuman myötä OKL muuttui Osuuspankkikeskus-OPK:ksi ja valta siirtyi OKO:lta tälle OKL:n toiminnan jatkajalle. Muutoksella pyrittiin säilyttämään osuuspankeille ominainen paikallisuus sekä päätöksissä itsenäinen asema ja toisaalta mahdollistamaan ryhmän suuruudesta saatavat edut. (Kuusterä 2002: 323–342.)

Vuonna 2005 OP Ryhmä nousi Pohjola-Yhtymä OYJ:n pääomistajaksi ja osto laajensi ryhmän toiminnan vahinkovakuutuksiin. Vuonna 2011 OP-keskus jakaantui kahdeksi toimijaksi, joista OP-Pohjola osk vastaa ryhmäohjauksesta ja valvonnasta ja OP-palvelut OY keskitettyjen palvelujen tuottamisesta. Vuonna 2014 OP-Pohjola lunasti kaikki Pohjolan osakkeet ja poisti Pohjolan pörssilistalta. OP-Pohjola jatkaa osuuskuntana. Samalla OP-Pohjola muutti nimensä OP:ksi (Osuuspankki 2016.)

2.3. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet

Osuustoimintaliikkeen arvokeskustelussa vaikuttajia ovat olleet 1990-luvulla W.P. Watkins ja Sven Åke Böök. Watkinsin mukaan osuustoiminnan keskeisimmät arvot ovat yhteisöllisyys, taloudellisuus, demokraattisuus, tasa-arvo, vastuullisuus ja vapaus. Böök jakaa osuustoiminnan perusarvot kolmeen osaan: osuustoiminnan perustavat ideat, osuustoiminnan etiikka ja osuustoiminnan periaatteet. (Laurinkari 2004: 63.)

Osuustoiminta on taloudellista toimintaa, jota harjoitetaan yhteisiä tarpeita varten. Taloudellisesti osuuskunnalle on tarvetta vain, jos liiketoiminta tuo etuja omistajilleen. Suhteellisesti suurin etu on tullut silloin, kun markkinoilla on häiriöitä. Osuustoiminta syntyy siitä, että samankaltaisen tarpeen omaavat ihmiset tai yritykset yhdistävät voimansa parantaakseen markkina-asemaansa. Toimintaa harjoittavat ihmiset omistavat ja johtavat yritystä itse. Osuuskunnat ovat jäsentensä hallinnoimia ja omistamia demokraattisia organisaatioita, joiden toiminta perustuu oikeudenmukaiseen voitonjakoon tuotoista. Osuuskunnan jäsenet, omistuksen lisäksi, käyttävät aktiivisesti sen palveluja. Ihmiset liittyvät osuuskuntiin, koska ovat kiinnostuneita niiden palveluista, eivätkä hae maksimivoittoja. Osuuskunnat eivät ole avoimia ulkopuolisille sijoittajille, jotka eivät käytä osuuskunnan palveluja. (Biswas 2015; Laurinkari 2004; Troberg 2014.)

Taulukko 3. Osuustoiminnan arvot ja periaatteet (Böök 1992; Laurinkari 2004: 63.)

Osuustoiminnan perustavat arvot	Osuustoiminnan eettiset arvot	Osuustoiminnan periaatteet
Talouden järjestäminen tyydyttämään ihmisten tarpeita	Rehellisyys	Harjoittaa toimintaansa tyydyttääkseen jäsentensä tarpeita ja tukee heidän talouttaan
Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus ja demokratia	Lähimmäisistä välittäminen	Toimii osallistuvan demokratian pohjalla
Vapaaehtoinen omatoiminen yhteistyö, joka edistää taloudellista ja yhteiskunnallista hyvinvointia sekä lisää heikompiensaisten voimavaroja ja tasa-arvoa	Moniarvoisuuden kunnioittaminen	Edistää inhimillistä kehitystä
	Sitoutuminen osuustoimintaan	Sosiaalinen vastuu
		Yhteistoimintaa kansallisella ja kansainvälisellä tasolla

Osuuskunnilla on kolme keskeistä pilaria, jotka ohjaavat toimintaa: halu saada aikaiseksi muutos, taloudellisten resurssien hyödyntäminen sekä kyky organisoitua. Osuuskunta perustetaan muutostarpeesta, joka voi olla esimerkiksi erityisen markkina-aseman saa-

vuttamien tai jonkun muun lisäarvon saavuttaminen osuuskunnan jäsenille, kuten esimerkiksi vesiosuuskunnilla on tarve turvata vedenhankinta ja -jakelu. Taloudellisesti osuuskunnalla on mahdollisuus yhdistää jäsentensä investoinnit ja vahvistaa markkina-asemaansa paremmin kuin yksittäisen toimijan. Osuuskunta voi myös jakaa jäsenilleen tuottoa heidän sijoituksilleen. Osuuskunnat voivat aktivoida jäseniään ja sitouttaa heitä toimintaan aktiivisesti. Osuuskunnilla on mahdollisuus hyödyntää jäsenkapasiteettiaan eri tavoin kuin esimerkiksi osakeyhtiöillä. Osuuskunnan vahvuus on myös demokraattinen päätöksenteko. (van Oorschotin, de Hoog, van der Steen ja van Twist 2013: 65–66.)

Osuustoiminnan periaatteet pohjautuvat toiminnan arvopohjaan. Varhaisimmat osuustoiminnan periaatteet ovat lähtöisin Rochdalen osuuskaupan toimintaperiaatteista ja säännöistä. Kansainvälinen Osuustoimintaliitto ICA on vahvistanut osuustoiminnan ja tarkentanut osuustoiminnan periaatteita vuosina 1937, 1966 sekä 1995. (Oczkowski, Frikovic-Skoko & Blummer 2013: 54.) Vuonna 1995 ICA:n vahvistamat osuustoiminnan periaatteet ovat vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys, demokraattinen jäsenhallinto, jäsenten taloudellinen osallistuminen, itsenäisyys ja riippumattomuus, koulutus, oppiminen ja viestintä, osuuskuntien keskinäinen yhteistyö sekä vastuu toimintaympäristöstä. (Laurinkari 2004: 56; Troberg 2014: 37.)

Eräät tutkijat esittävät, että osuustoiminnan kolme keskeisintä periaatetta ovat käyttäjäomistajuus, käyttäjän määräysvalta sekä käyttäjän edut. (Zeuli & Cropp 2004: 45; Oczkowski ym. 2013: 54.) Käyttäjä-omistaja -periaate tarkoittaa että osuuskunnan tuotteita ja palveluja käyttävät pääsääntöisesti henkilöt, jotka omistavat ja rahoittavat osuuskunnan toiminnan. Käyttäjä-määräysvalta -periaate tarkoittaa sitä, että osuuskunnan palveluja käyttävät omistajat valvovat osuuskunnan toimintaa. Käyttäjä-hyötyjä -periaate tarkoittaa, että osuuskunnan palveluja käyttävä hyötyy osuuskunnan toiminnasta ja sen taloudellisesta tuloksesta. (Saksa 2007: 78.)

Kalmin (2002) ja Nilssonin (2001) mukaan seuraavia sääntöjä noudattavat osuuskunnat ovat perinteisiä osuuskuntia; osuuskunnan tuottama ylijäämä jaetaan suhteessa osuuskunnan käyttöön. Osuuskunnan äänivalta jaetaan tasan kaikkien jäsenten kesken jäsenääni periaatteella. Osuuskunnan jäsenyys on avoin. Osuuspääoma palautetaan jäsenelle

nimellisarvoisena. Sääntöjä on kritisoitu ja niitä on pidetty nykytalouteen sopimattomina, idealistisina ja vanhentuneina (Kalmi 2002: 378; Skurnik 2002.)

Alla olevassa taulukossa on vertailtu osuuskunnan ja osakeyhtiön ominaisuuksia ja eroavaisuuksia. Osakeyhtiö on pääomayhtiö, jossa päätösvalta riippuu osakeomistuksen suuruudesta. Se, joka omistaa osakeyhtiön äänivallasta yli puolet, käyttää äänienemmistön turvin valtaa. Kuluttajaosuuskunnissa, osuuskaupoissa, tuottajaosuuskunnissa ja osuuspankeissa jäseniä on tuhansia tai kymmeniätuhansia. Äänivalta on hajautettu, eikä yksi jäsen voi saada haltuunsa äänienemmistöä. Jäsendemokratia ja jäsenten osallistuminen osuuspankin hallintoon tekee siitä yhteisöllisen toimijan. (Niskanen 2016: 74.)

Taulukko 4. Osuuskunnan ja osakeyhtiön ominaisuuksia (Troberg 2014:12; Niskanen 2016:75.)

Osuuskunta/Osuuspankki	Osakeyhtiö/Osakeyhtiömuotoinen pankki
Jäsenet omistavat ja hallitsevat demokraattisesti	Osakkeenomistajat omistavat ja osakkaat hallitsevat
Päätösvalta jäsen/ääni periaatteella	Päätösvalta jakautuu osakeomistuksen mukaan
Jäsendemokratia	Päätösvalta osakeomistuksen mukaan
Osuuskunta omistaa omat varansa	Osakkeenomistajat omistavat osakeyhtiön varat
Tulos jaetaan jäsenille sen mukaan, kuinka he ovat käyttäneet osuuskunnan palveluja	Tulos jaetaan osakkeenomistuksen mukaan
Tavoitteena palvelujen tuottaminen	Tavoitteena voiton maksimointi
Toisena tavoitteena jäsenten elinkeinon ja talouden edistäminen	Toisena tavoitteena omistajien varallisuuden kasvattaminen
Jäsenmäärä ja osuuspääoma avoin	Omistajien lukumäärä riippuu omistuksesta ja osakepääoma sidottu
Hyväksyy/valitsee jäsenet	Suljettu omistus tai pörssiyhtiö
Säännöt	Yhtiöjärjestys
Osuuskuntalaki	Osakeyhtiölaki
Jäsenten osallistuminen hallintoon	Palkkajohto, hallitusammattilaiset
Omistusosuutta ei voi myydä	Osakeomistuksen voi myydä

Osuuskuntaan sijoitettu varallisuus kumuloituu osuuskunnan yhteiseksi pääomaksi, eikä se ole yksittäistä osakepääomaa tai osinkoa, jota yksittäinen jäsen voi nostaa yksityiskäyttöön. Tämän vuoksi osuuskunnan pääoma ei koskaan kerry hyödyttämään vain yhtä jäsentä. (Davis 2014: 33.) Osuustoiminnan vapaaehtoisen ja avoimen jäsenyyden periaate määrittää sen, että osuuskuntaan sisään jätetyt varat eivät ole yksittäisen omistajan hyödynnettävissä. Mikäli jäsen eroaa, hän ei voi realisoida osuuskunnan sisään jääneitä voittoja tai oletettuja tulevia tuottoja. (Mannio 2004: 20; Saksa 2007: 84) Osuuskunnassa voitonjako tapahtuu omistajien käyttämien palvelujen suhteessa osin jo tilikauden aikana sekä osuuspääoman koron että ylijäämäpalautuksen muodossa. Lisäksi osuuskunnat käyttävät perustehtävänsä mukaisesti ylijäämää omaa toimialuetta koskeviin yleishyödyllisiin tarkoituksiin. (Laurinkari 2004: 58; Saksa 2007: 84.)

Laurinkari (2004) jaottelee osuustoiminnan kuluttajaosuuskunniksi, asunto-osuustoiminnaksi, maataloustuottajien osuustoiminnaksi, osuustoiminnalliseksi rahalaitostoiminnaksi, työosuustoiminnaksi sekä sosiaaliosuustoiminnaksi. Troberg (2015: 21) jakaa osuuskuntatyypit tuottajaosuustoimintaan, kuluttajaosuustoimintaan, palveluosuustoimintaan ja pienosuustoimintaan. Skurnik (2005: 108) liittää osuustoimintaan myös sidosryhmäajattelun, jossa on kyse arvon luomisesta kaikille niille tahoille, joiden kannalta osuuskunnan toiminta on tärkeää.

Osuuskunnilla on useita rooleja, jotka perustuvat niiden arvoihin ja periaatteisiin. Näitä ovat esimerkiksi sosiaalisten innovaatioiden ja sosiaalisen yrittäjyyden edistäminen sekä eettisten liiketoimintamallien luominen. Osuustoiminnalliset periaatteet voivat myös olla vastaus siihen, miksi osuuskunnat menestyvät alueilla, joissa on alhainen työvoiman liikkuvuus, markkinahäiriöitä, oligopoliset markkinat ja työvoimavaltainen teollisuus. Esimerkiksi maatalous toimialana on usein monopolistinen tai oligopolistinen. Tällaisilla markkinoilla osuuskunnat voivat toimia niin sanottuina kilpailullisina mittatikkuna maksamalla osuuskunnan jäsenille heidän osuuskunnalle myymistään tuotteista parempaa hintaa tai myymällä kilpailijaa edullisemmin tuotantopanoksia. Tällöin myös kilpailija joutuu toimimaan samoin, ja tästä hyötyvät myös ne tuottajat, jotka eivät ole osuuskunnan jäseniä. Näin ollen osuuskunnat lisäävät sosiaalista hyvinvointia ja viljelijöiden tuloja sekä vähentävät tuotantokustannuksia. (Novkovic 2008: 2168, 2175.)

Osuuskunnat antavat markkinoilla vaikutusvaltaa yksittäisille kuluttajille, pienille yrityksille ja viljelijöille sekä työntekijöille. Osuuskunnat toimivat usein hinnanmuodostajina enemmän kuin ottavat hinnan annettuna muiden määrittelemänä. (Davis 2001: 33.)

Käsitteen osuustoimihinnan kaksoisluonteesta ovat esittäneet saksalaiset tutkijat Draheim ja Henzler. (Draheim 1952; Henzler 1960; Puusa, Mönkkönen & Varis 2013: 7.) Osuustoiminnalla on sekä taloudellinen että sosiaalinen rooli. (Zamagni & Zamagni 2010: 1.) Skurnik (2002) on todennut, että osuuskunnalla on sekä liiketoimintarooli että jäsenyhteisörooli. Kriittisimmät osuustoimintatutkijat väittävät, että osuuskuntien kaksoisluonne ei enää toteudu sen vuoksi, että osuuskuntien toiminta muistuttaa entistä enemmän liiketoimintaa. (Laurinkari 2004.) Mikäli liiketoimintarooli painottuu liikaa, on vaara, että osuustoiminnan lähtökohtainen tarkoitus sekä jäsenistön tavoitteet ja hyvinvointi jäävät toissijaiseksi. Mikäli taas jäsenyhteisörooli korostuu liikaa, voi osuuskunnan kilpailukyky ja liiketoimintaedellytykset heikentyä. (Puusa, Hokkila & Varis 2014: 12.)

2.4. Osuuskunnan päätöksenteko

Osuuskuntalaki ja osuuskunnan säännöt ohjaavat osuuskunnan toimintaa. Korkeinta päätösvaltaa käyttää osuuskuntakokous, jossa kaikilla jäsenillä on yksi ääni, vaikka hänellä olisi osuuskunnassa enemmän pääomia (lisäosuuspääomat) kuin muilla jäsenillä. (Saksa 2007:38.) Monissa osuuskunnissa jäsenten valitsema edustajisto on korvannut osuuskuntakokouksen. Osuuskuntakokous tai edustajisto valitsee hallintoneuvoston, joka ohjaa ja valvoo johdon toimintaa. Hallintoneuvosto valitsee osuuskunnan hallituksen ja usein myös toimitusjohtajan. Toimitusjohtajan voi valita myös hallitus, mikäli säännöissä niin määrätään. Osuuskunnan hallituksen tehtävänä on toimitusjohtajan kanssa määrittellä strategiset linjaukset ja valvoa niiden toimeenpanoa. Hallitus edustaa osuuskuntaa ja hoitaa asioita osuuskunnan edun, osuuskuntalain ja sääntöjen mukaisesti. Useampi jäsenisessä hallituksessa on oltava puheenjohtaja, jonka hallitus valitsee keskuudestaan, elleivät säännöt muuta määrää. Osuuskunnan toimitusjohtajan tehtävä on johtaa yrityksen päivittäistä toimintaa. (Troberg 2014: 56–58.)

Osuuskunnan hallinnossa johdon tulee ymmärtää osuuskunnan toiminnan tarkoitus, joka eroaa oleellisesti sijoittajaomisteisten yritysten tarkoituksesta. Asiakasrajapinnassa ja henkilöstöjohtamisessa olennaista on ihmiskeskeisyys. (Troberg 2014: 62.) Jäsen/ääni -periaate antaa osuuskunnan jäsenelle mahdollisuuden valtaan, mutta tuo myös vastuuta. Osuuskunta ei myöskään voi olla huomioimatta jäsentensä tarpeita toiminnassaan, minä vuoksi osuuskunta on ihmiskeskeinen organisaatio. (Davis 2001: 33.)

Etenkin osuuskunnan hallintoneuvostossa tärkeää on edustuksellisuus. Toisaalta osuustoiminnan hallinnon haasteet liittyvät usein juuri edustuksellisuuteen sekä osuuskuntien hallinnon valintaan. Henkilöiden valinnan ei pitäisi perustua edustuksellisuuteen, vaan osaamiseen, ammattitaitoon ja organisaation resursseja lisäävään toimintaan (Saksa 2007.) Tutkimuksen mukaan luottamushenkilöksi valitsemiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät, sosiaalinen ympäristö ja organisaatioon liittyvät tekijät. Sosiaalisella taustalla ja puoluepoliittisella tausta on oletettavasti suuri merkitys valinnoissa. (Laurinkari 2004: 80.) Novkovic (2013: 93) puolestaan kyseenalaistaa jäsenhallinnon esittämällä fundamentaalisen kysymyksen: Onko jäsenhallinto, joka valitsee hallituksen ja toimitusjohtajan paras malli kaikille osuuskunnille?

Asiakassomisteisissa osuuskunnissa korostuu paikallisyhteisöjen merkitys. Osuuskunnan samankaltaistuminen muiden toimijoiden kanssa ei maksimoi omistajalle tulevaa arvoa, vaan samanaikaisesti organisaatiokentässä on huomioitava lisäksi paikallisyhteisöt. Asiakasomisteinen osuuskunta pystyy paikallisjohdon sekä hallintohenkilöiden välityksellä osallistumaan myös instituutioiden muotoiluun niin paikallisesti, alueellisesti kuin kansallisesti. Osuuskunnat vaikuttavat paikallisella tasolla instituutioihin myös oman kilpailuasemansa parantamiseksi lisäten samalla paikallisen toimialueen hyvinvointia. Vahvat hallintohenkilöt tuovat organisaatiolle resursseja sekä tiedon että toiminnan näkökulmasta, ja he pystyvät osallistumaan osuuskunnalle tulevan arvon maksimointiin myös poliittisten prosessien kautta. Osuuskunnat hyödyntävät paikallista tietoa ja viestivät hallintohenkilöidensä kautta omia tavoitteitaan toimintaympäristöön. (Saksa 2007: 246–251.) Myös Bancel & Boned (2014: 90.) korostavat demokratian pe-

riaatteiden toteutumista huomioimalla hallinnossa paikallinen näkemys. Tämä sitouttaa myös toimijoita osuuskunnan hallintoon.

Osuuskunnan jäsenten ja johdon suhde on tärkeä, sillä jäsenet ovat osuuskunnalle voimavara sekä toiminnassa että päätöksenteossa. Yhteistyö vähentää myös jäsenten vieraantumista. Sitoutuneet jäsenet pyrkivät ratkaisemaan myös vallitsevia ongelmia. (Laurinkari 2004: 75.) Etenkin kuluttaja-osuuskunnissa side kuluttaja-omistajan ja osuuskunnan välillä voi olla erityisen vahva. Jussilan & Tuomisen (2010) mukaan kyse on psykologisesta omistajuudesta, joka on tunne siitä, että kuluttaja-jäsen on osa osuuskuntaa ja hän omistaa osan osuuskunnasta. Psykologista omistajuutta voidaan hyödyntää osuuskunnan johtamisessa siten, että tunnesidettä vahvistetaan edelleen ja osuuskunta yhteistyössä kuluttaja-jäsentensä kanssa kehittää ja vahvistaa organisaatiota sillä tuloksella, että osuuskunnan asema markkinoilla paranee.

2.5. Osuustoiminnan ongelmia

Ulf Jakobsson ja Timo Korkeamäki (2014) esittävät, että osuuskunnissa pääongelmana on etäisyys markkinoille. Osuuskuntien optimaalisen toiminta-alueen pitäisi olla kaventumassa uuden tekniikan ja entistä integroituneempien markkinoiden myötä. Hajautuneen omistajuuden ja passiivisen institutionaalisen omistajuuden malli toimii Suomessa heikommin kuin angloamerikkalaisissa talouksissa.

Kritiikkiä osuustoiminnasta esittää myös (Skurnik 2005) toteamalla, että osuuskunta on muuta yritystoimintaa kiinteämmin sidoksissa omistuksellisiin lähtökohtiinsa eikä omistusrakenteen muuttaminen käy yhtä helposti kuin osakeyhtiössä, jossa osuudet ovat myytävissä ja ostettavissa. Osuuskunnan vahvuus ei ole sellaisilla toimialoilla, jossa pääoman ja etenkin riskipääoman tarve on suuri. Osuustoiminnasta puuttuu myös taloudellisia kannustinrakenteita ja valvontamekanismeja, joilla voidaan taata toiminnan tehokkuus ja pääomien tarkoituksenmukainen kohdentuminen. Osuustoiminta ei ole paras malli myöskään laajan teollisen toiminnan alueilla, joissa jäsenten kytkentä yrityksen tuottamiin hyödykkeisiin on etäinen.

Agenttiteorian mukaan jokainen organisaatiossa pyrkii maksimoimaan hyvinvointinsa. Teoria ei oleta, että organisaation johto toimii aina epätsekkäästi organisaation omistajien edun mukaisesti. Agenttiteorian mukaan osuuskuntaorganisaatioiden ongelmia ovat mm. vapaamatkustajaongelma, horisonttiongelmia, portfolio-ongelma, valvontaongelma ja päätöksenteko-ongelma (Ollila 2015: 68–70). Myös Nilsson (2001: 352) esittää kritiikkiä osuuskuntien jäsenohjaukseen, sillä agenttiteorian perusteella osuuskunta voi olla tehoton siksi, että jäsenet eivät voi valvoa yritystä riittävästi. Mikäli osuuskunnan jäsenet ovat passiivisia, vaikutus johtoon on vähäinen. Jäsenten passiivisuus voi johtaa siihen, että valta siirtyy toimivalle johdolle. (Schuster 1990, Nilsson & Björklund 2003.) Myös Spear (2004: 55) esittää kritiikkiä, että osuuskunnan omistajilla ei ole yhtä suurta tarvetta valvoa toimivaa johtoa kuin esimerkiksi osakeyhtiössä. Biswas (2015) toteaa, että osuuskunnan johtamisen haasteena ovat myös sisäiset ristiriidat. Kuluttajaosuuskunnissa kuten osuuskaupoissa ja osuuspankeissa omistajuus on hajautunut tuhansille asiakasomistajille, jolloin todellinen valta keskittyy ammattijohtajille. Johtajien ammatitietäikasta riippuu, kuinka hyvin osuuskunnan arvot, sanat ja teot sopivat yhteen. (Ketola 2007: 196)

Taulukko 5. Osuustoiminnan ongelmia. (Schuster 1990; Nilsson & Björklund 2003, Ollila 2015: 69–70.)

Ongelma	Syy
Vapaamatkustajaongelma	Kun uusi jäsen liittyy osuuskuntaan, hänellä on heti osallisuus kaikkeen aiempien jäsenten luomaan omaisuuteen. Kun jäsen eroaa, hän ei saa omaa osuuttaan omaisuudesta mukaansa. Osuuskunnan jäsen voi hyödyntää kollektiivista omaisuutta, ilman että hänen tarvitsee kantaa yksin vastuuta tästä.
Horisonttiongelma	Ongelma syntyy, kun jäsenillä on eripituiset suunnitteluhorisontit jäännöserien käytöstä. Osa haluaa, että jäännöserät investoidaan tulevaisuuteen ja osa haluaa rahansa ulos.
Portfolio-ongelma	Epävarmassa tilanteessa osuuskunnalle saattaa olla edullista jakaa investointinsa usealle eri alueelle. Heterogeenisen jäsenistön näkemykset investointien jakamisesta voivat poiketa toisistaan merkittävästi. Mikäli esimerkiksi äänestyksen tuloksena investointi noudattaa keskiarvoa, voi käydä niin, että se ei ole kenenkään tavoitteiden mukainen.
Valvontaongelma	Osuuskunnalla ei ole mitään yhteyttä yksittäisen jäsenen tuottokontribuution ja jäsenhyödyn välillä. Tämä saattaa kannustaa yksittäistä jäsentä toimimaan vain omia etujaan ajatellen, ilman että hän osallistuu sen tuottamisen kustannuksiin. Jos taas jäsenistön on vaikeaa kontrolloida osuuskunnan johtoa, kasvaa johdon mahdollisuus ajaa ainoastaan omia etujaan, jäsenistönsä etuja vastaan. Mitä suurempi ja monimutkaisempi osuuskunta on, sitä suurempi on väärinkäytöksen mahdollisuus. (Eschenburg 1974; Ollila 1985)
Päätöksenteko-ongelma	Osuuskunnan johdolle voi olla vaikeaa määrittää, kuinka eri jäsenten tarpeet ja toiveet huomioidaan. Pahimmillaan johto voi menettää päätöksentekokyvyn ja kyvyn ajaa jäsenistönsä intressejä. Samoin voi tapahtua, mikäli osuuskunnan luottamushenkilöjohto ei pysy päätöksessään.

2.6. Osuuspankin hallinto ja strategia

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, jonka liiketoiminta on jaettu kolmeen alueeseen, jotka ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito. Ryhmän muodostavat 178 itsenäistä osuuspankkia sekä niiden omistama keskusyhteisö OP

Osuuskunta tytär- ja lähiyhteisöineen. Osuuspankit kuuluvat talletuspankkien yhteenliittymästä annetussa laissa tarkoitettuun yhteenliittymään, jonka muodostavat paikalliset osuuspankit ja niiden konsolidointiryhmään kuuluvat yritykset, keskusyhteisö ja sen konsolidointiryhmään kuuluvat yritykset, muut keskusyhteisön jäsenenä olevat jäsenluottolaitokset ja niiden konsolidointiryhmään kuuluvat yritykset sekä sellaiset luottolaitokset, rahoituslaitokset ja palveluyritykset, joiden äänivallasta edellä mainitut yhteisöt omistavat yli puolet. (Osuuspankki 2016.) Konsolidointiryhmällä tarkoitetaan konsernia, jonka muodostavat konsernin emoyritys, joka on suomalainen tai ulkomainen sijoituspalveluyritys tai sijoituspalveluyrityksen emoyrityksenä oleva suomalainen tai ulkomainen omistusyhteisö sekä emoyrityksen suomalaiset ja ulkomaiset tytäryritykset, jotka ovat muita sijoituspalveluyrityksiä, luottolaitoksia, rahoituslaitoksia tai palveluyrityksiä. (Laki luottolaitostoiminnasta 610/2014.) Osuuspankkien yhteenliittymän yhteenliittymälain mukaisena keskusyhteisönä toimii OP Osuuskunta.

Niskanen (2016: 198–199.) kritisoi tapaa, millä OP Ryhmä kuvaa itsensä internetsivuilta. Hän toteaa, että huomiota herättää se, että finanssiryhmän katsotaan tämän kuvauksen mukaan muodostuvan kahdesta osasta, yhteenliittymästä ja muusta OP Ryhmästä. Yhteenliittymän keskusyhteisön roolia korostava kuvaus sivuuttaa suppeasti OP Osuuskunnan omistajayhteisöt, 178 jäsenpankkia ja niiden omistajat, yli 1,4 miljoonaa pankkien omistajajäsentä, jotka käyttävät jäsenille kuuluvaa ylintä päätösvaltaa niissä asioissa, joita yhteenliittymämallissa osuuspankeilla ja niiden jäsenhallinnolla, jäsenistöllä osuuskuntien tai edustajistovaaleissa ylipäättään on olemassa.

Osuuspankit ovat OP Osuuskunnan jäseniä. OP Osuuskunta valvoo yhteenliittymälain mukaisesti osuuspankkien toimintaa ja vahvistaa osuuspankkien noudatettavaksi yleiset toimintaperiaatteet osuuspankkien yhteenliittymän kannalta merkittävässä toiminnassa. OP Osuuskunta antaa osuuspankeille niiden maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden turvaamiseksi ohjeita vakavaraisuuden ja riskien hallinnasta, luotettavasta hallinnosta ja sisäisestä valvonnasta sekä ohjeita yhtenäisten tilinpäätösperiaatteiden noudattamiseksi yhteenliittymän yhdistellyn tilinpäätöksen laatimisessa. (Osuuspankki 2016.)

Osuuspankin hallituksen tehtävänä on pankin toiminnan johtaminen kulloinkin voimassa olevan pankin toimintaa koskevan lainsäädännön, pankin sääntöjen ja ohjesäännön mukaan. Hallituksen tehtävänä on myös vahvistaa pankin arvot, laatia OP Ryhmän strategiasta johdettu strategia ja toimintasuunnitelmat sekä pankin lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja seurattava säännöllisesti niiden toteutumista. (Osuuspankin ohjesääntö 2015.) Yhteenliittymä rajaa osuuspankin itsenäistä päätösvaltaa. Yhteenliittymän jäsenillä ei ole omaa, täysin itsenäistä strategiaa. Myös sääntely määrittää strategiaan linjauksia. (Niskanen 2016: 309.)

Osuuspankin toimitusjohtajan on edistettävä osuuspankin etua huolellisesti ja hoidettava pankin päivittäistä hallintoa lainsäädännön, viranomaismääräysten, keskusyhteisönohjeiden sekä hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti. Toimitusjohtaja vastaa, että pankin toiminta on hallituksen vahvistaman strategian, toimintasuunnitelman ja ohjeiden mukaisesti tehokasta ja kannattavaa, toimintaympäristön muutoksiin sopeutuvaa ja riskeiltään hallittua.(Osuuspankki 2016.)

OP Ryhmän uusi strategia vahvistettiin 10.6.2016. Tavoitteena on muuttua asteittain puhtaasta finanssitoimijasta digitaalisen ajan monialaiseksi palveluyritykseksi, jolla on vahva finanssiosaaminen. Strategiassa korostuu asiakaskokemuksen kehittäminen palveluita ja toimintoja digitalisoimalla. Liiketoimintaa laajennetaan ensimmäisessä vaiheessa kasvattamalla muun muassa terveys- ja hyvinvointiliiketoimintaa. Uuden strategian taustalla on asiakaskäyttäytymisen muutos sekä finanssitoimialan voimakas ja nopeasti etenevä digitaalinen murros, jonka myötä toimialalle tulee jatkuvasti uutta kilpailua. Samalla digitalisaatio tarjoaa mahdollisuuden parantaa asiakaskokemusta, synnyttää uutta liiketoimintaa ja tehostaa nykyisiä prosesseja. (Osuuspankki 2016.)

”OP:n strategiassa asiakas on keskiössä. Toiminnan perusta ja tavoitteiden lähtökohta on osuustoiminnallisuus, joka korostuu myös ryhmän arvoissa: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Ryhmän perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. OP:n päämäärä on olla johtava ja menestyvin finanssiryhmä Suomessa.” (OP Ryhmä strategia 2016.)

Niskanen (2016: 200) kritisoi OP Ryhmän tavoitetta olla johtava ja menestyvin finanssiryhmä Suomessa. Ryhmän perustehtävänä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden yleisesti ja toimintaympäristön taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Koko finanssiryhmän toimintaympäristö on koko Suomi, jopa laajemmin vielä se toiminta-alue, jossa finanssiryhmä toimii. Siis jopa globaalien tason tai vähintään EU-alueen kattavat finanssimarkkinat. Perustehtävän toteuttaminen näin laajan toimintaympäristön menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia edistäen on vähintäänkin kunnianhimoinen haaste. Yksittäisen Osuuspankin ja siten koko osuustoiminnallisen OP Ryhmän perustehtävä olisi tuottaa jäsenilleen ja muille asiakkaille etua siitä, että he käyttävät OP Ryhmän palveluja. Onko strategia asiakaskeskeisyyteen pyrkivä, asiakkaan etujen, asiakkaan kokeman lisäarvon maksimointiin pyrkivä strategia, jonka onnistunut toteutus mahdollistaisi asiakkaiden taloudellisen menestyksen tukemisen ja samalla OP Ryhmän menestymisen? Strategian kuvaus ei ole yksiselitteisesti tulkittavissa eikä avaudu lukijalle helposti. Strategiasta ei myöskään voi johtaa suoraan OP Ryhmän etua.

Kun sääntely edellyttää, että pankkiryhmän emoyritys määrittää strategian ja että yhteisliittymälain nojalla jäsenluottolaitosten on noudatettava hyvin pitkälle keskusyhteisön määrittämää strategiaa, on olemassa riski strategian kyseenalaistamisen ja vaihtoehtoisten strategioiden kieltämiselle. Tämä riski toteutuu, ellei jäsenyhteisön näkemyksiä joko haluta tai voida kuulla riittävästi ja huomioida strategian laadinnassa. Strategia pystytään harvoin määrittelemään tarkasti etukäteen. Vaikka strateginen näkymä olisi selkeä ja strategia yksinkertainen ja organisaatiossa toimiville ymmärrettävä, strategian toimeenpano on usein strategisen johtamisen kompastuskivi. (Niskanen 2016: 195.)

2.7. Sääntelyn vaikutukset pankkien toimintaan

Finanssialan sääntely on tarkentunut ja kiristynyt. Pankkien vakavaraisuutta, maksuvalmiutta, riskinottoa, riskienhallintaa, hyvää hallintotapaa ja näihin liittyen luottolaitoksen palkitsemista on alettu säännellä EU-tason määräyksin. Finanssialaa koskeva corporate governance -sääntely on monimutkainen ja moniportainen, kuten finanssialan sääntely kokonaisuutena. Toimialan sääntely ja valvonta on pitkälti EU-tasoista ja siten hyvin vahvassa ja vaikuttavassa asemassa on Euroopan Keskuspankki. Talletuspankkien

yhteenliittymässä corporate governance -periaatteiden noudattamisessa voi tulla sääntelyn tulkintaongelmia. Sääntely edellyttää, että yhteenliittymän keskusyhteisö valvoo jäsenluottolaitostensa riskinottoa ja antaa niille riskienhallintaan liittyvää ohjeistusta. Mikäli yhteenliittymän keskusyhteisön säännöt sallivat, keskusyhteisö voi antaa sääntöjen sä puitteissa yhteenliittymän strategiaan ja sen noudattamiseen liittyvää ohjeistusta. (Niskanen 2016: 187–190.) Suomessa löyhässä yhteistyöryhmässä toimineiden pieneten pankkien resurssit ovat massiivisessa sääntelyssä riittämättömät. Sen vuoksi paikallispankit paikallisosuuspankit eli niin kutsutut itsenäiset osuuspankit ovat päätyneet OP Ryhmän yhteenliittymään. Tämä ratkaisu lopettaa itsenäisen osuuspankin pankkiliiketoiminnan, mutta jatkaa omistajaosuuskuntana. Osuuskunnan oma vallankäyttö ja itsenäisyys ovat rajoitettua. Osuuskunnan hallitukselle kuuluu lain mukaan yleistoimivalta ja siihen liittyen myös vastuu. Hallitus ei suvereenissa yrityksessä saisi luovuttaa valtaa ulkopuolisille tahoille, mutta jos luovuttaa, niin siitä huolimatta hallitus kantaa vastuun. (Niskanen 2016: 243–244, 8, 309, 190.)

Kansainvälinen pankkivalvonta edellyttää, että luottolaitoksen johdossa olevien henkilöiden on oltava ammattitaitoisia ja hyvämaineisia ja luottolaitoksella tulee olla riittävät menettelytavat tämän varmistamiseksi. (Valvottavatiedote 18/2007.) Luottolaitoksen hallituksen jäsenen ja toimivaan johtoon kuuluvan tulee olla luotettava henkilö, joka ei ole konkurssissa taikka liiketoimintakiellossa ja jonka toimikelpoisuutta ei ole muutenkaan rajoitettu. (Laki luottolaitostoiminnasta 8.8.2014/610.) Rahoitustarkastus on antanut luotettavuuden, sopivuuden ja ammattitaidon arviointia (fit & proper) koskevan standardin, jonka tavoitteena on korostaa valvottavan omaa vastuuta johdon luotettavuuden, sopivuuden ja ammattitaidon valvonnan järjestämisessä. Hallitus vahvistaa arviointiperiaatteet ja luo menettelytavat, joilla se valvoo periaatteiden toteutumista organisaatiossaan. Standardissa on myös määritelty se menettelytapa, jolla valvottava raportoi Rahoitustarkastukselle, joka seuraa ja valvoo järjestelmän toimivuutta ja arviointikriteerien noudattamista tarkastuksilla, valvontakäynneillä ja säännöllisten tapaamisten yhteydessä. (Valvottavatiedote 18/2007).). Kansallinen sääntely rajoittaa pankkien oikeutta vapaasti valita osuuspankin toimitusjohtaja, sillä pankkien on noudatettava fit & proper-sääntelyä. (Niskanen 2016: 313)

3. STRATEGIA KÄYTÄNTÖNÄ- TUTKIMUSSUUNTA

Tässä luvussa käsitellään strategia käytäntönä -tutkimussuuntauksen teoriaa. Strategian tavoitteena on johdattaa organisaatio haluttuun muutokseen sekä turvata yrityksen kasvu ja menestys. Strategiasta on kehittynyt vakiintunut toimintatapa, jolla toimitusjohtajat ja ylin johto ohjaavat organisaatioidensa toimintaa. Strateginen johtaminen on perinteisesti mielletty ylimmän johdon tehtäväksi. (Carter, Clegg & Kornberger 2008: 83.) Mintzbergin (2004) mukaan strategia voi olla myös toiminnasta syntyvä toimintamalli, jonka mukaan yritys on menestynyt toimintaympäristössään. Strategiatutkimusta on eritelty kolmeen eri tutkimussuuntaukseen, joita ovat strategia sisältönä, strategia prosessina ja strategia käytäntönä, (Chia & Mckay 2007; 220–223.)

3.1. Strategia käytäntönä tutkimus

Strategia käytäntönä -tutkimus on alkanut tyytymättömyydestä tavanomaiseen strategiatutkimukseen. Jarzabkowski ym. (2007: 6) mielestä strategiatutkimus on jäänyt makrotasolle, teorit ovat jääneet yksipuolisiksi ja strategiatutkimus oli kadottanut näkymän ihmisiin. Myös Whittington (1996) esittää, että strategiatutkimus ei ole riittävästi pystynyt selvittämään miten strategiatyöhön sidoksissa olevat henkilöt todella toimivat käytännössä. Strategisen johtamisen teorioissa on korostettu johdon roolia. Tyytymättömyyttä on lisännyt ajattelu, jonka mukaan strategiat kuuluvat vain johtajille. Aiempi valtavirran strategiatutkimus ja strategian johtaminen keskittyi strategian laadintaan johdolle. Strategiat eivät jalkautuneet, eivätkä toimijat olleet osallisena strategiakeskusteluissa. Kommunikointi oli unohdettu ja työvälineiden hyödyntäminen jäi vain johdon käyttöön. (Whittington 1996: 732.)

Strategia käytäntönä -tutkimussuuntaus muuttaa strategian laatimista osallistavaan suuntaa. Ajattelu painottaa käytännön osaamista ja toimintatapoja jotka tulevat myös kokemuksen kautta. Strategia käytäntönä -ajattelussa muodollisilla opeilla ja kirjallisuuteen perustuvalla tiedolla ei ole niin suurta merkitystä kuin aiemmissa strategiasuuntauksissa. (Whittington 1996:773.) Tutkimussuuntaus käsittelee strategiaa sosiaalisena tapahtumana joka on läsnä organisaation jäsenten jokapäiväisessä elämässä. (Jarzabkowski 2003;

Whittington 1996.) Strategiatyö tapahtuu vuorovaikutuksessa eri toimijoiden välillä. (Jarzabkowski ym. 2007: 2, 7–8.) Strategia perustuu organisaation käytäntöihin, jotka vaikuttavat sekä strategiaprosessiin, että niistä syntyviin lopputuloksiin. (Vaara & Whittington 2012: 286.) Strateginen toiminta on strategiaprosessin sisällä tapahtuvaa toimintaa. (Whittington 2002: 117.) Strategiatyö, jota johdetaan ylhäältä alaspäin, on hierarkkista. Dialoginen strategiatyö hyväksyy toiminnan moninaisuuden ja nostaa henkilöstön johdon rinnalle määrittelemään yrityksen kehittämistä. (Laine & Vaara 2011: 33–38.) Alla olevassa taulukossa tarkastellaan hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön eroavaisuuksia toimijoiden ja työhön osallistuvien eri tahojen näkökulmasta.

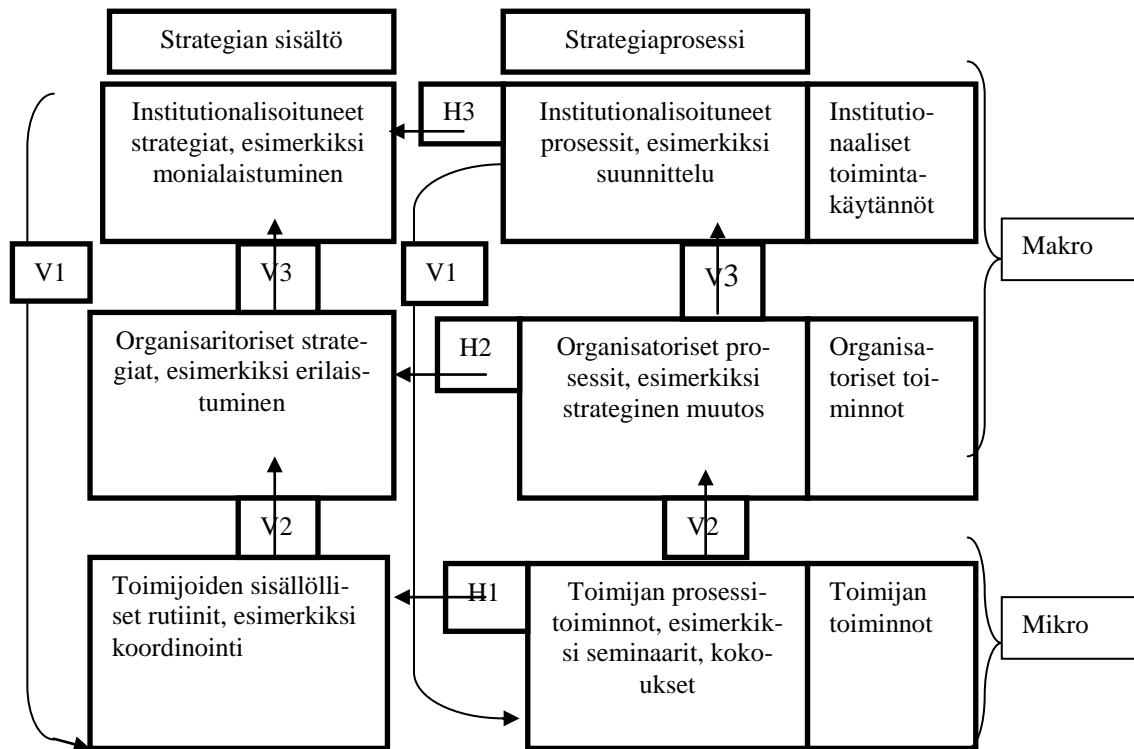
Taulukko 6. Hierarkkisen ja dialogisen strategiatyön eroja (Vaara 2013.)

	Hierarkkinen strategiatyö	Dialoginen strategiatyö
Mitä strategia on	Johdon suunnittelema henkilöstö toteuttaa	Monta näkemystä organisaation toiminnasta ja tavoitteista
Mitä strategiatyö on	Johdon suunnittelua, jota seuraa suunnitelmien implementointi ja jalkauttamien	Kaikkien osallistumista keskusteluun organisaation ja sen eri osien tavoitteista
Kuka tekee strategian	Johto ja asiantuntijat	Kaikki, jotka osallistuvat keskusteluun organisaation ja se eri osien tavoitteista
Suunnittelu ja toteutus	Ensin johto suunnittelee ja sitten muut toteuttavat	Strategiat elävät vasta, kun niistä puhutaan ja niitä suhteutetaan muihin näkemyksiin
Osallistuminen	Johto osallistaa muut strategiaan sitoutumiseksi ja muutostavastarinan vähentämiseksi	Kaikki jotka puhuvat organisaation ja sen eri osien tavoitteista, osallistuvat strategian tuottamiseen
Vastarinta	Kitkaa, joka on voitettava johdon strategian leviämiseksi	Erilaisia näkemyksiä, joiden kautta myös johdon strategiat saavat merkitystä. Vuoropuhelua eteenpäin vievää dynamiikkaa, jossa on mahdollisuus synnyttää uusia oivalluksia
Ongelmia ja haasteita	Miten löytää toimivin ja paras strategia? Miten toteuttaa johdon määrittelemä strategia? Miten voittaa vastarinta?	Kuinka mahdollistetaan keskustelu organisaation ja sen eri osien toiminnasta sekä johdon esittämästä strategiasta? Miten löytää aikaa ja tilaa vuorovaikutukseen? Miten moniäänisyyttä voi käyttää organisaation kehittämisen hyväksi.

3.2. Strateginen toiminta

Strategia käytäntönä -tutkimus käsittelee strategiaa mikrotason ilmiönä, joka tarkastelee toimintoja strategiaa toteuttavan henkilön tasolla eli nämä toiminnot tapahtuvat organisaatiotason toimintojen alapuolella. Lisäksi lähestymistapa pyrkii huomioimaan institutionaaliset eli organisaation yläpuolella vaikuttavat makrotason käytännöt, joilla on vaikutusta mikrotason toimijoihin sekä toimintoihin. (Johnson, Melvin & Whittington 2003.) Strategia käytäntönä tutkimuksessa tarkastellaan millaisen toiminnan ja käytäntöjen kautta strategisiksi kutsut ilmiöt, kuten kilpailuetu, erityinen osaaminen, kansainvälistyminen, fuusiot, liiketoimintojen erilaistaminen tai keskittäminen rakentuu. (Laine 2009: 188.) Strategia käytäntönä tutkimus on kiinnostunut kaikesta siitä toiminnasta, joka johtaa strategian muotoutumiseen ja jalkauttamiseen sekä tavoista, joilla strategiaa tehdään ja jotka vakiintuvat erilaisiksi ja säännöllisiksi malleiksi. (Whittington 1996: 732.)

Alla oleva kuvio 2 esittää strategisen johtamisen sisäisiä kytköksiä strategia käytäntönä ajattelun mukaisesti. Nuolet V1 esittävät toimijan institutionalisoituneen strategian ja mikrotason toimijoiden sisällöllisten rutiinien suhdetta toisiinsa sekä institutionalisoituneiden prosessien ja makrotason toimijoiden prosessitoimintojen suhdetta toisiinsa. Nuolet V2 osoittavat, miten toimijoiden makrotason strategian sisällölliset rutiinit ja prosessitoiminnot liittyvät organisatorisiin mikrotason strategioihin ja prosesseihin. Nuolet V3 kuvaavat makrotason organisatoristen strategioiden ja institutionalisoituneiden strategioiden välistä suhdetta, sekä makrotason organisatoristen prosessien ja institutionalisoituneiden prosessien välistä suhdetta. Nuolilla H1-H3 kuvataan strategianprosessin ja strategian sisällön välisiä kytköksiä makro- ja mikrotasolla.



Kuvio 1. Laajennettu kartta strategisesta johtamisesta (Ikävalko 2005:17; Whittington, Johnson & Melin 2004.)

On vaikea määrittää, mikä toiminta on strategista, joten esimerkiksi Jarzabkowski ym. tarkastelevat toimintaa joka tapahtuu strategiakäytäntöjen kuten budjettikokousten tai strategiapalaverien puitteissa. He määrittelevät strategiseksi toiminnan jolla on vaikutusta yrityksen suuntaan, selviytymiseen tai kilpailuetuun. (Laine 2009: 182, Jarzabkowski ym.2007.) Strategia käytäntönä tutkijat tarkastelevat toimijoita, toimintaa sekä myös materiaalisia seikkoja joilla on vaikutusta yrityksen menestykseen. (Chia & Holt 2009: 122.)

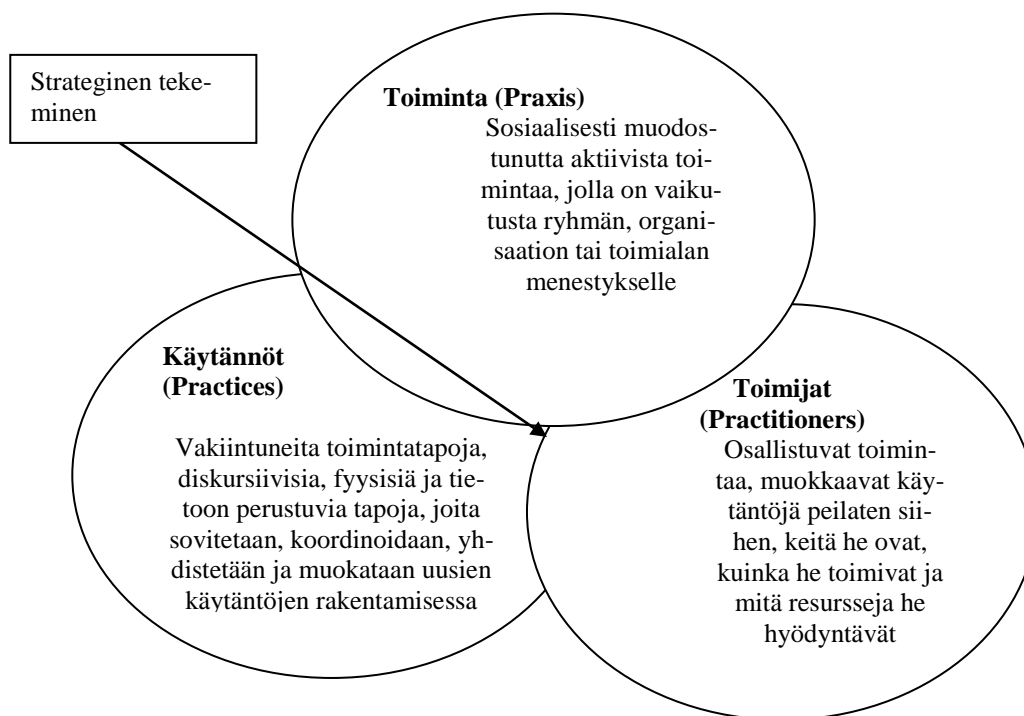
Perinteisesti strategia on jättänyt ihmisen ja hänen toimintansa vähälle huomiolle käsitellen strategiatyön lähinnä mekaanisten välineiden käytöksi. Tämä on johtanut tilanteeseen, jossa strategiatutkimus on jäänyt makrotasolle ja teoriat tyypistyneet muutamaaan muuttujaan, jossa on vain vähän merkkejä inhimillisestä toiminnasta. (Jarzabkowski ym. 2007; Westling 2010:12.) Näkemys siitä, että käytäntöjen logiikka luo toiminnan tilanteeseen sopivaksi ja mahdollistaa yrityksen selviytymisen toimintaympäristössään eli

luontainen logiikka tuottaa strategian perustuu postrukturalistiseen ajatteluun jonka mukaan tilanteessa ovat aina mukana myös vaihtoehtoiset toimintatavat ja jatkuvasti muuttuvat käytännöt jotka ovat luontaisesti loogisia. Muutos on sisäänrakennettu käytäntöjen verkostoon ja sitä voidaan ajatella joustavana suhtautumisena eri tilanteisiin sen sijaan että se olisi vain tietoisten toimijoiden toimesta tapahtuvaa. (Laine 2009: 183–184; Bourdieu 1990; Tsoukas & Chia 2002: 567.)

Strategia voidaan nähdä myös sosiaalisena käytäntönä, jolloin tutkimuskysymykset ovat samankaltaisia kuin sosiologiassa. Strategia käytäntönä -tutkimus on keskittynyt lähinnä strategiатыön muodolliseen puoleen samoin kuin osa muustakin strategiatutkimuksesta. (Whittington 2003: 119.) Myös Laine (2009: 188) toteaa, että strategia käytäntönä -tutkimuksen yhtenä lähtökohtana on tunnistettavissa halu tarkastella strategian tekemistä sosiaalisena toimintana ja käytäntönä.

3.3. Strategia käytäntönä toiminta, käytännöt ja toimijat

Strateginen toiminta on organisaation toiminnan virtaa joka liittyy yhteen strategian sisällön, strategiaprosessin, strategian sekä strategisen ajattelun ja strategisen toiminnan vastavuoroisina, toisistaan riippuvaisina, uudelleen toistuvina ja erottamattomina kokonaisuuden osina. (Jarzabkowski 2005:7) Toiminnan, käytäntöjen ja toimijoiden välillä on olemassa siis strateginen yhteys. (Jarzabkowski ym. 2007:11.) Whittingtonin (2006: 626) mukaan tehokas strateginen toiminta riippuu toimijoiden pääsystä vallitseviin strategiakäytäntöihin ja kapasiteetista käyttää niitä. Myös Whittingtonin näkemyksen mukaan strategiset toimijat, strateginen toiminta ja strategian toiminnot ovat kytköksissä toisiinsa. Kuviossa kaksi kuvataan Jarzabkowskiin (2007:11) strategia käytäntönä prosessin osa-alueita ja osallisia eli toisin sanoen toiminnan, käytäntöjen ja toimijoiden välistä yhteyttä, joista muodostuu strateginen tekeminen.



Kuvio 2. Strategia käytäntönä prosessin osa-alueet ja osalliset (Jarzabkowski, Balogun & Seidl 2007:11.)

Strateginen käytännön toiminta (praxis) tarkoittaa strategisia toimintoja kuten suunnitelmien tekemistä ja päätöksentekoa, joka tapahtuu saman tien. Mikroprosesseihin keskittyneessä tutkimuksessa pyritään hahmottamaan organisaatioiden sisäinen tilanne ja erityisesti ihmiset organisaatioiden sisällä. (Johnson ym. 2003:7.) Toiminta on todellista toimintaa, tapahtumia ja strategiatyötä. Strategia käytäntönä tutkimussuuntauksen fokus on strategiaan osallistuvien ihmisten todelliset toimet. Strategia nähdään jonakin joka on läsnä yrityksen henkilöstön arkisissa aktiviteeteissa. (Ikävalko 2005: 16). Vaikka mikrotason toiminnot ovatkin usein näkymättömiä perinteisen strategiatutkimuksen silmissä, niillä on merkittäviä vaikutuksia yrityksiin ja niiden strategiatyöhön (Johnson ym. 2003: 3.) Ikävalkon (2005: 16) mukaan strategia käytäntönä tutkimuksen tärkein asia on tutkia strategiaan osallistuvien ihmisten todellista toimintaa, sillä strategia on läsnä organisaatiossa ja henkilöstön arjessa. Strategia käytäntönä tutkimussuuntaus nostaa keski johdon roolin strategian uudistamisessa aiempaa merkittävämmäksi. Whittington (2003: 118) on todennut, että strategiatutkimus tulisi aloittaa tarkastelemalla muodollis-

ta työtä, jossa strategia ja organisaatiota suunnitellaan. Strateginen toiminta kuvastaa toimijoiden käytännön toimia, joka muodostuu eri käytännöistä ja rutiineista. Nämä käytännön toimintatavat puolestaan muodostavat tavan toimia strategisesti. (Whittington 2006: 620–622.)

Toimijat (practitioners) viittaavat sekä strategeihin, että implementoijiin. He ovat yrityksen johtoa tai keskijohtoa sekä organisaation ulkopuolisia konsultteja. (Westling 2009: 23; Whittington 2007: 1579.) Johdon lisäksi strategisia toimijoita ovat vain johdon yhteistyökumppanit ja toimijat, jotka määräytyvät jo lähtökohtaisesti strategia-asiantuntijoiksi. Näitä strategisia toimijoita ovat strategiset suunnittelijat, konsultit, pankkiirit, lakimiehet ja strategiatutkijat sekä liiketalouskoulujen asiantuntijat. (Whittington 2007: 1579.) Jarzabkowski ym. (2007: 12) määrittää keskijohdon lisäksi myös alemman tason työntekijät tärkeiksi strategisiksi toimijoiksi. Myös media, viranomaiset, osakkeenomistajat, kuluttajat ja kansalaisjärjestöt ovat strategiaan vaikuttavia toimijoita. (Jarzabkowski ym. 2007:12; Jarzabkowski & Spee 2009; Laine 2009: 187.) Monet organisaatiot konsultoivat pitkäaikaisia työntekijöitään, joilla on hiljaista tietoa siitä, kuinka asiat todella toimivat. Strategiaprosessista tulee käytännönläheinen prosessi, joka edellyttää myös konsultilta erityistä ymmärrystä toimialaan, organisaatioon ja toimintaympäristöön. Hyvässä strategiatyön vetäjässä yhdistyvät riippumattomuus ja ymmärrys käytännöstä. Myös johdon ja muiden toimijoiden roolit muuttuvat, mutta tärkein tehtävä on edelleen huolehtia tiedon suorasta ja avoimesta saatavuudesta. (Whittington 1996: 733.) Jarzabkowski (2003: 50) mukaan kyvykkyys muutokseen nousee usein juuri ristiriidoista yrityksen sisällä ja makrotason rakenteiden tulisikin ristiriitojen estämisen sijaan pyrkiä kollektiiviseen ristiriitojen etsimiseen ja rakentavaan vuorovaikutukseen. Strategia käytäntönä tutkimussuuntauksen mukaan keskijohto siis paitsi vastaanottaa, tulkitsee ja toteuttaa yrityksen strategiaa, myös omalta osaltaan uudistaa sitä.

Käytännöt (practices) ovat rutiininomaisia tapoja tehdä, käsitellä ja kuvata asioita. (Whittington 2014: 88; Reckwitz 2002: 250; Westling 2010: 22.) Käytännöt voivat olla esimerkiksi työryhmiä tai välineitä. (Whittington 2007:1579.) Ne voivat olla myös normeja, sääntöjä ja rutiineja, joiden kautta strategiatyö rakentuu. (Westling 2009:19–22; Jarzabkowski 2004: 545.) Käytännön tutkimuksessa kuvataan sekä käytännön toimintaa,

että käytännön luonnetta ja näiden välistä riippuvuutta toisiinsa nähden. (Vaara & Whittington 2012: 304, 310.) Strategia käytäntönä tutkimuksessa on tarkasteltu enimmäkseen johdon tai keskijohdon toimintaa. Tutkimuksissa tarkastellaan ylimmän johdon suunnittelua ja sitä, kuinka keskijohto antaa erilaisia merkityksiä toiminnalle. Empiirissä tutkimuksissa on kiinnitetty huomiota strategisiin käytäntöihin, kuten strategiapa-lavereihin ja workshoppeihin. Vain harvoja tutkimuksia on tehty henkilöstön näkökul-masta. (Laine 2009: 182–183.) Käytännöt voidaan jakaa rationaalis-hallinnollisiin ja diskursiivisiin toimintoihin sekä episodeihin. Rationaalis-hallinnolliset toiminnot palve-levat strategian organisointia ja koordinoitua. Diskursiiviset toiminnot sisältävät strate-gian tekemiseen tarvittavia kielellisiä, tiedollisia ja symbolisia resursseja. Episodeja ovat esimerkiksi kokoukset, ryhmätyöt ja strategiapäivät. (Jarzabkowski 2005: 8-10)

3.4. Strategian merkityksellistäminen

Strategia käytäntönä näkökulman mukaan strategia määritellään myös sosiaalisesti käy-tännöksi, jota on mahdollista tutkia samoin, kuin mitä tahansa muuta sosiaalista ilmiötä (Whittington 2003: 119.) Weick (1995) on esittänyt käsitteen merkityksen rakentami-sesta (sensemaking.) Identiteetti muokkaa sitä, mitä organisaatio tekee. Identiteetin muodostus alkaa henkilöistä ja siitä, millainen kytkös henkilöllä on organisaation toi-mintoihin. Vuorovaikutus muiden organisaation jäsenten kanssa vahvistaa identiteettiä. Ympäristö nähdään merkittävänä ja dynaamisena prosessina, jossa yksilö ja yhteisö toimivat. Sosiaalinen ympäristö vaikuttaa toimijoihin ja toimijat vaikuttavat myös sosi-aaliseen ympäristöön. (Weick 1995: 18–38; Weick, Sutcliffe & Obstfeld 2005: 416.)

Balogun ja Johnson (2005) tarkastelevat tutkimuksessaan, kuinka keskijohto toimii ylimmän johdon laatiman strategian välittäjänä muutostilanteessa. Keskijohdon edusta-jat eivät siis osallistuneet strategian laatimiseen. Tutkimustulosten mukaan strategian toimeenpano määräytyy niiden uusien rutiinien kautta, jotka muutoksen vastaanottajat luovat omien tulkintojensa, sekä johdon suunnitelmiin kohdistuneiden reaktioiden kaut-ta. Organisaatiossa alempana olevat työntekijät ovat Balogunin ja Johnsonin mukaan

merkittävässä roolissa uusien aloitteiden kehittämisessä organisaatiossa. (Mustonen 2009: 45, Balogun & Johnson 2005.)

Myös suurissa ja maantieteellisesti jakaantuneissa yrityksissä keskijohdon rooli korostuu, vaikka ylin johto olisikin se, joka tekee strategiset päätökset. Keskijohto on muutoksen vastaanottajana toteuttamassa muutosta. Keskijohdon sosiaalinen merkityskellistämisen joka tapahtuu vuorovaikutuksen kautta, määrittää lopputuloksen. Ylimmän johdon on hankala ennustaa strategian toteutumista, sillä ylin johto ei voi kontrolloida täydellisesti keskijohdon merkityskellistämistä. Muutostilanteissa yksilöt muuttavat merkityskellistämistään tiedostavammaksi ja hakeutuvat vuorovaikutukseen muiden kanssa ymmärtääkseen muutosta. Muiden saman tason johtajien käyttäytymisellä, eleillä, kielellä, jaetuilla henkilökohtaisilla kokemuksilla sekä tulkinnoilla on jopa suurempi vaikutus strategian toteutumiseen kuin ylimmän johdon rakenteellisilla suunnitelmilla. (Balogun & Johnson 2004: 545–546.)

Mustosen (2009) näkemyksen mukaan strategian vastaanottaja on oman työnsä ja sen kontekstin paras tuntija ja on välttämätöntä, että strategiaa tulkitaan paikallisesti erilaisissa konteksteissa. Ylimmän johdon tehtävänä onkin johtaa yritystä helpottamalla ja ohjaamalla keskijohdon merkityskellistämistä. Merkityskellistämisen johtaminen ei kuitenkaan tarkoita valvonnan ja määräyksien lisäämistä, vaan vastaanottajan toimenkuvan ja kontekstin kautta syntyvien ”yksinkertaisten sääntöjen” luomista.

3.5. Strategia käytäntönä -tutkimuksen kritiikkiä

Strategia käytäntönä -tutkimusta on kritisoitu prosessuaalisen strategiatutkimuksen suunnasta, sillä se ei huomioi riittävästi esimerkiksi Mintzbergin (1978) ajatuksia strategiasta alhaalta ylöspäin muotoutuvana kuviona. Toinen prosessuaalista tutkimussuuntausta hiertänyt seikka on strategia käytäntönä tutkimuksen keskittyminen liiaksi ylimmän johdon työskentelyyn. Tämä on johtanut siihen, että tutkimussuuntaus on vaarassa asemoitua vain ylimmän johdon apuvälineeksi ja erilaisten strategiatyökalujen tutkijaksi. (Carter ym. 2008: 86–88; Jarzabkowski 2003; Ikävalko 2005: 21) Raschen & Chian

(2009) mukaan strategia käytäntönä tutkimussuuntauksen puute on käytännön muovaa-
jien toimien puuttuminen empiirisessä tutkimuksessa. Kritiikkiä termien epäselvyydestä
esittävät Westling (2010: 22) ja Barnes (2001:18–19) toteamalla, että sitä mitä käytän-
nöllä tarkoitetaan, ei ole pystytty määrittelemään riittävästi. He toteavat, että uusille teo-
riolle on joskus yleistä, että niiden kykyä selittää ilmiötä liioitellaan. Yksi strategia
käytäntönä -tutkimussuuntauksen ongelma on tapa määritellä strategia ja strategiatyö
niin laajasti, että se peittää alleen melkein kaiken sosiaalisen toiminnan. (Jarzabkowski
ym. 2007: 8.) Westling esittää myös kritiikkiä toteamalla, että strategiaa ei ole mahdol-
lista määritellä strategisen merkittävyyden tai päätöksen tärkeyden kautta, koska ne ovat
ensisijaisesti juuri strategisia kysymyksiä. Lisäksi määritelmä laajenee käyttökeltto-
miin mittoihin, kun havaitaan, että erittäin suurella joukolla toimista on strateginen
merkitys. (Westling 2010: 16.)

4. TUTKIMUS

Tässä luvussa esitetään perusteet tutkimusaiheen valinnalle ja kuvataan tutkimuksen metodologia, käytetyt tutkimusmenetelmät sekä aineiston keräys-, ja analysointimenetelmät.

4.1. Tutkimusprosessi ja tutkimuksen metodologia

Pro Gradu -työ käynnistyi tammikuussa 2016. Työn teoriaosuuden pohjana oli joulukuussa tehty 2015 kauppatieteiden kandidaatin opinnäytetyö, joka käsitteli osuustoimintaa ja strategia käytäntönä -tutkimussuuntaa. Syksyllä 2015 sovittiin tutkimuksen aihepiiristä työn tilaajan, Virtain Osuuspankin toimitusjohtajan kanssa. Tammikuussa keskusteltiin myös työn ohjaajan kanssa aiheesta. Kirjallinen tutkimussuunnitelma valmistui toukokuun alussa 2016.

Tieteenfilosofiset lähtökohdat vaikuttavat tutkimuksessa ja auttavat antamaan suunnan sille, miten tutkimuskysymyksistä edetään johtopäätöksiin asti. Keskeisimpinä tieteenfilosofisina lähtökohtina oleva ontologia esittää kysymyksiä todellisuudesta, kun taas epistemologia käsittelee tietämisen alkuperää, luonnetta ja tiedon muodostamista. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009:120–122.)

Paradigmalla tarkoitetaan perususkomusten joukkoa, joka edustaa tutkijan maailmankuvaa. Paradigmat perususkomusjärjestelminä perustuvat ontologisiin, epistemologisiin ja metodologisiin oletuksiin. Ontologisella kysymyksellä tarkoitetaan sitä, millainen on todellisuuden olemus ja mitä siitä voidaan tietää. Kysymys on siitä, millaisia asioita voidaan tutkia: vain olemassa olevasta, ”todellisesta”, voidaan saada tietoa, muut asiat jäävät ulkopuolelle. Epistemologisella kysymyksellä tarkoitetaan sitä, millainen suhde on tutkijalla ja tutkittavalla sekä mitä ylipäänsä voidaan tietää. Metodologisella kysymyksellä tarkoitetaan sitä, kuinka voidaan saada tietoa siitä, minkä uskotaan olevan tiedettävissä. Kun ensin on päätetty, millaisella metodologialla tietoa voidaan saada, voi-

daan valita erityinen metodi, joka sopii metodologiaan. (Cuba & Lincoln 2000: 107–108; Metsämuuronen 2010:216.)

Konstruktivistille todellisuus on suhteellista, kun muissa tieteen filosofioissa ajatellaan todellisuuden olevan realistista. Konstruktivistille todellisuus on eri henkilöiden suhteellista todellisuutta, vaikkakin osa todellisuudesta saattaa olla yhteistä monien yksilöiden kanssa. Tietoa tästä todellisuudesta saadaan siten, että tutkija ja tutkittava ovat toisiinsa interaktiivisesti yhteydessä. Löydökset ovat se, mitä tutkija tulkitsee tutkittavasta. Metodologia perustuu tulkintaan eli hermeneutiikkaan – tarkoituksena on etsiä ja luoda tulkintoja todellisuudesta. (Metsämuuronen 2010: 218.)

Metodologia tarkoittaa yleistä lähestymistapaa, jolla tutkimusaihetta tutkitaan. Metodologia määrittellään tiedonhankkimisen menetelmien opiksi. Metodilla tarkoitetaan puolestaan erityistä tutkimustekniikkaa. Se on käytännöllinen silloin, kun se yhdistää teorian ja metodologian. (Metsämuuronen 2000: 9–11.) Tutkimuksen metodologia valitaan siten, että se muodostaa kokonaisvaltaisen pohjan tutkimukselle. Hyvä tutkimuspohja on luotu silloin, kun tutkija on osannut tehdä keskenään yhteensopivia valintoja ongelmanasettelun, tieteenfilosofian, tutkimusstrategian ja teoreettisen ymmärtämisen avulla (Hirsjärvi ym. 2009.)

Tämä tutkimus on rakentunut konstruktivistisen suuntauksen mukaan. Tutkimuksessa pyritään tuomaan tietoiseksi ja näkyväksi se, mikä on jo tunnettu tai koettu, mutta ei vielä välttämättä tietoisesti ajateltu.

4.2. Laadullinen tapaustutkimus

Tutkimusongelmat, jotka keskittyvät ihmisen kokemuksen tai käyttäytymisen tutkimiseen, ovat esimerkkejä kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Laadullisella tutkimuksella tarkoitetaan empiiristä tutkimusta, jossa tutkija tarkastelee havaintoaineistoa ja argumentoin pohjalta. (Tuomi & Sarajärvi 2002:73; Tuomi & Sarajärvi 2009: 22.) Laadullinen tutkimus lähtee todellisen elämän kuvaamisesta ja kohteen kokonaisvaltaisesta tutkimi-

sesta. Tutkimuksen tavoitteena ei ole ainoastaan todentaa olemassa olevaa tietoa, vaan löytää tosiasioita. (Hirsijärvi ym. 2009: 160–162.) Laadullinen tutkimus mahdollistaa myös määrällistä tutkimusta paremmin aineistoon viittaamisen. Aineistosta tehtyjä tulintoja voidaan havainnollistaa ja todentaa esittämällä suoria lainauksia haastateltavien henkilöiden haastattelussa kertomista asioista. (Alasuutari 2011: 52–53.) Laadullinen tutkimus voidaan määrittää myös aineiston ei-numeerisena kuvauksena. (Eskola & Suoranta 1998:13.)

Tapaustutkimus on yksi keskeisimpiä kvalitatiivisen metodologian tiedonhankinnan strategioita (Metsämuuronen 2000: 18.) Case- eli tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, joka käyttää monipuolista ja monilla eri tavoilla hankittua tietoa analysoimaan tiettyä nykyistä tapahtumaa tai toimintaa tietyssä rajatussa ympäristössä. (Yin 1987: 23.) Tapaustutkimukseen kuuluu, että tutkimuksen kohteena olevasta tapauksesta pyritään kokoamaan tietoa monipuolisesti ja monella tavalla sekä soveltaa tietoa myös käytännössä. Kvalitatiivisen tapaustutkimuksen pyrkimyksenä on siis ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. (Metsämuuronen 2000: 16–17.) Creswellin (2012) mukaan yhteiskuntatieteellisille tapaustutkimuksille on ollut tyypillistä, että tutkitaan ilmiöitä, jotka määräytyvät ajan, paikan tai jonkin muun kriteerin mukaan (tapahtuma, toiminto, yksilö, ryhmä.) Tähän on yhdistynyt monista lähteistä kerätyn yksityiskohtaisen ja rikkaan empiirisen aineiston käyttö. Laadullinen aineisto on tyypillistä tapaustutkimukselle, mutta sen lisäksi käytetään monenlaista määrällistä aineistoa. Lisäksi tapaustutkimuksissa voidaan käyttää erilaisia aineiston analyysimenetelmiä.

Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmisiä tiedonantajina ja kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisuusperiaatetta noudattaen. Tällä periaatteella tarkoitetaan tarkoituksenmukaisuutta tutkimuksen ongelmanasettelun ja tavoitteiden kannalta. (Hirsijärvi ym. 2009: 164; Eskola & Suoranta 2000: 60.) Laadullisessa tutkimuksessa käsiteltävien tapausten määrä on usein pieni ja aineiston laatu, sekä kattava käsitteleminen ovat aineiston tieteellisyyden kriteerinä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat valitaan siten, että tutkimuskohteesta saadaan sisällöllisesti olennaiset piirteet esille mahdollisimman hyvin. Kyseessä on harkinnanvarainen näyte, silloin kun tutkittavat valitaan harkinnanva-

raisesti sillä perusteella, että heidän voidaan odottaa tuovan esille tutkittavan asian olennaiset piirteet. (Eskola & Suoranta 2000: 16 – 18.)

Haastateltavien valinnassa noudatettiin sekä tarkoituksenmukaisuus- että harkinnanvaraisuusperiaatetta. Tutkimusaihetta käsitellään paikallisen luottamusjohdon näkökulmasta ja tarkoituksenmukaisuusperiaatetta noudatettiin valikoimalla haastateltaviksi Pirkanmaan OP-liiton jäsenpankkien hallitusten puheenjohtajat. Valitut henkilöt osallistuvat keskeisesti pankeissa pidemmän aikavälin toiminnan suunnitteluun, eli siis toimivat strategia käytäntönä -suuntauksen mukaisesti strategeina pankeissaan.

Hallitusten puheenjohtajien tulee asemansa vuoksi tuntee osuustoiminnallinen toimintatapa, ja heillä on alueellisten pankkien paikallisina hallinnon edustajana näkemys siitä, mitä ovat pankin kilpailukykytekijät ja kuinka osuustoiminnallinen yritysmuoto ja paikallinen hallinto heidän mielestään vaikuttaa pankin johtamiseen. Harkinnanvaraisuusperiaatetta käytettiin rajatessa haastateltavien joukkoa maantieteellisesti. Rajaus perustuu ensisijaisesti haastateltavien tavoitettavuuteen. Maantieteellinen rajauksen myötä haastateltavien määräksi muodostui 16 henkilöä, eli kaikki Pirkanmaan OP-liiton jäsenpankkien puheenjohtajat.

Pirkanmaan OP-liiton jäsenpankkien puheenjohtajat ovat toimineet pankkiensa hallitusten puheenjohtajina vähän yli seitsemän vuotta. Vaihteluväli hallituksen puheenjohtajana toimimisesta oli alle vuodesta yli viiteentoista vuoteen. Yleisin tapa tulla hallituksen puheenjohtajaksi oli se, että henkilö on valittu ensin paikallisen pankin hallintoneuvostoon ja sieltä pankin nimitysvaliokunnan esittämänä paikallisen pankin hallintoneuvoston hyväksymänä pankin hallituksen jäseneksi. Hallitus puolestaan valitsee keskuudestaan puheenjohtajan.

4.3. Teemahaastattelu

Teemahaastattelussa valittujen aihealueiden tulisi olla niin väljiä, että tutkittavan ilmiön todellinen monipuolisuus paljastuu. Teema-alueiden pohjalta haastattelua voidaan jatkaa

ja syventää niin pitkälle, kuin tutkimusintressit edellyttävät ja haastateltavan edellytykset sekä kiinnostus sallivat. Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tutkijan lisäksi myös tutkittava toimii tarkentajana. Hän omilla vastauksillaan tarkentaa ja syventää teema-alueita. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 66–67; Bell 2006: 161). Fielding & Lee (1992:136) toteavat, että kysymysten muoto on puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille sama, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Eskolan & Suorannan (1998) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin. Robsonin (1995) näkemys on, että kysymykset on määrätty ennalta, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoja. Hirsjärvi & Hurme (2000:47) toteavat, että puolistrukturoidulle haastattelulle on ominaista, että jokin haastattelun näkökohta on lyöty lukkoon, mutta ei kaikkia.

Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi silloin, kun ei tiedetä, millaisia vastauksia tullaan saamaan tai kun vastaus perustuu haastateltavan henkilön omaan kokemukseen. Haastattelua käytetään, kun halutaan syventää tietoa jostakin asiasta. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 35.) Haastattelun etuna on se, että sen avulla saadaan joustavasti huomioitua haastateltavat ja kerättyä tietoa eri tilanteissa. Haastatteluaiheiden järjestystä voi tarvittaessa muuttaa, ja se antaa mahdollisuuden myös tulkinnan tekemiseen. Vastaajiksi suunnitellut henkilöt saadaan yleensä myös helposti mukaan haastatteluun. (Hirsjärvi ym. 2009: 200–201; Bell 2006: 157.)

Yksilöity teemahaastattelu sopii tähän tutkimukseen, sillä aihe on laaja. Haastattelu mahdollistaa sen, että kysymykset ovat joustavia ja haastattelutilanteissa huomioidaan yksilö ja hänen halunsa kertoa asioista. Yksilöllisellä teemahaastattelulla jokainen haastateltava pystyy myös halutessaan kertomaan omia mielipiteitään, kokemuksiaan, tunteitaan ja näkemyksiään aiheesta. Haastattelun etuna on aineistonkeruutavan joustavuus, vastausten tulkintamahdollisuus sekä mahdollisuus selventää ja syventää vastauksia. Haittana puolestaan nähdään etenkin se, että haastatteluissa annetaan helposti sosiaalisesti suotavia vastauksia, mikä vaikuttaa haastatteluiden luotettavuuteen. (Hirsjärvi ym. 2009: 194–195.)

Tutkimukseen valittiin kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmetodologia ja tutkimusmetodina käytettiin puolistrukturoituja yksilöllisiä teemahaastatteluja. Tutkimusstrategiana on tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen valinta tutkimusstrategiaksi perustuu muun muassa Yinin (2014: 9–15) ohjeistukseen, jonka mukaan lähestymistavaksi kannattaa valita tapaustutkimus, kun jokin tai useat seuraavista ehdoista täyttyvät: Mitä-, miten- ja miksi -kysymykset ovat keskeisiä. Tutkijalla on vain vähän kontrollia tapahtumiin. Aiheesta on tehty vähän empiiristä tutkimusta. Tutkimuskohteena on jokin tämän ajan elävässä elämässä oleva ilmiö.

Laadullinen tutkimus menetelmänä varmisti määrällistä tutkimusta paremmin sen, että vastaajia ei johdateltu vastaamaan tietyllä tavalla. Riski vastausten johdatteluun olisi ollut suurempi, mikäli olisi käytetty esimerkiksi lomakekyselyä, mikä sisältää etukäteen määriteltäviä valintakysymyksiä.

Teema-alueiden varmentamiseksi tulisi tehdä esihaastatteluja useassa vaiheessa. Niiden avulla voidaan tarkentaa kohdejoukkoa, teema-alueita ja sanavalintoja. Vasta tämän jälkeen voidaan laatia lopullinen haastattelurunko. Esihaastattelun tarkoituksena on testata haastattelurunkoa, ja sen avulla voidaan arvioida haastattelun keskimääräinen kesto-aika. (Hirsjärvi & Hurme 2000: 72- 73; Bell 2006: 159.)

OP-liittojen pankit antoivat OP Ryhmän strategiasta lausuntonsa keväällä 2016. Lausuntokierroksen jälkeen keskusyhteisön hallintoneuvosto hyväksyi ryhmän strategian kesäkuussa 2016. Osuuspankin hallintosääntö edellyttää, että osuuspankkien hallitukset vahvistavat OP Ryhmän strategiasta johdetun strategiansa ja pankkiensa toimintasuunnitelmat sekä lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet ja seuraavat niiden toteutumista. Tutkimusaihetta käsitellään paikallisen luottamusjohdon näkökulmasta, jota edustavat Pirkanmaan OP-liiton jäsenpankkien hallitusten puheenjohtajat. Tutkimuksellisesti ajankohta teemahaastatteluille oli oikea, sillä kaikissa ryhmän pankeissa oli meneillään pankkien oma strategiaproessi, jossa OP Ryhmän strategia sovitetaan pankin omiin pitkän aikavälin tavoitteisiin.

Teema-alueen aiheuuttelon muodostaminen pohjautui OP Ryhmän strategiaprosessiin ja sen käsittelyyn paikallisissa pankeissa. Teema-alueet muodostuivat tarpeesta selvittää, kuinka paikalliset pankit aikovat soveltaa OP Ryhmän strategiaa omissa pankeissaan ja mitä he näkevät paikallisesti pankkiensa kilpailukykyyn ja kilpailuetuun vaikuttavina tekijöinä. Teema-alueiden aiheiden muodostamisessa käytiin työn alkuvaiheessa tarpeellinen ohjauskeskustelu opinnäytetyön ohjaajan kanssa. Aiheuuttelon laatimisessa korvaamattomana apuna ja teemaluettelon testaajana toimi paikallisen osuuspankin toimitusjohtaja ja yksi hallituksen puheenjohtaja Pirkanmaan OP-liiton jäsenpankeista. Teemaluettelo sai lopullisen muotonsa kahden toimitusjohtajan kanssa käydyn ohjauskeskustelun ja yhden hallituksen puheenjohtajan testihaastattelun jälkeen.

Teema-alueiden haastattelurunko muodostui kuudesta aihepiiristä, jotka olivat haastateltavan tausta, pankin pidemmän aikavälin toiminnan suunnittelu, pankin kilpailukykytekijöiden määrittely, haastateltavan näkemys siitä, kuinka pankin suunnitellut toimintalinjaukset ovat toteutuneet käytännössä sekä haastateltavan näkemys pankin yritysmuodon sekä paikallisen hallinnon merkityksestä pankin johtamiseen. Lisäksi haastateltavalla oli mahdollisuus nostaa esiin haluamiaan aihepiiriin liittyviä seikkoja.

Teemahaastattelujen aihepiirit käytiin läpi yhdessä opinnäytetyön ohjaajan ja työn tilaajan kanssa toukokuussa 2016, jolloin tehtiin myös koehaastattelu. Varsinaiset haastattelut toteutettiin touko-elokuussa 2016. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja lisäksi haastattelujen aikana tehtiin tarkentavia muistiinpanoja. Haastattelujen litterointi tehtiin touko-elokuussa 2016. Syyskuussa 2016 kirjoitettiin tutkimuksen johtopäätökset ja tarkennettiin empiiristä osuutta sekä muokattiin kirjallisuusosiota.

4.4. Haastattelujen toteutus

Tutkimukseen liittyvät teemahaastattelut toteutettiin touko-elokuun aikana 2016. Haastateltaville annettiin ennakkotieto tulevasta haastattelupyynnöstä Osuuspankin hallitusten puheenjohtajien kokouksessa Helsingissä maaliskuussa 2016. Tämän jälkeen haastateltavia lähestyttiin sähköpostikirjeellä, jossa kerrottiin tulevasta yhteydenotosta, joka

tultaisiin tekemään huhtikuussa. Sähköpostissa annettiin haastateltaville mahdollisuus itse sopia haastattelu-aika haastattelijan kanssa tai mahdollisuus kieltäytyä haastattelusta. Yhtään kieltäytymistä ei tullut. Haastatteluajat sovittiin puhelimitse keskimäärin kahta viikkoa ennen haastatteluajankohtaa. Kun haastattelu-aika oli sovittu, lähetettiin haastateltavalle teema-aiheista lomake sähköpostitse etukäteen tutustuttavaksi. Haastateltavien anonymiteetin säilymisen vuoksi, haastateltavia ei mainita nimeltä vaan haastattelut on merkitty jäljempänä tutkimusaineistoon H1-H16.

Haastattelut tehtiin joko hallitusten puheenjohtajien kodeissa, työpaikoilla tai pankeissa. Haastattelua kohti käytetty aika oli keskimäärin noin tunti. Vastausaikaa lyheni se, että kysymykset lähetettiin etukäteen ja haastateltavat olivat perehtyneet aiheeseen huolellisesti. Kaikilta haastateltavilta kysyttiin kaikki teema-aiheiden kysymykset.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja haastattelun aikana tehtiin myös muistiinpanoja. Nauhoituksiin pyydettiin haastateltavilta lupa. Nauhoitukset pyrittiin litteroimaan mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen. Litterointi pyrittiin tekemään mahdollisimman sanatarkasti. Haastattelujen yhteenvedosta lähetettiin haastateltavalle puhtaaksikirjoitettu yhteenvedo, johon pyydettiin mahdollisia kommentteja ja korjauksia. Tämä yhteenvedon lähettäminen osoittautui tarpeelliseksi sen vuoksi, että haastateltavilta tuli aiheellisia kommentteja ja asiavirheiden korjauksia litteroituihin haastatteluihin. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 52 sivua, eli 3,25 sivua/haastateltu henkilö. Haastattelujen suunnittelu, niihin valmistautuminen ja toteutus perustuivat Hirsijärven & Hurmeen (2000) kirjallisuuteen.

4.5. Aineiston analysointi

Laadullista aineistoa analysoimalla pyritään selkeyttämään ja tiivistämään sekä nostamaan sen informaatioarvoa tuottamalla aineistosta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998: 138.) Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen eri analysointimalliin: aineistolähtöiseen (induktiivinen), teoriasidonnaiseen, (deduktiivinen) ja teorialähtöiseen analysointimalliin. Aineistolähtöinen analyysi antaa aineiston itsensä kertoa, mitä se pitää

sisällään ja muodostaa sen pohjalta teorian. Teoriasidonnainen analyysi on perinteinen kirjallisuudessa ilmenevä teoria, joka kytketään todellisuuteen. (Metsämuuronen 2005: 213–214.) Eriksson & Kovalainen (2008: 23) puolestaan esittävät, että jaottelussa on kyse siitä päättelyn logiikasta, mitä tutkimuksen tulkinnassa käytetään. Onko logiikkana mennä yksittäisestä yleiseen (induktiivinen) vai yleisestä yksittäiseen (deduktiivinen), vai onko kenties päättelyn logiikkana se, että teoriamuodostus on mahdollista silloin, kun havaintoihin liittyy jokin johtolanka (abduktiivinen.) Analyysi on induktiivinen, jos sen lähtökohdaksi poimitaan tekstistä näkökohtia, sitä mukaa kun ne sieltä avautuvat. Analyysi on deduktiivinen, jos joko tekstin sisältä tai ulkopuolisista teorioista otetaan lähtökohdaksi looginen tai matemaattinen kokonaismalli, johon suhteuttaen analyysi suoritetaan.

Teoriasidonnainen tutkimus on teoria- ja aineistolähtöisen tutkimuksen välimaastossa. Tällöin aineiston analyysi ei suoraan perustu teoriaan, mutta kytkennät siihen ovat havaittavissa. Aineistosta tehdyille löydöksille etsitään tulkintojen tueksi teoriasta selityksiä tai vahvistusta. Tutkija voi myös tehdä huomioita empirian vastaamattomuudesta aiempiin tutkimuksiin. Sisällönanalyysissä aineistoa tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroja etsien ja tiivistäen. Sisällönanalyysi on diskurssianalyysin tapaan tekstianalyysia, jossa tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia tai sellaiseksi muutettuja aineistoja. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön laajempaan kontekstiin ja aihetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002: 99,105.)

Tämä tutkimus käsittää laadullisen analyysin muotona aineistolähtöisen analyysin eli kirjallisuus ei ohjaa aineiston analyysiä. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Analyysiyksiköt eli tutkimuksen tulosten havainnot ja päätelmät eivät ole etukäteen sovittuja tai harkittuja, vaan tulokset muodostuvat aineistosta nousseiden asioiden mukaan. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 95.) Aineistolähtöinen analyysi tukee strategia käytäntönä ajattelua, joka painottaa käytännön osaamista ja toimintatapoja, jotka tulevat myös kokemuksen, eivät ainoastaan teorian kautta. Toimintatapa on käytännönläheinen ja monet organisaatiot konsultoivat esi-

merkiksi pitkäaikaisia työntekijöitään, sillä heillä on hiljainen tieto, kuinka asiat toimivat. (Whittington 1996: 733.)

4.6. Reliabiliteetti ja validiteetti

Luotettavuutta kuvataan termeillä reliabiliteetti ja validiteetti, joista reliabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen. Validiteetin arviointi kohdistuu siihen, kuinka hyvin tutkimusote ja siinä käytetyt menetelmät vastaavat sitä ilmiötä, jota halutaan tutkia. (Met-sämuuronen 2005: 64.) Reliabiliteetti voidaan todeta esimerkiksi siten, että toinen tutkija tekee saman tutkimuksen tai toistettaessa tutkimus saadaan tulokseksi sama kuin ensimmäisellä tutkimuskerralla. (Hirsijärvi ym. 2009: 216.) Siirrettävyys tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä. Varmuutta voidaan lisätä huomioimalla tutkimukseen odottamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Vahvistuvuus toteutuu, mikäli tehdyt tulkinnat ovat verrattavissa muihin vastaavaa ilmiötä koskeneisiin tutkimuksiin. (Eskola & Suoranta 1998: 212–213.) Tutkimus on siirrettävissä ja toistettavissa myös muihin paikallispankkeihin esimerkiksi OP-liitoittain.

Luotettavuutta voidaan lisätä tarkalla kuvauksella tutkimuksen vaiheista (Hirsijärvi ym. 2009: 217.) Myös Tuomen & Sarajärven (2009: 140–141) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan tarkastella pohtimalla jokaisen tutkimusvaiheen osalta, onko tutkimustoimet tehty oikein, eettisesti ja johdonmukaisesti. Tutkimuksen eri vaiheiden tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus, jolloin tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus, eli koherenssi, painottuu. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 140–141.) Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa on kysymys tutkimusprosessin luotettavuudesta, jossa olennaisin luotettavuuden kriteeri on itse tutkija. (Eskola & Suoranta 1998: 211.)

Tutkimuksessa on pyritty puolueettomuuteen joka vaiheessa. Tavoitteena on että tutkija ymmärtää haastateltavien näkemykset siten kun ne on kerrottu. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 136.) Haastateltavat eivät olleet tutkijalle entuudestaan tuttuja, kolmea lukuun ottamatta. Haastattelujen teemakysymykset ovat olleet kaikille samat, ja ne on pyritty laatimaan siten, että niillä ei johdatella vastaajaa, jotta tutkimus olisi uskottava. Myös

tutkimuksessa käytetyt aineiston keruu-, tallennus- ja analysointimenetelmät olivat kaikkien haastateltavien osalta samanlaiset. Hirsjärvi ym. (2009:184–185) mainitsevat aineiston laatua parantavina tekijöinä muun muassa tallennusvälineistön toimivuuden ja haastatteluiden nopean litteroinnin. Haastattelun tallennuksen laatu varmistettiin käyttämällä haastattelutilanteessa nauhuria ja haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian haastattelujen tekemisen jälkeen.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää eri vaiheiden tarkka selostus ja kuvailu. Hirsjärvi ym. (2009: 232.) Tässä tutkimuksessa luotettavuutta on pyritty lisäämään kuvailemalla käytettyjä tutkimusmenetelmiä, tutkimuskohdetta ja tutkimusprosessia mahdollisimman tarkasti. Tutkimuksen eettisyyttä on noudatettu pyytämällä tutkittavalta tietoinen suostumus tutkimukseen, suojaamalla tutkittavien anonymiteetti ja kysymällä lupa haastattelujen nauhoittamiseen. Haastateltujen henkilöiden suorilla lainauksilla on pyritty osoittamaan, mihin tutkijan oma tulkinta perustui.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee tarkastella myös aineiston riittävydellä. (Eskola & Suoranta 1998: 60.) Tutkimuksessa aineiston määrä rajattiin maantieteellisin perustein kuuteentoista haastatteluun. Haastateltavat edustivat erikokoisia pankkeja koko Pirkanmaan maakunnan alueelta. Tämä lisää tutkimuksen uskottavuutta, verrattuna siihen, että haastatteluissa olisi otettu huomioon vain osa alueen pankeista tai vain tietyn kokoisten pankkien hallitusten puheenjohtajat. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa eri tutkimusmenetelmien yhteiskäytöllä, eli triangulaatiolla, jota voidaan hyödyntää yhdistämällä tutkimuksessa erilaisia metodeja, teorioita ja tietolähteitä sekä käyttämällä aineiston keräämisessä ja analysoinnissa useita tutkijoita. (Hirsjärvi ym. 2009:233; Tuomi ym. 2009:143–145.) Tutkimuksessa hyödynnettiin triangulaatiota keräämällä tutkimusaineisto kuudestatoista erikokoisesta pankista. Aineistoon saatiin täten eri näkökulmia verrattuna siihen, että aineisto olisi kerätty vain yhdestä tai muutamasta pankista. Teoriaan kohdistuva triangulaatio toteutettiin yhdistämällä osuustoiminnan ja strategia käytäntönä kirjallisuutta ja teorioita. Eri lähteitä on pyritty käyttämään monipuolisesti ja riittävän laajasti. Perehtymällä huolellisesti tutkimusaineistoon ja suorittamalla haastattelut ja haastatteluaineiston litterointi sekä analysointi mahdollisimman hyvin pyrittiin parantamaan haastattelujen tulkintojen luotettavuutta.

5. TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa esitellään empiirinen aineisto ja aineiston perusteella syntyneitä tutkimustuloksia. Luvussa tarkastellaan myös, kuinka pankeissa huomioidaan OP 2016 strategia, joka hyväksyttiin kesäkuussa 2016. Tutkimusaihetta käsitellään paikallisen luottamusjohdon näkökulmasta, jota edustavat Pirkanmaan OP-liiton jäsenpankkien hallitusten puheenjohtajat.

Pirkanmaan OP-liiton jäsenpankkien puheenjohtajat ovat toimineet pankkiensa hallitusten puheenjohtajina keskimäärin 7,2 vuotta. Vaihteluväli hallituksen puheenjohtajana toimimisesta oli alle vuodesta yli viiteentoista vuoteen. Yleisin tapa tulla hallituksen puheenjohtajaksi oli, että henkilö on valittu ensin pankin hallintoneuvostoon ja sieltä pankin nimitysvaliokunnan esittämänä ja hallintoneuvoston hyväksymänä pankin hallituksen jäseneksi. Hallitus puolestaan valitsee keskuudestaan puheenjohtajan.

Muun muassa digitalisaation ja muiden teknologisten muutostrendien myötä toimintaympäristö käy koko ajan haastavammaksi. Tämä edellyttää, että hallituksen jäsenet tietävät siitä, mitä päätetään ja miksi. Jokaisen hallituksen jäsenen on pystyttävä tuomaan myös strategiseen työskentelyyn lisäarvoa. Puheenjohtaja ei ole vain hallituksen jäsenten osaamisen yhdistäjä vaan myös osaamisen kehittäjä. Hallituksen puheenjohtaja toimii toimitusjohtajan esimiehenä. (Jussila 2015: 247–251.)

Haastatteluissa nousivat esiin kasvaneet vaatimukset hallintohenkilöiden osaamiselle ja ajankäytölle. Vastaajat olivat pääsääntöisesti motivoituneita kehittämään luottamushenkilöinä osaamistaan ja he panostivat luottamustoimeensa myös ajankäytöllisesti. OP Ryhmän koulutuksia, seminaareja ja verkko-oppimisalustaa pidettiin hyvinä työvälineinä oman oppimisen kehittämiseen. Osassa vastauksissa pohdittiin, onko kaikkien hallinnon henkilöiden osaaminen riittävä luottamustehtäviin.

”On hyvä asia, että hallinnolta vaaditaan myös ryhmän kautta enemmän. Vaaditaan, että panostetaan aikaa. Hallinnossa ei saa olla vapaamatkustajia, koska niihin ei ole varaa organisaatiossaan. Virat eivät ole eläkevirkoja, vaan luottamushenkilötyöhön tulee panostaa.”(H15)

Myös OP Ryhmän strategiassa on kiinnitetty huomiota osaamiseen ja jatkuvan oman osaamisen kehittämistarpeisiin. Ryhmän strategiassa on todettu, että hallintomme korkea osaamistaso varmistaa päätöksenteon näkemyksellisyyden ja rohkeuden. (OP 2016 Strategia).

5.1. Pankin toiminnan suunnittelu ja toteutus

Kaikki vastaajat kertoivat, että pankeissa tehdään pidemmän aikavälin suunnittelua. Suunnittelujakson aikaväli vaihtelee kolmesta viiteen vuoteen. Ainoastaan yhdessä vastauksessa arvioitiin, että pidemmän aikavälin suunnittelu on melko lailla turhaa. Pankkien pidemmän aikavälin suunnittelussa ryhmä antaa ohjeita ja työvälineitä suunnitteluun. Yleinen tapa on, että strategiakokouksia ei pidetä pankin normaalin hallituksen kokouksen yhteydessä, vaan pidemmän aikavälin suunnittelulle varataan vuosittain aikaa 2-3 päivää. Useimmat haastateltavat kertoivat, että strategiakokoukset pidetään jossain muualla kun pankissa. Tätä perusteltiin sillä, että tällä tavoin päästään irtautumaan pankin toimintaympäristöstä ja keskittymään ainoastaan strategiseen toimintaan. Eräs vastaajista kertoi, että pankissa suunnitellaan pitkän aikavälin toimintaa erillisissä strategiaisilloissa. Pankkien strategiakokouksissa mukana on aina pankin hallitus sekä hallituneuvoston puheenjohtaja. Tavanomaista on, että mukana on toimitusjohtajan lisäksi myös 1-2 pankin toimihenkilöä asiantuntijana käsiteltävästä aiheesta riippuen. Myös OP Ryhmästä on ollut asiantuntijoita tarvittaessa paikalla.

Pidemmän aikavälin suunnittelun toimintatavoissa ja löytyi eroavaisuuksia pankkien välillä. Eräässä pankissa johtoryhmä valmisteli strategian kokonaan omilla strategiapäivillään ja toi sen sitten hallitukseen päätettäväksi. Yksi vastaajista kertoi, että pidemmän aikavälin suunnittelu tueksi pidetään hallituksen ja henkilöstön vapaamuotoinen keskustelutilaisuus, jossa toimitusjohtaja ei ole paikalla. Eräässä vastauksessa todettiin, että henkilöstö on vahvasti mukana strategiatyöskentelyssä ja hallituksen puheenjohtaja osallistuu myös ajoittain henkilökunnan aamupalaveriin, jossa käsitellään strategiaa. Henkilöstön kanssa käydään myös arvokeskustelua ja pankilla on henkilöstön osalta omia työryhmiä strategiatyössä. Vastaavat työryhmät tulivat esiin myös toisessa vasta-

uksessa, jossa vastaaja totesi strategian jalkauttamisen tärkeyden ja henkilöstön sitouttamisen toimintaan. Myös hallintoneuvostolle oli pidetty yhdessä pankissa oma workshop pankin strategiasta.

Pidemmän aikavälin suunnittelussa toimintaympäristöanalyysin merkitys nousi esiin useissa vastauksissa. Paikallinen hallinto ja sen asiantuntijuus eri toimialoilta mainittiin useissa vastauksissa tärkeäksi tekijäksi arvioitaessa toimintaympäristöä ja sen muutoksia. Myös Swot-analyysia mainittiin työvälineenä parissa vastauksessa arvioitaessa toimintaympäristöä. Kunnan toiminnan merkitys huomioitiin useissa vastauksissa arvioitaessa toimintaympäristöä. Pankin pidemmän aikavälin suunnittelukokouksissa on kuultu esimerkiksi kunnan/ tai kaupunginjohtajaa tai kunnan elinkeinotoiminnasta vastaavaa henkilöä analysoitaessa toimintaympäristöä. Myös kunnan strategia on ollut työvälineenä erään pankin suunnittelukokouksissa.

Osasta vastauksista ilmeni, että pankin pidemmän tähtäimen suunnittelun pohjaksi tehtävän säännöllisesti noin kahden vuoden välein asiakastyytyväisyystutkimuksia ja/tai markkinatutkimuksia. Hallituksen ja hallituksen puheenjohtajan työn itsearvioinnin suunnittelutyön työvälineenä mainitsi kolme vastaajista. Lyhyemmän tähtäimen suunnittelun pohjana käytetään vastaajien enemmistön mukaan vuosikelloa. Vuosikello määrittelee lyhyen aikavälin toiminnan ja myös pidemmän ajan strategian seurannan. Seuranta pankin strategian toteutumisesta tehdään yleisimmin kaksi kertaa vuodessa. Osa vastaajista ei määritellyt seuranta-aikaa tarkasti, vaan totesi, että pankin strategiaa ja toteutumista seurataan hallitusten kokousten yhteydessä. Noin kolmasosa vastaajista kertoi, että pankilla on OP Ryhmän mittareiden lisäksi omat mittarit, jolla pankin toimintaa seurataan.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, kuinka heidän näkemyksensä mukaan pankin pidemmän aikavälin suunnitelmat ovat toteutuneet käytännössä. Vastauksissa korostui toiminnan suunnittelun, seurannan ja mittaamisen merkitys. Hallitusten puheenjohtajat erittelivät vastauksissaan hyvinkin tarkasti ne toimenpiteet, joissa on onnistuttu suunnitellun mukaisesti. Esiin tuli myös niitä asioita, jotka eivät olleet menneet täysin suunnitellun mukaisesti. Kehitettäviä kohteita olivat muun muassa henkilöstön työmäärän ta-

saisempi jakaminen, kiinteistöihin liittyvät kysymykset sekä liiketoimintaan ja kannattavuuteen liittyvät asiat.

Pääsääntöisesti vastaajat arvioivat, että pidemmän aikavälin toiminta on toteutunut suurten linjausten mukaisesti niissä asioissa, joihin johdolla ja hallinnolla on ollut mahdollisuus vaikuttaa. Niissä pankeissa, joissa oli tehty suuria toiminnallisia muutoksia kuten esimerkiksi fuusio, vastauksista tuli esiin, että muutokset ovat hitaita ja prosessi vie useampia vuosia aikaa. Fuusiossa ajateltuja etuja ei pystytä vastaajien mielestä saavuttamaan lyhyellä tähtämellä. Hallinnon osalta eräs vastaajista totesi, että suurissa muutoksissa on tärkeää, että olisi yksi yhteinen yhteisö, jossa kaikki toimivat samoilla säännöillä eikä pitäisi tehdä esteitä vanhan suojelemiseksi.

Pidemmän aikavälin henkilöstösuunnittelun merkitys nostettiin esiin useammassa vastauksessa. Toimitusjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja ovat tiivis työpari. Toimitusjohtajan roolin tärkeys nostettiin suurimmassa osassa vastauksissa esiin. Toimitusjohtaja on vaihtunut useissa Pirkanmaan OP-liiton pankeissa viime vuosina. Muutokset koettiin pääsääntöisesti myönteiseksi. Toiminnan arvioinnissa korostettiin asiakas- ja henkilöstön työtyytyväisyyden mittauksen tärkeyttä. Esiin nousi myös useammassa vastauksessa hallituksen toiminnan mittaamisen ja itsearvioinnin tärkeys. Paikallisuuden ja toimialueen tuntemus nousivat esiin myönteisinä asioina useissa kommentteissa arvioitaessa pidemmän aikavälin suunnitelmien toteutumista.

”Paikallistuntemus ja paikallisuus ovat avain siihen, että on osattu ennakoida alueen kehitystä ja tulevaisuutta.”(H15)

5.2. Osuustoiminnallisuus ja paikallisuus

Haastattelujen perusteella kaikki vastaajat pitivät paikallisuutta tärkeänä ja näkivät että paikallisuus on myös kilpailuetu. Osuustoiminnallisuuden osalta sen sijaan mielipiteissä oli hajontaa melko paljon.

Paikallisen hallinnon läheisyys ja helppo lähestyttävyyys mainittiin lisäarvona, jonka kautta koettiin saatavan suoraa asiakaspalautetta ja parantavan vuorovaikutusta hallin-

non ja asiakkaiden välillä. Vastauksissa nousi esiin luottamushenkilöiden hyvä asiakas- ja toimintaympäristön tuntemus. Paikallisen hallinnon vahvuutena nähtiin tarvittaessa nopea päätöksenteko ja paikallisuuden mukanaan tuoma asiakasluottamus ja -arvostus. Paikallisuus ja paikallistuntemus nähtiin myös vahvuutena riskien hallinnassa. Monissa vastauksissa nousi esiin, että hallinnon on helpompi arvioida riski, kun asiakas tunnetaan henkilökohtaisesti.

”Paikallisen hallinnon asiakastuntemus on yksi merkittävä aineeton pääoma, jonka merkitys konkretisoituu pankin harjoittamissa rahoitustoiminnassa.”(H7)

”Paikallisuus on valtti. On päättäjä, jolla on kasvot ja joka on henkilö. Päättäjän kanssa voi keskustella. Kilpailijoilla luottotoimikunnat, joilla ei ole kasvoja ja asiakas ei voi saada kontaktia päätöksentekijään.”(H13)

”Kaikkea ei voi ohjata ylhäältä, vaan tulee nähdä paikallisuuden arvo ja se, että alueella tunnetaan asiakkaat muutenkin kun vain papereiden ja lukujen perusteella.” (H3)

”Kysymyksiä nousee nykyisessä strategiassa esimerkiksi tukitoimintojen keskittämisestä ja kustannussäästöistä, mutta kysymyksiin on aina pystytty löytämään omannäköinen ratkaisu. Ryhmän strategia sovelletaan omaan toimintaympäristöön ja omiin tavoitteisiin.”(H15)

Vastaajat pohtivat myös paikallisuuden kielteisiä ilmiöitä, kuten riskiä päätöksentekijöiden liiallisesta valikoitumisesta samanmielisiksi ja riskiä päätöksenteon politisoitumisesta. Joissain pankeissa oli linjattu, että henkilöt, jotka ovat aktiivisesti kunnallispoliitikassa eli kunnanvaltuustossa tai -hallituksessa eivät voi toimia pankin hallituksessa. Toisaalta jossain vastauksissa pidettiin tärkeänä hyviä verkostoja esimerkiksi kunnan päätöksentekoon.

Muutamassa vastauksessa pohdittiin sitä, millainen merkitys paikallisuudella toimintaympäristön muuttuessa. Vastauksissa nousivat esiin digitalisaation ja rakennemuutoksen vaikutukset paikallisuuteen.

”Digitalisaatio vaikuttaa kaikkeen liiketoimintaan, niin rahoitus-, kuin vakuutustoimintaan. Dilemma on digitaalisuuden lisääntymisessä, on kuinka saadaan siinä ylläpidettyä paikallisuus ja paikallinen läsnäolo mukana digitalisaation lisääntyessä.”(H8)

Paikallisuudesta puhuttaessa vastauksissa nousi esiin myös paikallisten hallintohenkilöiden sitoutuneisuudesta sekä pankin että koko toiminta-alueen hyvinvoinnin edistämiseen. Tällä nähtiin olevan suora vaikutus esimerkiksi palvelujen säilymiseen alueella. Paikallisuus miellettiin myös kiinteästi pankin yhteisölliseen rooliin. Kaksi kolmasosaa vastaajista näki, että paikallinen hallinto on vahvasti sitoutunut säilyttämään ja kehittämään palveluja toiminta-alueillaan, alueen ja asiakkaiden tarpeet huomioiden. Vastaajat pelkäsivät, että mikäli toiminnot ja palvelut keskittyvät liiaksi, sillä on kielteistä vaikutusta koko aluetalouteen mm. alenevina kiinteistöjen arvona ja palvelujen heikkenemisenä.

”Paikallisuudella on merkitystä verrattuna esimerkiksi kilpailijoiden palvelujen supistamiseen. Paikallisen hallinnon toimesta tätä ei tapahdu yhtä helposti”.(H10)

”Aluepankki ei välttämättä ole paras malli, sillä paikallisuudesta ja palvelujen pysymisestä alueella on huolehdittava. Heikkenee aluepankki-mallissa. ” (H12)

Osuustoiminnallisen toimintatavan osalta vastausten hajonta oli suuri. Vastaajista kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että osuustoiminnallinen toimintatapa tuottaa selkeää lisäarvoa. Vastaajat kokivat, että asiakkaat arvostavat pankin osuuspankin kaksoisrooli ja kokivat, että yhteisöllinen rooli on myös kilpailuetu. Pankin yhteisölliseen rooliin liitettiin myös suomalaisuus ja se, että paikalliset pankit ovat alueidensa merkittäviä veronmaksajia. Myös jäsen/ääni -periaatetta ja sen myötä tulevaa mahdollisuutta vaikuttaa pankin hallintoon pidettiin arvokkaana asiana.

”Osuuskunta-aatteen mukaan toimitaan. On tosi tärkeä, että kaikilla on mies ja ääni periaate. Omistaja-asiakkaat saavat jäsenetuja vaikutusmahdollisuuden edustajiston vaaleissa, voitot jaetaan bonuksien muodossa ja kaikilla ja omistavat jollain osuudella pankkia. Voitot jäävät omistaja-asiakkaille, eivätkä mene (pahimmassa tapauksessa ulkomaille) muulle.”(H8)

Yksi kolmasosa vastaajista koki, että osuustoiminta ei tuota lisäarvoa etenkin asiakasnäkökulmasta. Vastaajat vertasivat OP:n bonusjärjestelmää S-ryhmän bonuksiin, ja he kokivat, että S-ryhmä on onnistunut tuomaan markkinoinnissaan OP ryhmää paremmin esiin asiakasomistajuuden ja siitä asiakkaille koituvan hyödyn bonusten muodossa. Vastaajat kokivat, että erityisesti digitalisaation myötä asiakkaiden kiinnostus pankkia koh-

taan vähenee, ja entistä tärkeämmäksi nousee palvelujen sopivuus asiakkaan tarpeisiin, ei niinkään pankin yritysmuoto.

”Osuuskunta ei ole asiakkaille tärkeä. Osuuskunta yritysmuotona ei tuo asiakkaille mitään lisäarvoa. Kaikki asiakkaat eivät edes miellä, että OP on osuuskunta ja jos mieltävätkin, he eivät osaa mieltää, mitä yritysmuoto vaikuttaa heille.”(H3)

Pankin kaksoisrooli nousi suurimmassa osassa vastauksista esiin kysyttäessä osuustoiminnallisuuden merkityksestä. Vastaajien mukaan on tärkeää, että pankin toimi- ja hallintohenkilöt ovat aktiivisia yhteiskuntasuhteissa ja pankki näkyy myös paikkakunnan muussa toiminnassa (kulttuuri, urheilu, hyväntekeväisyys.) Vastaajien mukaan asiakkaat arvostavat näkyvyyttä ja aktiivisuutta. Pankin yhteiskunnallinen rooli nähtiin vahvuutena, mutta toisaalta vastauksissa korostettiin, että liiketoimintaroolissa on tehtävä tulosta, jotta pankki pärjää tulevaisuudessakin.

”Liiketoimintaroolissa on tehtävä tulosta, jotta pärjätään ja eletään tulevaisuudessakin. Pitää tehdä merkittävää tulosta pelkästään vakavaraisuusvaateen näkökulmasta ja toisaalta on paine jakaa hyvää toimintaympäristöön yhteisöllisessä roolissa.”(H9)

Osuuspankkien hallintoneuvoston rooleissa oli vaihtelua jonkin verran. Vaikka vastaus-ten perusteella on pankkeja, jossa hallintoneuvosto osallistuu esimerkiksi strategiatyökentelyyn, yleinen mielipide oli kuitenkin se, että hallintoneuvosto tulisi saada mukaan nykyistä enemmän sitoutettua toimintaan. Vastauksissa ilmeni, että paikallisella hallintoneuvostolla ja etenkin sen puheenjohtajalla on keskeinen rooli toiminnan aktivoimisessa. Hallintoneuvostoa pidetään tärkeänä linkkinä asiakkaisiin päin. Edustajiston osalta keskusteluissa nousi esiin sama näkemys kun hallintoneuvostonkin osalta, eli edustajiston roolia haluttiin aktivoida ja edustajiston jäseniä motivoida toiminnan kehittämiseen. Edustajiston nähtiin olevan tärkein linkki, joka vastaa suoraan asiakasomistajien ääntä. Vastauksissa nousi esiin etenkin edustajiston osalta pohdinta toiminnan politisoitumisesta. Yleisesti kuitenkin nähtiin, että ajat ovat muuttuneet. Politisoitumisen ja alueiden historian toimintatavat tunnistettiin, mutta enää politisoitumista ei pidetty merkittävänä riskinä.

5.3. Pankin kilpailukyky

Karhisen (2016) mukaan muuttuvassa toimintaympäristössä menestyvät ne toimijat, jotka pystyvät uudistamalla tarjoamaan parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen ajasta, paikasta ja palvelukanavasta riippumatta. Voittava asiakaskokemus syntyy inhimillisen vuorovaikutuksen ja teknologian yhteisellä.

Haastattelujen vastauksissa digitalisaation merkitys kilpailutekijänä nostettiin korkealle, neljätoista vastaajaa kuudestatoista otti kantaa digitalisaation merkityksestä oman pankkinsa kilpailukykyyn. Vastauksissa tunnistettiin kilpailun muuttuminen globaaliksi ja haasteellisemmaksi. Toisaalta rahoitusprosessien laadun pelätään heikkenevän digitalisaation myötä, mutta samalla digitaalisuuden nähtiin myös parantavan palveluja. Osassa vastauksissa pohdittiin digitalisaation nopeutta ja monikanavaisten palvelujen tarvetta. Myös paikallisuuden merkitys nousi vastauksissa esiin.

”Rahoitusosalalle tulee toimijoita, joiden pääasiallinen tehtävä saattaa olla ainoastaan voiton maksimointi. Rahoitusprosessien laatu todennäköisesti heikkenee, mikäli vaatimuksia ei pidetä yhtä korkealla tasolla kaikkien rahoitusalan toimijoiden kesken.” (H8)

”Digitaalisuus auttaa pienempiä pankkeja. Uudet digitaaliset tavat tehdä arjen asioita tulevat tutummiksi ja rohkaistutaan niiden käyttöön yhä enemmän. raja-aidat esimerkiksi palveluajoissa ja – paikoissa madaltuvat. Nyt on sidottu konttoriin. Digitalisaatio hävittää välimatkoja.” (H4)

”Millä nopeudella digitalisaatio tulee? Jos katsotaan asiaa Helsingistä, maailma on aika lailla erilainen kun tullaan keskusseudujen ulkopuolisille alueille. Ollaanko digitalisaation suhteen ajopuu? Olen erittäin vahvasti sitä mieltä, että meidän vahvuus on ihmisten lähellä oleminen, kasvullisuus. Tämä on asia, millä pärjäämme pienillä paikkakunnilla. Ollaan ihmisten, asiakkaiden ja omistajien seurassa täällä. Ollaan yksi heistä.” (H2)

Vastauksissa toiminnan tehokkuus ja kulukuri nousivat esiin keskeisinä kilpailukykytekijöinä. OP Ryhmän tavoite on, että osuuspankit noudattavat tiukkaa kulukuria ja tämä ohjesäännön mukainen tavoite näkyy myös vastauksissa. Suurin osa vastaajista kertoi, että kulukehitys on kohtuullisen hyvä ja ollaan tavoitteessa tai lähellä sitä. Pankeissa on kiinnitetty huomiota kustannusrakenteen kasvun hillitsemiseen muun muassa uudistamalla kassapalveluja ja palveluaikoja. Joissain pankeissa on pohdittu myös konttoriver-

koston supistamista ja fuusiokeskustelujakin on meneillään muutamassa pankissa. Osa pankeista hankkii esimerkiksi verkko- ja puhelinpalvelut OP-keskukselta. Pankkifuusiosta näkemykset jakaantuivat vastaajien kesken. Osa vastaajista piti fuusioita välttämättöminä toiminnan kehittymisen ja kustannustehokkuuden näkökulmasta. Osa vastaajista puolestaan ei nähnyt tarvetta fuusiolle, vaan piti sitä toiminta-alueen kehityksen kannalta negatiivisena asiana.

”Koko liiton näkövinkkelistä ja myös Helsingin näkövinkkelistä katsottuna seuraavat vaihe on OP-Pirkanmaa. Nyt tehtävät pienemmät rakennemuutokset ovat välivaiheita. Tulevaisuus, ja maakuntapankki ovat lähempänä, kuin uskotaankaan, jotta voidaan vastata kilpailuun.”(H6)

”Kilpailu tulee olemaan jatkossa erittäin kovaa ja on aivan varma, että pankkiverkosto karsiutuu tulevaisuudessa. Tulee entistä isompia ryhmittymiä. OP ryhmässä on paljon ollut fuusioita. Viiden vuoden päästä pankkeja on noin 100. (Nyt 178) Volyyymi on haettava jostain ja kulurakennetta karsittava. Joitain konttoreita menee kiinni.”(H5)

”Suuri pankki ei välttämättä ole ainoa oikea vaihtoehto, vaan pieni pankki voi olla myös tehokas ja toimiva. Ei välttämätöntä tarvetta fuusioitua.” (H6)

Vastaajien mukaan yksi keino kulukurin ylläpitämiseen on pidättäytyä rekrytoinneista ja kiinnittää erityistä huomiota henkilöstösuunnitteluun ja osaamisen kehittämiseen esimerkiksi eläköitymisten myötä. Vastauksissa nousi esiin huoli siitä, että mikäli henkilöstöä jouduttaisiin vähentämään, asiakaspalvelu heikkenisi. Yksikään vastaajista ei aikonut vähentää henkilöstöä irtisanomisten kautta. Osaava, motivoitunut ja paikallinen henkilöstö nähtiin kilpailutekijänä ja vastaajien kommentteista nousi esiin heidän arvostuksensa työntekijöitä ja heidän ammattitaitoaan ja osaamistaan kohtaan.

”Jos kulusäästötavoite tehtäisiin vain kuluja säästämällä, ainoa tapa olisi henkilöstökulujen pienentäminen. Tämä tarkoittaa, että henkilöstä ei juuri jäisi ja tämä ei ole mahdollista, koska nähdään, että lyhyellä ajalla konttori- ja kassapalvelujen tarve ei häviä.”(H3)

Lähes kaikissa vastauksissa nousi esiin asiakkaiden tärkeys ja asiakastyytyväisyys pankin kilpailukyvyille. Suurin osa vastaajista arvioi, että asiakkaan asema vahvistuu kilpailutilanteen muuttuessa ja uusien toimijoiden tullessa alalle. Etäasiakkaiden määrä on

suuri, etenkin kasvukeskusten ulkopuolisilla alueilla. Vastaajista suurin osa näki mahdollisuutena hakea lisää kasvua etäasiakkaista.

”Painopiste tulee siirtää perinteisistä finanssituotteista asiakkaan tarpeiden ympärille muotoiltuihin palveluihin ja kokonaisratkaisuihin. Asiakaskokemus nousee ratkaisevaksi menestystekijäksi” (H9)

”Asiakastyytyväisyys on todella tärkeä asia ja sitä mitataan jatkuvasti. Ollaan nyt oltu alueen parhaita, kun verrataan kilpailijoihin. Pyritään asettautumaan asiakkaan asemaan. Keskeinen asiakaskunta ei katoa minnekään. Eivät he ota googlelta asuntolainaa. Myös yritysten kynnys ottaa lainaa muualta kuin pankeilta on vielä korkea.”(H15)

Digitaalisten palvelujen lisäksi, myös henkilökohtaisen asiakaspalvelun tärkeys nousi esiin useissa vastauksissa. Kaikki vastaajat toivat esiin monikanavaisten palvelujen merkityksen kilpailuetekijänä. Eri tilanteissa tarvitaan erilaisia palveluja niin sähköisiä kanavia kuin henkilökohtaisia kontaktejakin. Useat vastaajista korostivat myös konttoripalvelujen tärkeyttä. Vastuksissa nousi esiin näkemys siitä, että konttoripalvelujen tarve vähenee tulevaisuudessa, mutta tällä hetkellä niille on kysyntää.

”Henkilökohtainen kontakti on tärkeä. Kulmahuoneesta on syytä lähteä kentälle. Pitäisi käydä vähintään kerran kuussa asiakaskäynnillä, jotta kontakti yrityksiin säilyy.”(H2)

”Uskotaan edelleen myös fyysisten pankkipalvelujen tarpeeseen. Muutoin ei olisi pankissa tehty remonttia, ellei uskottaisi, että palvelupiste on tärkeä asia ja tuo mahdollisuuksia.”(H5)

Tuottojen lisäämiseksi vastaajat kiinnittivät huomiota myynnin lisäämiseen ja tulopohjan laajentamiseen sekä aktiiviseen asiakashankintaan. Tuottoja on haettava palvelumyyntiä kehittämällä ja markkinointiin panostamalla. Useissa vastauksissa todettiin, että ryhmän asettamat tavoitteet on mahdollista saavuttaa osin kulukurilla, osin kasvattamalla palvelumyyntiä. Monet pankit ovat panostaneet tai ovat panostamassa erityisesti vakuutusmyyntiin. Osa vastaajista näki, että omalla pankilla on toimialueella vielä kasvumahdollisuutta. Suurin osa vastaajista kertoi, että kilpailijoilta on tullut paljon uusia asiakkaita muun muassa sen vuoksi, että kilpailijat ovat heikentäneet palveluja tai lopettaneet ne kokonaan alueella. Myös paikallisuus nähtiin useissa vastuksissa kilpailuetuna

ja monet vastaajat kertoivat, että markkinoinnissa ja toiminnassa on panostettu paikallisuuteen.

”Kilpailijoiden asiakkaita tulee Osuuspankkiin paikallisuuden ja palvelun vuoksi.”(H14)

”Palvelu on etu. Asiakkaita tuli lisää kun xx pankki lähti paikkakunnalta.”(H11)

”Viimeisen vuoden aikana panostettu paikallisuuteen. Ollaan xx pankin asiakkaiden ja asiakasyritysten parhaaksi alueella. Haetaan tästä kilpailuetua.”(H5)

”Paikallisten kanssa ei voida toimia näin (palvelujen heikentäminen), vaikka se Helsingin päästä näyttäisikin tehottomalta. Joku paikallinen vahvuus pitää olla ja se vahvuus tuo kuitenkin asiakkaita kilpailijoilta.”(H11)

Suurin osa vastaajista koki, että rahan hinnalla ei ole mahdollista kilpailla. Vastaajien arvioiden mukaan alhainen korkokate jatkuu pitkään. Vastuksissa todettiin, että asiakkaat ovat hintatietoisia, joten pankin hinnoittelu ei myöskään voi olla kilpailijoita korkeampaa. Vastaajista noin puolet arvioi, että tulevista kilpailijoista vaikeimmin ennakoitavissa on toimialan ulkopuolelta tuleva kilpailu ja toimijat. Vuonna 2018 tulee voimaan EU:n uusi maksupalveludirektiivi, joka herätti myös huolta vastaajissa. Maksupalveludirektiivi pakottaa pankit tarjoamaan asiakastiliensä rajapinnat ulkopuolisten palveluntarjoajien käyttöön, todennäköisesti täysin ilmaiseksi. Pankin vakavaraisuuden kilpailutekijänä nosti esiin kaksi vastaajaa. Heidän näkemyksensä mukaan pitkän aikavälin tärkeä toimintalinjaus on määrätietoinen vakavaraisuuden kasvattaminen, jolla varaudutaan taantumaan.

Kaikki vastaajat pitivät hyvänä OP Ryhmän toiminnan laajentamista terveyspalveluihin. He näkivät, että uusi toimiala on sekä ryhmälle että paikallisille pankeille mahdollisuus. Osa vastaajista näki, että pankin rooli tulee tulevaisuudessa kääntymään entistä enemmän juridisiin ja lainopillisiin palveluihin, joita jokainen tarvitsee. (testamentit, avioehtosopimukset jne.) Useissa vastauksissa nostettiin esiin nykyistä kokonaisvaltaisempi asiakkuus ja palvelutarjonta. Pankkien hallitusten puheenjohtajat arvioivat, että perinteinen pankkitoiminta tulee muuttumaan merkittävästi ja sen vuoksi on hyvä, että ryhmä on strategiassaan suuntautunut myös pankki- ja vakuutussektorin ulkopuolelle.

Pankin toimintaympäristö ja alueen elinkeinorakenne vaikuttavat pankin kilpailukykyyn. Osa vastaajista oli huolestuneita kiinteistöjen arvon laskusta keskusseutujen ulkopuolisilla alueilla. Toimialoista erityisesti maatalouden heikko kannattavuustilanne huolestutti osaa vastaajista. Huolta kannettiin myös väestön vähenemistä ja ikääntymisestä keskusseutujen ulkopuolisilla alueilla.

”Toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset vaikuttavat myös pankin toimintaan. Se, mikä vaikuttaa paikkakunnan virkeyteen, vaikuttaa pankin virkeyteen.” (H15)

Vastauksissa annettiin kriittistä palautetta ryhmälle liian tiukasta ohjauksesta sijoitus-toiminnan osalta sekä niistä mittareista, joilla mitataan pankin kannattavuutta. Muita tulevaisuuden uhkia, joita vastauksissa nostettiin esiin, ovat jatkuva sääntelyyn kiristyminen ja byrokratian lisääntyminen, joka liittyy esimerkiksi luoton antoon. Osa sääntelystä ja byrokratiasta miellettiin ryhmästä johtuvaksi, osa kansallisesta ja osa EU:n lainsäädännöstä.

”Puhutaan osuuspankkilaisuudesta, paikallinen päättäminen on kuitenkin otettu pois. Helsinki päättää asiat. Osuuspankit ovat Keskuspankin sivukonttoreita. Helsingistä tulee käskyt mitä tehdään” (H13)

6. YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa peilataan tutkimustuloksia työn teoreettiseen viitekehykseen eli osuustoiminta ja strategia käytäntönä -tutkimukseen. Luvussa pyritään antamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin: Kuinka Pirkanmaan OP-liiton jäsenpankeissa suunnitellaan ja toteutetaan pankin pidemmän aikavälin toimintaa? Tutkimuksen alakysymykset ovat: Mitä tekijöitä liittyy Osuuspankin kilpailuedun luontiin paikallisesti? Millaista merkitystä osuustoiminnallisella yritys muodolla ja paikallisella hallinnolla on päätöksentekoon? Tutkimus tarkasteli pankin strategista tekemistä alla olevan kuvion mukaisesti osuustoiminnallisen toimintatavan ja paikallisuuden (praxis), pankkien hallitusten toimintatapojen (practices) sekä pankkien hallitusten puheenjohtajien (practitioners) näkökulmista mukaillen Jarzabkowskin teoreettista viitekehystä strategia käytäntönä- näkökulmasta.



Kuvio 3. Pankin strateginen tekeminen toiminta, toimijat ja käytännöt. (mukaillen Jarzabkowski ym. 2007:11.)

6.1. Osuustoiminnallisuus ja paikallisuus toimintatapana (praxis)

Strategia käytäntönä- tutkimus tarkastelee toimintaa, joka on sosiaalisesti muodostunutta, aktiivista ja jolla on merkitystä organisaation menestykseen. Strategia käytäntönä- tutkimussuuntauksen mukaisesti osuustoiminnallisuus ja paikallisuus ovat toimintaa, jolla on merkitystä organisaation menestykseen, kuten tutkimuksen tulokset osoittavat. Taulukossa 7 on vertailtu OP Ryhmän strategian mukaisia kilpailuetuja niihin kilpailuetuihin, mitä paikallisten pankkien hallitusten puheenjohtajat tunnistavat. Pääsääntöisesti samat kilpailuedut tunnistettiin sekä OP Ryhmän strategiassa, että tässä tutkimuksessa. Kilpailuetujen painotuksissa oli kuitenkin hieman eroavaisuuksia.

Taulukko 7. Osuuspankin kilpailuedut

OP 2016 strategia	Paikalliset pankit
Kokonaisvaltainen finanssipalvelu	Paikallisuus
Parhaat keskittämisedut	Asiakkaat ja asiakastyytyväisyys
Lähellä asiakasta	Osaava henkilöstö
Vakaus	Osuustoiminnallisuus
Suomalaisuus	Tehokkuus
Osuustoimintaperusta	Vakavaraisuus

Tutkimustulokset osoittavat että paikallisuus on tärkein kilpailukykytekijä. OP Ryhmän strategiassa paikallisuutta ei mainita kilpailuetutekijänä, asiakasta lähellä oleminen sen mainitaan. Tutkimustulosten perusteella pankin johtamisessa paikallisuus näkyi hyvänä asiakastuntemuksena, nopeana ja joustavana päätöksentekona ja sillä nähtiin olevan myönteistä merkitystä myös pankin riskinottokykyyn ja riskien hallintaan. Paikallinen toimialueen asiakkaat tunteva hallinto pystyy arvioimaan esimerkiksi luotonannon riskejä monipuolisemmin, kuin sellainen taho, joka tekee päätökset perustuen ainoastaan kirjallisiin dokumentteihin. Paikallisuudella nähtiin olevan myös merkitystä toiminta-alueen hyvinvoinnin ja elinvoimaisuuden edistämisen. Vastaajat arvioivat, että paikallisuudella on suora vaikutus palvelujen säilymiseen toiminta-alueella. Pirkanmaalla on useita alueita, joista kilpailevat pankit ovat supistaneet tai jopa lopettaneet kokonaan konttoripalvelut. Paikallisuus kilpailuetuna nousi esiin kaikissa vastauksissa. Paikalli-

suuden ja suomalaisuuden katsottiin tuovan selkeää kilpailuetua ja asiakkaita kilpailijoilta. Paikallisuuden katsottiin myös lisäävän toiminnan luottamusta sen vuoksi, että toimijat tunnetaan usein henkilökohtaisesti. Paikallisuudella nähtiin olevan myös myönteistä vaikutusta asiakaspitoon ja etäasiakkaiden pysymiseen pankin asiakkaina.

Toiseksi tärkeimmäksi kilpailutekijäksi tutkimuksen mukaan nousi asiakastyytyväisyys. Tämä liittyi erottamattomana paikallisuuteen, sillä vastaajat näkivät, että paikalliset toimijat pystyvät tarjoamaan monikanavaisesti kilpailijoita henkilökohtaisempaa ja parempaa asiakaspalvelua tuntiessaan asiakkaansa. Tutkimustulosten mukaan asiakastyytyväisyyden osalta korostui monikanavaisten palvelujen kehittäminen ja digitalisaation hyödyntäminen, unohtamatta kuitenkin perinteisiä konttoripalveluja ja henkilökohtaista asiakaskontaktia. Useissa vastauksissa nähtiin, että digitalisaatio ja siirtyminen sähköisiin palveluihin tapahtuu keskipitkällä aikavälillä (7-10 vuotta), mutta alueen ikärakenne huomioiden ei ole mahdollista eikä tarkoituksenmukaista tässä vaiheessa luopua henkilökohtaisesta asiakaspalvelusta, etenkin kun useat kilpailijat toimivat tällä tavoin. Hyvään asiakaspalveluun liitettiin myös joustavat aukioloajat ja asiakkaan mahdollisuus valita, missä kanavassa ja miten, hän palvelua haluaa. Tutkimuksen mukaan kilpailu asiakkaista kovenee, mutta vastaajat uskovat, että henkilökohtaisella, asiantuntevalla ja luotettavalla monikanavaisella asiakaspalvelulla on mahdollisuus tulevaisuudessakin pärjätä kiristyvässä kilpailussa. OP Ryhmä hakee kilpailuetua asiakastyytyväisyydestä kehittämällä finanssipalvelujaan kokonaisvaltaisesti. OP Ryhmä panostaa merkittävästi digitalisaatioon ja erilaisiin sähköisiin palveluihin, jotka eivät ole aika- ja paikkasidonnaisia.

Motivoitunut, osaava henkilöstö on tutkimuksen mukaan merkittävä kilpailutekijä. Vastauksissa korostui henkilöstön ammattitaidon merkityksen lisäksi henkilöstön paikallisuuden tuoma asiakastuntemus. Myös luottamushenkilöiden osaamista ja sen kehittämistä pidettiin kilpailutekijänä. Vaikka OP Ryhmän kilpailuetuna ei suoraan mainita henkilöstöä, OP Ryhmä on panostanut sekä toimi- että luottamushenkilöiden kouluttamiseen merkittävästi. OP Ryhmän tarjoamaa koulutusta pidettiin myös tutkimusvastauksissa tarpeellisena ja onnistuneena. Osassa vastauksista nousi esiin huoli osaavan työvoiman saamisesta tulevaisuudessa kasvukeskusten ulkopuolisille alueille. Myös OP Ryhmän vaatimukset kulukurista herättivät huolta vastaajissa, sillä he kokivat, että mi-

käli kustannussäästöjen vuoksi jouduttaisiin vähentämään henkilöstöä, se vaikuttaisi välittömästi asiakaspalveluun ja asiakastyytyväisyyteen kielteisesti.

Tutkimustuloksien mukaan kaksi kolmasosaa oli sitä mieltä, että osuustoiminnallinen toimintatapa tuottaa selkeää lisäarvoa ja yksi kolmasosa koki, että toimintamuodolla ei lisäarvoa saavuteta. Asiakasnäkökulmasta OP-bonuksia pidettiin osuustoiminnallisuuden näkyvimpanä ilmentymänä. Moni vastaajasta koki, että useimmat asiakkaat eivät kuitenkaan tiedä osuustoiminnallisuuden arvopohjan ja bonusjärjestelmän yhteyttä. Osa vastaajista koki, että uusi OP Ryhmän strategia ei mahdollista riittävästi osuustoiminnallisen toimintatavan toteuttamista paikallisesti, vaan toiminnan hyödyt keskittyvät liiaksi. Tutkimuksen tuloksia tukee myös Niskasen (2016) väitöstutkimus pankkisääntelyn vaikutuksesta osuuskunnan itsemääräämisoikeuteen. Hän toteaa, että perinteiseksi mielletty osuustoiminnallisuus, jäsendemokratiaan perustuva itsemääräämisoikeus ja paikallisuuteen perustuva yhteisöllisyys eivät näyttäisi tulevaisuudessa olevan riittäviä tekijöitä asiakasuskollisuutta ja sitoutumista vahvistavina tekijöinä. Osuustoiminta ja sen arvot periaatteessa kiinnostavat ja niiden arvostus on nousussa, mutta käytännön toteuttamisen variaatiot ovat vähenemässä. Koska sääntely ja yhteenliittymään kuuluminen ovat tehneet osuuspankkien toiminnasta ulkopuolelta ohjattua, sillä voi olla kauaskantoisia vaikutuksia osuustoimintaan suhtautumiseen ja osuuskuntien rakenteisiin. Näennäinen ja muodollinen vaikuttaminen ei kiinnosta jäsenistä, joten osallistumisaktiivisuus osuuskuntien toimintaan on periaatteellisesta hyväksynnästä huolimatta laimeaa. Lisääntyvän EU-lähtöisen pankkisääntelyn vuoksi vähittäispankkitoiminnassa korostuu tulevaisuudessa ainoastaan kustannustehokkuus ja riskien välttäminen. Silloin yksittäisten osuuspankkien tai osuuspankkiryhmän toimintaa ei ohjaa omistaja-asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen, taloudellisen hyödyn tuottaminen jäsenille ja toimintaympäristölle. Osuustoiminnallisuus, paikallinen yhteisöllisyys ja yhteiskuntavastuu voivat joutua väistymään. Maakuntakeskusten ulkopuolinen Suomi, ja siellä asuvat asukkaat ovat suuria menettäjiä. Pankkitoiminnan keskittyminen vauhdittaa Suomen talouden, väestön ja aktiviteetin keskittymistä ja tekee laita-alueista entistä varmemmin periferiaa. Niskanen (2016: 17–18)

Moniulotteinen toimintaympäristö edellyttää sekä käytännöllisiä, teoreettisia ja menettelmällisiä toimia yrityksen strategiaa luotaessa. (Jarzabkowski & Fenton 2006.) Asiakasomisteisten osuuskuntien toimijat kohtaavat myös institutionaalisia paineita paikallisessa toimintaympäristössä, mikä todennäköisesti vähentää käytettävissä olevien strategisten vaihtoehtojen määrää. Kilpailijoiden jäljittelyä tarpeellisempaa sekä pitkällä aikavälillä kannattavampaa on kuunnella asiakasta ja omistajaa. Yhteiskunnan murroksessa kentän toimijatkaan eivät välttämättä hallitse uutta aiemmin muuttunutta ansaintalogiikkaa ja myöntövyys vastauksena kilpailijoiden valitsemille toimintatavoille voi koi-tua ongelmalliseksi. (Saksa 2007: 246–250.) Olennainen ja erittäin periaatteellinen kysymys itsenäisen osuuspankin jäsendemokratian ja itsemääräämisoikeuden näkökulmas-ta on, että voiko osuuspankki itsenäisesti määrittää omat arvonsa ja voiko se itsenäisesti määrittää strategiansa, jolla se toteuttaa osuustoiminnallista osuuskuntalaissa määriteltyä perustehtävää. Yhteenliittymälaki ei suoraan velvoita keskusyhteisöä määrittämään pankkiryhmän arvoja perustehtävää ja strategiaa. Vapaus päättää strategiasta ei ole ai-noa peruste, jolla osuuspankin jäsendemokratiaan perustuvan itsemääräämisoikeuden toteutumista ja rajoitteita on arvioitava. Olennaista on, kuinka paljon keskusyhteisö käyttää muuta ohjausvaltaa jäsenpankkiensa toiminnan ohjauksessa kuin yhteenliittymä-lain edellyttämän riskienhallinnan ja luotettavan hallinnon valvontatehtävä edellyttää. Itsemääräämisoikeuden laajuus määräytyy siitä, mistä jäsendemokratiaan perustuvalla osuuspankin jäsenhallinnolle ja toimivalle johdolle jää mahdollisuus päättää itsenäisesti. (Niskanen: 2016: 99.)

Tutkimustulosten perusteella toiminnan tehokkuus ja vakavaraisuus ovat myös kilpailu-kykytekijöitä. Toiminnan tehokkuutta on pyritty lisäämään muun muassa henkilöstö-suunnittelulla ja myyntiä tehostamalla. Mahdollisuuksia nähtiin tulevaisuudessa erityi-sesti muiden kuin rahoituspalveluiden myynnin lisäämisessä. Näitä palveluja ovat esi-merkiksi erilaiset lainopilliset palvelut. Pankin vakavaraisuudella nähtiin olevan tärkeä merkitys pankin toiminnan vakauden lisäksi myös pankin luotettavuuteen.

6.2. Pankkien hallitusten puheenjohtajat toimijoina (practitioners)

Strategia käytäntönä -tutkimussuunnan mukaisesti toimijat osallistuvat toimintaan, muokkaavat käytäntöjä peilaten siihen keitä he ovat, kuinka he toimivat ja mitä resursseja he hyödyntävät. Paikallisten pankkien luottamushenkilöt, tässä tapauksessa pankkien hallitusten puheenjohtajat ovat aktiivisesti toimivia, pankin toiminta-alueella läsnä olevia henkilöitä jotka tuntevat toimintaympäristönsä hyvin. Tutkimuksen mukaan pankkien hallitusten puheenjohtajien osaamisen ja johtaminen on yhdistelmä paikallistuntemusta, heidän oman työnsä ja usein myös muiden luottamustehtävien kautta tulevaa osaamista ja kokemusta. Lisäksi heillä on kokemusta ja osaamista, jota he ovat keränneet toimiessaan pankkiensa hallitusten puheenjohtajina. Tätä laaja-alaista osaamista he hyödyntävät pankin johtamisessa.

Saksa (2007) korostaa paikallisyhteisöjen merkitystä asiakasomisteisissa osuuskunnissa. Osuuskunnat hyödyntävät paikallista tietoa ja viestivät hallintohenkilöidensä kautta tavoitteitaan toimintaympäristöönsä. Myös strategia käytäntönä tutkimussuuntaus painottaa käytännön osaamista ja toimintatapoja, jotka tulevat kokemuksen, eivät ainoastaan teorian kautta. (Whittington 1996:733.) Pankkien hallitusten puheenjohtajien lisäksi haastatteluissa nousi esiin myös hallintoneuvoston puheenjohtajien roolin merkitys. Pankin hallituksen lisäksi pankin hallintoneuvoston puheenjohtajan koettiin olevan tärkein linkki omistaja-asiakkaiden ja pankin toimivan johdon välillä. Hallintoneuvoston ja edustajiston/osuuskuntakokouksen rooleja haluttiin aktivoida nykyistä enemmän.

Kansainvälinen pankkivalvonta, sekä myös kansallinen sääntely fit & proper- ohjeineen ovat osittain ristiriidassa osuustoiminnallisen demokratian ja strategia käytäntönä -näkökulman kanssa. Ristiriita ilmenee esimerkiksi siten, että fit & proper -sääntely rajoittaa pankkien oikeutta valita vapaasti osuuspankin toimitusjohtajaa. (Niskanen 2016: 313.) Myös tutkimusvastausten perusteella pankin luottamushenkilöiltä vaaditaan aiempaa enemmän osaamista ja ajankäyttöä luottamustehtävän hoitamiseen. Toisaalta pohdittiin, kuinka ja kuka määrittelee oikeanlaisen osaamisen ja huomioko mahdollinen määrittely riittävästi osuustoiminnallista toimintatapaa ja -demokratiaa sekä paikallisuutta.

Strategia-käytäntönä näkökulman mukaan strategiaa käsitellään sosiaalisena tapahtumana, joka on läsnä organisaation jäsenten jokapäiväisessä elämässä. Lähestymistapa keskittyy organisaation päivittäiseen toimintaan ja niihin toimintoihin, jotka johtavat strategiisiin lopputuloksiin. (Whittington 2006.) Osuustoiminnallisten demokraattisen jäsenhallintoperiaatteen näkökulmasta paikalliset luottamushenkilöt ovat vastuussa toiminnastaan jäsenistölle. Paikalliset luottamushenkilöt edustavat omistaja-asiakkaita ja heidän tehtävänsä on tuoda omistaja-asiakas näkökulmaa pidemmän aikavälin suunnitteluun. Osuuspankin kaksoisroolin vuoksi pankki näkyy toiminta-alueellaan sekä liiketoimijana, että myös toimintaympäristön kehittäjänä.

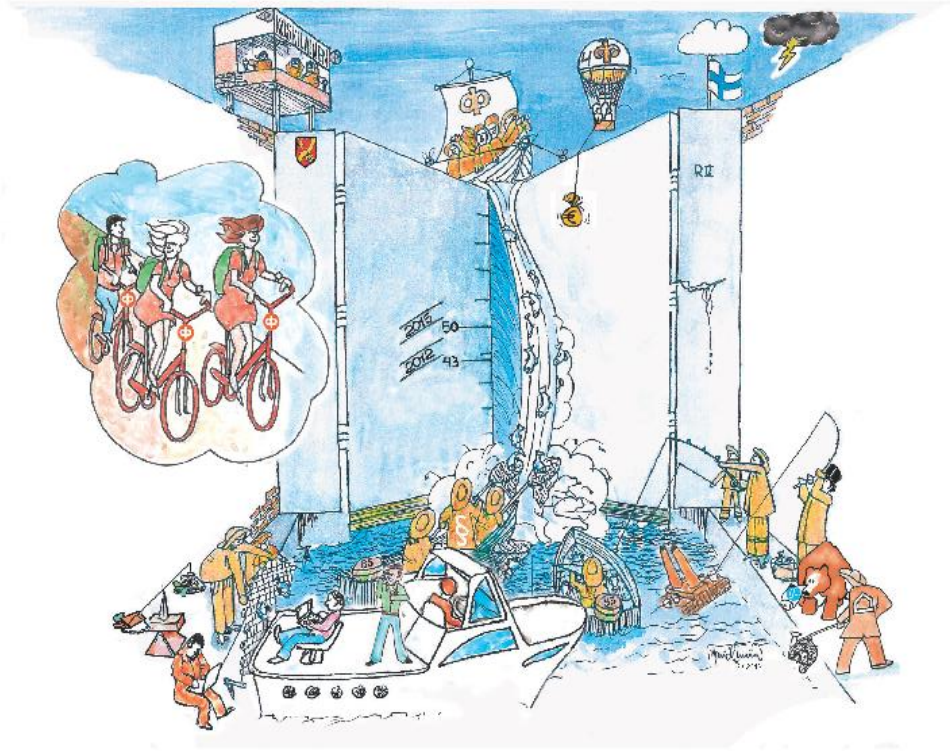
Tutkimuksen mukaan jonkinasteinen ristiriitaa OP Ryhmän ja paikallisten pankkien strategisessa suunnittelussa on siinä, millainen merkitys pidemmän aikavälin suunnittelussa ja toiminnan johtamisessa on yhteisöllisyydellä. Käytännön päätöksenteossa tämä ristiriita ilmenee esimerkiksi luotonmyönnön perusteissa tai toimintojen tehostamisessa. Vastaajat kokivat, että päätöksiä ei voi tehdä ainoastaan liiketoiminnan näkökulmasta, vaan on myös huomioitava päätösten vaikutus toimintaympäristöön, yhteisöön ja joissain tapauksessa myös yksilöön. Paikallisten luottamushenkilöiden on huomioitava pankin pidemmän aikavälin suunnittelussa ja johtamisessa päätösten vaikutukset omaan toimintaympäristöönsä OP Ryhmää enemmän. Paikallisen pankin pidemmän aikavälin suunnittelu on siis myös sosiaalinen tapahtuma, jonka vaikutukset näkyvät luottamushenkilöiden arjessa. Paikalliset luottamushenkilöt tuovat päätöksentekoon osuustoiminnallisten periaatteiden mukaista demokraattista jäsenhallintoa ja ihmisläheisyyttä. Paikalliset luottamushenkilöt luovat päivittäisellä toiminnallaan yhteisössään myös pankin pidemmän aikavälin strategiaa. Pankkien luottamushenkilöillä, erityisesti hallitusten puheenjohtajilla on merkittävä kokemukseen perustuva tieto-taito oman alueensa toimintaympäristöstä ja asiakaskunnasta. Sekä osuustoiminnan periaatteiden, että strategia käytäntönä toimintatavan mukaisesti paikallisissa pankeissa ja koko OP Ryhmässä on syytä pohtia, kuinka tätä paikallisten luottamushenkilöiden sekä käytännön kokemuksesta, että paikallistuntemuksesta tulevaa osaamista, pystytään hyödyntämään nykyistä paremmin.

6.3. Pankkien toimintatavat ja käytänteet (practices)

Strategia käytäntönä- tutkimussuuntaus tutkii vakiintuneita toimintatapoja, diskursiivisia, fyysisiä ja tietoon perustuvia tapoja joita sovitetaan, koordinoidaan, yhdistetään ja muokataan uusien käytäntöjen rakentamisessa. Tässä tutkimuksessa tutkittiin, kuinka pankeissa suunnitellaan pidemmän aikavälin toimintaa myös toimintatapojen ja menetelmien näkökulmasta. Pidemmän tähtäimen toiminnan suunnitteluprosesseissa ei pankkien välillä ole merkittäviä eroja. Suunnittelu on säännöllistä. Pankit tekevät pidemmän tähtäimen suunnittelua vuosittain vähintään vuosittain seuraamalla OP Ryhmän strategiasta johdetun pankin strategian toteutumista ja tarpeen mukaan päivittämällä sitä.

Tutkimuksen mukaan yleinen käytäntö on, että suunnitteluun varataan aikaa vuosittain 1-3 päivää ja se tapahtuu pääsääntöisesti jossain muualla kun pankin kokoustiloissa. Pitkän tähtäimen suunnitteluun osallistuu hallituksen lisäksi hallintoneuvoston puheenjohtaja ja tilanteen mukaan myös pankin toimihenkilöitä. Tarvittaessa kuullaan myös ulkopuolisia tai OP Ryhmän asiantuntijoita. Tavanomaista on että pankin hallitus ja henkilöstön edustajat eivät pääsääntöisesti valmistelleet pidemmän aikavälin toimintaa esimerkiksi yhteisissä tilaisuuksissa.

Paikallisten pankkien pidemmän aikavälin suunnittelutyössä ja toteutuksen seurannassa toimintaympäristöanalyysin merkitys on suuri. Tässä paikallisen hallinnon ja myös henkilöstön alue- ja toimialatuntemus koettiin vahvuudeksi. Toimintaympäristöä analysoitaessa kuultiin usein myös alueen muita keskeisiä henkilöitä, kuten kunnanjohtajaa tai elinkeinoasiamiestä. Työssä käytetään apuna mm. Swot-analyysia. Strategyövälineenä voidaan käyttää myös alla olevan kuvan mukaisesti yhdessä henkilöstön ja luottamushenkiöiden, lähinnä hallituksen kanssa laadittua strategista kuvaa, jonka avulla havainnollistettiin pankin tahtotila sekä pidemmän aikavälin toiminnan tavoitteet.



Kuva 4. Valkeakosken Osuuspankin strategia kuvana (Valkeakosken Op strategia 2016.)

Suunnitelmien toteutuksen seuranta on pankeilla systemaattista. OP Ryhmä tuottaa seurantavälineitä ja mittareita, kuten esimerkiksi vuosikellon. Strategiatyön tausta- ja seuranta-aineistona ovat myös asiakastyytyväisyys- markkina- ja henkilöstötyytyväisyystutkimukset sekä hallituksen itsearviointi.

Pirkanmaan liiton OP:n jäsenpankeista seitsemällä on edustajisto joka kokoontuu sääntöjen mukaan vähintään kerran vuodessa. Yhdeksän pankkia pitää osuuskuntakokouksen vähintään kerran vuodessa. Etenkin edustajiston kohdalla muutama vastaaja tunnisti riskin toiminnan politisoitumiseen, mutta vastaajat eivät kuitenkaan pitäneet riskiä merkittävänä. Saksa (2007) on todennut, että henkilöiden valinnan ei pitäisi perustua edustuksellisuuteen, vaan osaamiseen, ammattitaitoon ja organisaation resursseja lisäävään toimintaan. Luottamushenkilöksi valitsemiseen vaikuttavat yksilölliset tekijät, sosiaali-

nen ympäristö ja organisaatioon liittyvät tekijät. Tämän tutkimuksen tulokset eivät tue näkemyksiä, jonka mukaan sosiaalisella taustalla ja puoluepoliittisella taustalla olisi suurta merkitystä valinnoissa. (Laurinkari 2004:80; Novkovic 2013:93.) Tutkimustulosten perusteella etäasiakkaita pankkien hallitusten jäseninä on vähän. Hallintoneuvoston ja etenkin edustajistojen jäseninä etäasiakkaita on enemmän.

6.4. OP Ryhmän strategian implementointi osuuspankkeihin

OP ryhmää ja paikallispankkeja voidaan verrata Balogunin ym. (2004) mainitsemaan suureen ja maantieteellisesti jakaantuneeseen ryhmään. Osuuspankin strategian toimeenpanossa paikallisten pankkien hallinnon rooli strategian täytäntöönpanossa korostuu. Paikallisten osuuspankkien pidemmän aikavälin suunnitelmissa huomioidaan ryhmän strategialinjaukset velvoittavina.

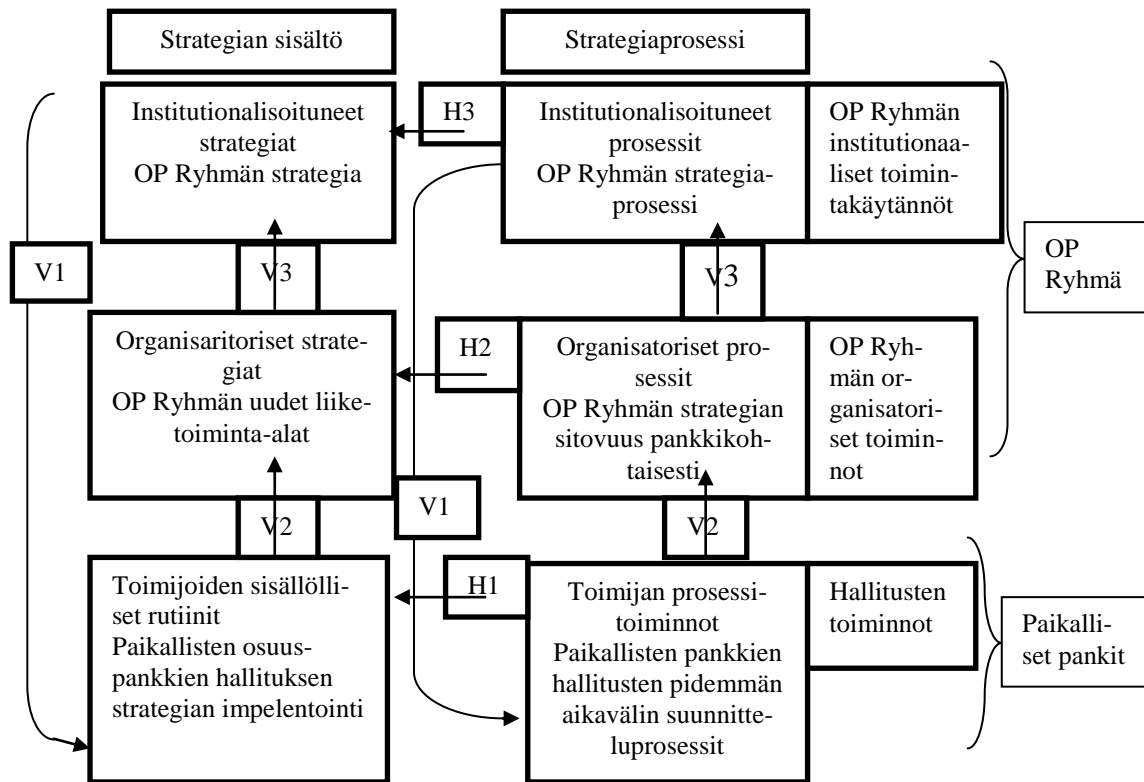
Tutkimuksen mukaan OP Ryhmän strategisia linjauksia pidetään pääsääntöisesti oikeansuuntaisina, mutta kritiikkiä esitettiin erityisesti siitä, huomioidaanko linjauksissa riittävästi pankkien erilaiset toimintaympäristöt. Samalla peräänkuulutetaan pankin itsehallintoa ja oikeutta tehdä päätöksiä, jotka perustuvat pankkien omiin lähtökohtiin, toimintaympäristöön ja sen tuntemukseen. Näkemys ero OP Ryhmän strategian ja paikallisten pankkien välillä on riippuvainen pankin koosta ja sijainnista. Mikäli pankin toimialue on keskuseutujen ulkopuolella, myös OP Ryhmän strategian noudattamisessa koetaan olevan enemmän haasteita, kuin keskuseuduilla. Jussilan (2005: 68–69) mukaan ryhmässä toimiessaan osuuskunnan on pidettävä kiinni oikeuksistaan tehdä jäsenistönsä kannalta edullisia paikallisia ratkaisuja. Toisaalta itsenäisyys ei saa muuttua ryhmäyhtenäisyyttä hajottavaksi itsepäisyydeksi. Yhteisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yksilöiltä osuuskunnassa ja osuustoiminnallisessa ryhmässä osuuskunnilta mukautumista ja sopeutumista keskinäisen riippuvuuden asettamiin rajoitteisiin. (Jussila 2015: 68–69.)

Balogunin ja Johnsonin (2005) mukaan strategian toimeenpano määräytyy niiden uusien rutiinien kautta, jotka muutoksen vastaanottajat luovat omien tulkintojensa, sekä johdon

suunnitelmiin kohdistuneiden reaktioiden kautta. (Mustonen 2009: 45, Balogun & Johnson 2005.) Pankkien hallinto on osuuspankkiensa sääntöjen mukaan velvoitettu ajamaan edustamansa osuuskunnan etuja. Tutkimuksen mukaan kaksi kolmasosaa vastaajista kokee, että tällä hetkellä OP Ryhmän yhteinen etu ei täysin vastaa heidän edustamansa pankin etua. Tästä syntyy ristiriita, jolla on todennäköisesti vaikutusta myös OP Ryhmän strategian toteutumiseen suunnitellusti. Tutkimuksen mukaan pankit tiedostavat tulevaisuuden haasteet ja myös uhkakuvat, mutta aikajänne jolla pankit ovat valmiita toteuttamaan OP Ryhmän strategian mukaisia toimenpiteitä, vaihtelee pankki-kohtaisesti.

OP Ryhmän strategiaan ja siitä johdettaviin paikallisten pankkien strategiaan voidaan soveltaa myös Whittingtonin ym. (2004) karttaa strategisesta johtamisesta. Vaikka osuuspankit ovat itsenäisiä osuuskuntia, yhteenliittymä rajaa osuuspankkien itsenäistä päätösvaltaa. Tämän perusteella OP Ryhmä voidaan rinnastaa makrotason toimijaan ja paikalliset osuuspankit mikrotason toimijoihin, kuvan 5 mukaisesti. OP Ryhmän strategia on institutionalisoitunut strategia, joka sisältää organisatorisia strategisia linjauksia, kuten uusia liiketoiminta-alueita. OP Ryhmän institutionaalinen strategiaprosessi toteutettiin keskusjohtovetoisesti. Valmistelussa oli mukana eri työryhmiä, joissa oli myös toimihenkilöedustusta paikallisista pankeista. Eri työryhmät valmistelivat osioitaan strategiasta. Lopuksi osiot koottiin yhteiseksi OP Ryhmän strategiaksi, joka esiteltiin OP osuuskunnan johtokunnalle, työvaliokunnalle ja hallintoneuvostolle.

OP Ryhmän strategiasta järjestettiin OP ryhmän jäsenpankeille kuulemiskierros, jossa omistajat, joita eri pankkien päättävät elimet edustavat hyväksyivät raporttiluonnoksen, tai esittivät siihen muutoksia. Strategia hyväksyttiin kesäkuussa 2016. OP Ryhmän strategia linjaa organisatorisiksi muutoksiksi muun muassa kulukurin ja toiminnan tehostamisen. Mikrotasolla paikalliset pankit valmistelevat omia pitkän aikavälin suunnitelmiin erilaisilla prosessitoiminnoilla, kuten strategiakokouksilla. Paikallisten pankkien hallitusten tehtäväksi jää laatia OP Ryhmän strategiasta johdettu strategia, sekä pankin lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Pankin hallituksen tehtävänä on myös jalkauttaa OP Ryhmästä johdettu pankin strategia käytäntöön.



Kuvio 4. OP-ryhmän ja paikallisten osuuspankkien strategiaprosessi. (mukailten Whittington ym. 2004.)

Pankkitoiminnan murros, digitalisaatio ja sääntelyn lisääntyminen sekä EU:n että keskusyhteisön taholta asettaa paikallisten pankkien hallinnon ristiriitaiseen tilanteeseen. Pankit ovat sitoutuneet noudattamaan OP Ryhmän strategiaa, mutta käytännössä OP Ryhmän strategia ja paikallisen pankin etu eivät aina kohtaa. Osuustoiminnallinen jäsen-ääni periaate ja ajatus pankin itsemääräämisoikeudesta ovat vahvoja. Pankkien hallitukset ja paikalliset luottamushenkilöt ovat keskeisessä, mutta myös osittain ristiriitaisessa roolissa OP Ryhmän strategian implementoinnissa. Noudattaako OP Ryhmän vai oman pankin etua? Tutkimuksen yhtenä johtopäätöksenä voidaan todeta, että OP-ryhmän implementointi onnistuu vain, mikäli paikalliset toimi- ja luottamushenkilöt sitoutuvat ryhmän strategiaan ja heille annetaan myös riittävästi vapautta soveltaa strategiaa omaan toimintaympäristöön ja omiin tavoitteisiin. Tämän vuoksi avointa vuoropuhelua ja eri näkemysten huomioimista tulee lisätä OP Ryhmän ja paikallisten pankkien välillä.

6.5. Jatkotutkimusaiheita

Tämä tutkimus on kuvaus yhden maakunnan, Pirkanmaan liiton osuuspankkien hallitusten puheenjohtajien roolista ja toimintatavoista pankkiensa strategisina johtajina. Olisi mielenkiintoista verrata, kuinka eri maakunnissa nähdään paikallisten osuuspankkien pankkien tulevaisuus ja kuinka pankkeja johdetaan ja mikä on paikallisuuden ja osuustoiminnallisuuden merkitys muualla.

Tutkimuksessa haastateltiin myös fuusion tehneiden pankkien hallitusten puheenjohtajia. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista selvittää, miten pankkeja johdetaan fuusiotilanteessa ja heti fuusion jälkeen.

Laurinkari (2004) on todennut että osuuskuntien jäsenet pyrkivät ratkaisemaan myös vallitsevia ongelmia ja etenkin kuluttaja- osuuskunnan side kuluttaja-omistajan välillä voi olla erityisen vahva. Tällöin on kyse psykologisesta omistajuudesta, jota voidaan hyödyntää osuuskunnan johtamisessa tunnesidettä vahvistamalla. Strategia käytäntönä näkökulmasta mielenkiintoinen jatkotutkimuksen aihe olisi tutkia osuuskunnan kehittämistä kuluttaja-omistajan näkökulmasta siten, että kuluttaja-omistaja olisi strateginen toimija (practitioner.)

Tutkimustulokset osoittivat, samoin kuin Niskasen (2016) väitöskirja, että osuuskunnan itsemääräämisoikeus on vähentynyt merkittävästi ainakin osuuspankkien osalta, johtuen sekä EU-sääntelystä, että pankin yhteenliittymän sitovuudesta. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka muissa osuuskunnallisissa yrityksissä, itsemääräämisoikeus toteutuu.

LÄHDELUETTELO

- Alasuutari, Pertti (2011). *Laadullinen Tutkimus 2.0*. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Balogun, Julia & Johnson, Gerry (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *Academy of Management Journal* 47:4, 523–549.
- Balogun, Julia & Johnson, Gerry (2005). From Intended Strategies to Unintended Outcomes: The Impact of Change Recipient Sensemaking *Organizational Studies* 26:11, 573– 1601.
- Bancel, Jean-Louis & Boned Oliver (2014). Heirs and annuitants of co-operative banks- three principles for securing the long-term future of co-operative governance. *International Journal of Co-operative Management* 7:1, 90-93.
- Barnes, Barry (2001). Practice as Collective Action. Teoksessa Schatzki Theodore R. & Knorr-Cetina Karin & von Savigny Eike (toim.) *The Practice Turn in Contemporary Theory*. Routledge, Lontoo, 17-28.
- Barney, Jay (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17:1, 99 – 120.
- Bell, Judith (2006). *Doing your Research Project. A guide for first-time researchers in education, health and social science*. 4. Edition. Berkshire: Open University Press.
- Biswas, Saswata N. (2015). Organizational behavior research in rural producers` Cooperatives: A Neglected Domain. *International Journal of Rural Management*. 11:1, 40-59.

- Bourdieu, Pierre (1990). *The Logic of Practice*. Cambridge: Polity Press.
- Byrne, David. (2001). *Understanding the Urban*. Palgrave, New York
- Böök, S-Å (1992). Co-operative Values in a Changing World. *Report to the ICA Congress, Tokyo*, ICA, Geneva.
- Carter Chris, Clegg Stewart R., Kornberger Martin (2008). Strategy as practice? *Strategic Organization* Vol 6:1, 83-99.
- Chia, Robert & MacKay, Brad (2007). Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations* 60:217, 1–27.
- Chia, Robert C.H. & Holt, Robin. (2009): *Strategy without Design. The Silent Efficacy of Indirect Action*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Creswell, John W. (2012) *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage: Thousand Oaks, CA.
- Cuba, Egon G. & Lincoln, Yvonna S. (2000). *Competing Paradigms in Qualitative Research*. [online] [siteerattu 3.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä:
<[URL:http://steinhardtapps.es.its.nyu.edu/create/courses/3311/reading/10-guba_lincoln_94.pdf](http://steinhardtapps.es.its.nyu.edu/create/courses/3311/reading/10-guba_lincoln_94.pdf)>
- Davis, Peter (2001). The governance of co-operatives under competitive conditions: Issues, processes and culture. *Corporate Governance* 1:4, 29-39.
- Davis, Peter (2014). Retrieving the Co-operative Value-Based Leadership Model of Terry Thomas. *Journal of Business Ethics, Springer* 9:11, 1-12.

- Eschenburg, Rolf. (1974). Osuustoimintateoria konfliktiteoriana. *Teoksessa Osuustoiminnan teoriaa ja käytäntöä*, 3–21. Osuustoiminnan laitos: Helsingin Yliopisto.
- Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. London: SAGE Publication Ltd.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha(1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fielding, Nigel G & Lee, Raymond M (1992). *Using computers in qualitative research*. Revised and updated edition. London: Sage.
- Ghosh, Arun K. (2007). Cooperative movement and rural development in India. *Social Change*: 37:3, 14-32.
- Grant, Robert, M. (2008). *Contemporary strategy analysis*. UK: Blackwell Publishing Ltd.
- Henzler, R. (1960). *Die Genossenschaft eine föredende Betribwirtschaft*. Girardet.
- Henttinen, Annastiina (1999). Kolmannen tien etsijät. Teoksessa Kuisma Markku, Henttinen Annastiina, Karhu Sami ja Pohls Maritta: *Kansan Talous - Pellervo ja yhteisen yrittämisen idea 1899 - 1999*. Helsinki: Pellervo-Seura ja Kirjayhtymä.
- Hernesniemi, Hannu, Lammi, Markku, & Ylä-Anttila, Pekka (1995). *Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus*. Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ja Suomen itsenäisyyden juhlarahasto (Sitra 145.)

- Hirsijärvi, Sirkka & Hurme, Helena (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*, Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula (2009). *Tutki ja kirjoita*. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Huhtala, Kari (2016). Ot-yrietykset jatkavat sillanrakentamista taantuman yli. *OT-Osuustoimintalehti* 4/2016.
- Ikävalko, Heini (2005). *Strategy process in practice- Practices and logics of action of middle managers in strategy implementation*. Doctor dissertation series 2005/1. Espoo: Helsinki University of Technology.
- Jakobsson Ulf & Korkeamäki, Timo (2014). Omistus, omistajaohjaus ja määräysvalta suurissa suomalaisyrityksissä. *Valtioneuvoston kanslian raporttisarja* 5/2014.
- Jarzabkowski, Paula & Wilson, David.C. (2002). Top teams and strategy in a UK university. *Journal of Management Studies*, 39:3, 355–387
- Jarzabkowski, Paula (2003). Strategic Practices: An Activity Theory Perspective on Continuity and Change. *Journal of Management Studies*, 40:1, 23-55
- Jarzabkowski, Paula (2005). *Strategy as practice- an activity-based approach*. Sage publications. London.
- Jarzabkowski, Paula (2004). Strategy as Practice: Recursiveness, Adaption and Practices-in Use. *Organization Studies* 25:4, 529-560.
- Jarzabkowski, Paula & Fenton Evelyn (2006). Strategizing and organizing in pluralistic contexts. *Long Range Planning* 39:6, 631-648.

- Jarzabkowski, Paula; Balogun, Julia; Seidl, David (2007). Strategizing; The challenges of a practice perspective. *Human Relations* 60:1, 5-27
- Jarzabkowski, Paula; Spee, Andreas P. (2009) Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International Journal of Management Reviews*, 11:1, 69-95.
- Johnson, Gerry, Melin, Leif; Whittington, Richard. (2003). Micro Strategy and Strategizing. *Towards an Activity-Based View Journal of Management Studies* 40:1, 3-22
- Jussila, Iiro (2014). Kilpailuvirasto ei tunne osuustoimintaa. 10.1.2014 [online] [siteerrattu 3.9.2016]. *Maaseudun Tulevaisuus*. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/politiikka-ja-talous/professori-kilpailuvirasto-ei-tunne-osuustoimintaa-1.54121>
- Jussila, Iiro (2015). *Tiedolla, taidolla, intohimolilla-liikeyrityksen & omistajayhteisön johtaminen*. Pellervo Media Oy.
- Jussila, Iiro & Tuominen, Pasi (2010). Exploring the Consumer Co-operative Relationship with their Members. An individual psychological perspective on ownership. *International Journal of Co-operative Management*. 5:1, 23-33
- Kalmi, Panu (2002). *Osuuskuntien erityispiirteitä*. Kansantaloudellinen aikakauskirja 98 vsk. 4, 377–393.
- Karhinen Reijo (2016). Osuustoiminnalla vauhtia riittää. *OT-Osuustoimintalehti* 4/2016.
- Katajamäki, Hannu (2002). Suomen maaseudun evoluutio. Julkaisussa *Muutoksen maaseutu-artikkelikokoelma*. Mikkeli: Helsingin yliopisto, 11–18.

- Kemppainen, Jouni (2002). Sen sortin sosialisimia. Päätömittajan kolumni julkaisussa *Maaseudun Tulevaisuus* 2.9.2016.
- Ketola, Tarja (2007). Arvojen toteutuminen arjessa. Teoksessa: Vauhkonen, Päivi (toim.) *Liiketoiminnan vastuullisuus–Minkä väristä se on?* Johtamistaidon Opisto JTO, 194–203
- Kettunen, Pauli (2012). Kansallinen toimijuus suomalaisessa politiikassa. Teoksessa *Suomalaisen politiikan murroksissa ja muutoksissa*. Paakkunainen Kari (toim.) Helsingin yliopisto, politiikan ja talouden tutkimuksen laitos.
- Kontkanen, Erkki (2009). *Pankkitoiminnan käsikirja*. 2.p Jyväskylä: Finanssi- ja vakuutus-kustannus.
- Kuusterä, Antti (2002). *Lähellä ihmistä. Osuuspankkitoiminta 100 vuotta*. Keuruu: Ota- van kirjapaino Oy.
- Laine, Pikka-Maaria (2009). *Työkäytännöt strategiana-vaihtoehto strategia käytäntönä tutkimukseen*. LTA 3-4, 181–206
- Laine, Pikka-Maaria & Vaara, Eero (2011). Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön. Teoksessa Mantere Saku, Suominen Kimmo, Vaara Eero (toim.) *Toisinajattelua Strategisesta Johtamisesta*. WSOY: Helsinki
- Laurinkari, Juhani (2004). *Osuustoiminta utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi*. Kuopio: Suomen Graafiset palvelut Oy
- Mannio, Lauri (2004). *Osuustoiminta ja verotus*. Edita Publishing Oy, Helsinki.
- Metsämuuronen, Jari (2000). *Laadullisen tutkimuksen perusteet. Metodologia-sarja 4*. Jaabes: Viro

- Metsämuuronen, Jari (2005). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä*. Jyväskylä: Gummerus.
- Metsämuuronen, Jari (2010). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. e-kirja Tutkijalaitos*. [online] [siteerattu 4.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL:<http://www.methelp.com/pdf/TTP4demo.pdf>>.
- Mintzberg, Henry (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24:9, 934-948.
- Mintzberg, Henry (2004): *Mangers, not MBA:s: a hard look at the soft practice of managing and management development*. Berret-Koehler publishers Inc: San Francisco.
- Mustonen, Minna (2009). *Strategiaviestinnän vastaanottokäytännöt-Henkilöstö strategiaviestinnän yleisönä*. Helsinki School of Economics.
- Nilsson, Jerker (2001). Organisational principles for cvkovico-operative firms. *Scandinavian Journal of Management* 17, 329-356.
- Nilsson, Jerker & Björklund, Thomas (2003). Kan Kooperationen Klara konkurssens ?-om marknadasorientering livmedelssektorn. *Swedish University of Agricultural Sciences (SLU)*, Report 149. Uppsala.
- Niskanen, Timo (2016). *EU-sääntely ja osuuskunnan itsemääräämisoikeus-Paikallisosuuspankit yhteistyöryhmästä yhteenliittymiin*. Akateeminen väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta: Kirjapaino Fram.
- Novkovic, Sonja (2008). Defining the co-operative difference. *The Journal of Socio-Economics* 37, 2168-2177.

- Novkovic, Sonja (2013). Reflections on the International Symposium of Co-operative Governance. *Journal of Co-operative Organization and Management* 1, 93-95.
- Oczkowski, Edward; Krivokapic-Skoko, Branka; Blummer, Kay (2013). The meaning, importance and practice of the co-operative principles: Qualitative evidence from Australian co-operative sector. *Journal of Co-operative Organization and Management* 1, 54-63.
- Ollila, Petri. (1985). Member influence in Cooperatives. *Journal of Agricultural Science in Finland* 56, 101–129.
- van Oorschot, Kayleigh; de Hoog, Josta, van der Steen, Martijn; van Twist, Mark (2013). The three pillars of the co-operative. *Journal of Co-operative Organization and Management* 1, 64-69.
- Osuuspankki (2016). *historia* [online] [siteerattu 25.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/historia/op-pohjola-ryhman-historia?cid=151654658&kampanja=true&srcpl=3
- Puusa, Anu; Hokkila, Kirsi & Varis, Antti (2014). Individuality vs. communality-A New dual role of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management* 4:1, 22-30.
- Puusa, Anu; Mönkkönen, Kaarina Varis, Antti. (2013). Mission lost? Dilemmatic dual-nature of co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management* 1, 6-14.
- Rasche, Andreas & Chia, Robert (2009). Researching Strategy Practices: A Genealogical Social Theory Perspective. *Organization Studies* 30:7, 713-734.
- Reckwitz, Andreas (2002). Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. *European Journal of Social Theory* 2002 5:2, 243–263.

- Robson, Colin (1995). *Real world research. A resource for social scientists and practitioner researchers*. Oxford: Blackwell.
- Rosas, Saira, Jussila, Iiro & Tuominen, Pasi (2012). Leading together for Mutual Benefit: Shared Leadership in the Context of vo-operative Banking. *Business and Management Research* 1:4, 99-108.
- Rosas, Saira (2015). *Co-operative acquisitions-the contextual factors and challenges for co-operatives when acquiring investor-owned firm*. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 675.
- Saksa, Juha-Matti (2007). *Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP Ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulessa*. Lappeenrannan teknillinen yliopisto: Digipaino 2007
- Shaffren, Jack (1999). *Historical dictionary of the cooperative movement*. United State of America: Scarecrow Press, Inc.
- Schuster, W. (1990). *Ägandeformens betydelse för ett företag: En studie av ICA-rörelsen*. Stockholm School of Economics: Stockholm.
- Simonen, Seppo (1949). *Pellervolaisen osuustoiminnan historia*. Helsinki: Pellervo-seura.
- Skurnik, Samuli (2002). The role of cooperative entrepreneurship and firms in organizing economic activities- Past, present and future. *Finnish Journal of Business Economics* 1, 103–104.
- Skurnik, Samuli (2005). *Suomalaisen talousmallin muutos- suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen: Helsinki School of economics- HeSE Print 2005*.

- Soine-Rajanummi, Seppo & Saastamoinen, Mikko (2002) Uusi paikallisuus, uusi vastuullisuus, uusi kontrolli – episodeja yhteisöjen Suomesta. Teoksessa Pekka Kuusela & Mikko Saastamoinen (toim.) *Polis ja kosmos* 121–166. Kulttuurisen globalisaation suuntia. Jyväskylä: Sopi.
- Troberg, Eliisa (2014). *Osuustoiminnan idea*. Helsinki: Bofori Oy
- Troberg, Eliisa (2015). Osuustoiminnan merkitys Suomessa. Teoksessa Tenaw Shimelles, Heinonen Visa, Karhu Sami, Ollila Petri (toim.) *Osuuskunta ja kestävä kehitys*. Kirjapaino Fram Oy
- Tsoukas, Hari & Chia Robert C.H. (2002). On organizational becoming: rethinking organizational change. *Organization Science* 13:5,567-582.
- Tuomi, Juoni & Sarajärvi, Anneli (2002). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, Pasi; Jussila Iiro & Saksa Juha-Matti (2006). Locality and Rationality in Management of Finnish Customer Owned Co-operatives. *International Journal of Co-operative Management* 3:1, 9-19.
- Tuominen, Pasi; Jussila, Iiro & Rantanen, Noora (2010). Managerial Competence in Consumer Co-operatives: Inducing theory from empirical observations. *International Journal of Co-operative Management* 5:1, 9-22.
- Vaara, Eero & Whittington, Richard. (2012). Strategy- as- Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6:1, 285-336.

- Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks (California): Sage.
- Weick, Karl. E., Sutcliffe, Kathleen. M. & Obstfeld, David (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organizational Science*, 16:4, 409-421.
- Westling Jouni (2010). Johdatus Strategy as Practice näkökulman soveltamiseen strategiatutkimuksessa. Teoksessa Kolttola Eeva, Westling Jouni, Huhtinen Aki-Mauri (2010) *Strategia käytäntönä- johdatus jalkautuksen tutkimukseen*. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3/2010
- Whittington, Richard. (1996). Strategy as Practice. *Long Range Planning* 29:5, 731-735.
- Whittington, Richard. (2002). Practice Perspectives on Strategy: Unifying and Developing Field. Teoksessa *Best Paper Proceedings Academy of Management Denver*.
- Whittington, Richard (2003). The work of Strategizing and Organizing: for a Practice Perspective. *Strategic Organization*, 1:1, 117-125.
- Whittington, Richard, Johnson, Gerry. & Melin, Leif (2004). *The Emerging Field of Strategy Practice: Some Links, a Trap, a Choice and Confusion*. EGOS Colloquium, Ljubljana, Slovenia.
- Whittington, Richard (2007). Strategy Practice and Strategy Process. Family Differences and the Sociological Eye. *Organization Studies* 28:10, 1575-1586.
- Yin, Robert K. (1987). *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills, Cal: Sage Publications.

Yin, Robert K. (2014). *Case study research. Design and Methods*. Sage: Thousand Oaks, CA.

Zamagni Stefano & Zamagni Vera (2010). *Cooperative enterprise: Facing the challenge of globalization*. Cheltenham UK : Edward Elgar Publishing

Zeuli, Kimberly A. & Cropp, Robert (2004). *Cooperatives: principles and practices in the 21st Century*. University of Wisconsin, Centre for Cooperatives. Publication A1457.

Muu aineisto

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2013/36/EU. Annettu 26 päivänä kesäkuuta 2013(Luottolaitosdirektiivi) [online] [siteerattu 5.11.2016]. Saatavana World Wide Webistä: < URL: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/fi/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013L0036&from=EN>

Helsingin Sanomat (2015). 14.12.2015 OP:n Karhinen tyrmää väitteen markkina-aseman väärinkäytöstä: ”Hyökkäys suomalaista osuustoiminta-aatetta vastaan”. *Helsingin Sanomat*. [online] [siteerattu 3.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: < URL: <http://www.hs.fi/talous/a1450068787461>

Laki luottolaitostoiminnasta 8.8.2014/610.

Osuuspankin ohjesääntö (2015).

OP Viestintä (2016). *OP Ryhmä tähtää uudessa pitkän aikavälin strategiassaan monialaiseksi palveluyritykseksi*. Pörssitiedote 10.6.2016

OP Ryhmä (2016). *Strategia*.

Pirkanmaan OP-liitto ry (2015). *Toimintakertomus 2015*.

Rahoitustarkastuksen valvottava tiedote (2009). [online] [siteerattu 8.10.2016]. Saatavana World Wide Webistä: < URL:http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Arkisto/Ratan_valvottavatiedotteet/Pages/18_2007.aspx

Sijoituspalvelulaki 14.12.2012/747.

Standardi 1.4 (2007). Luotettavuuden, sopivuuden ja ammattitaidon arviointi (fit & proper) Määräykset ja ohjeet. [online] [siteerattu 16.11.2016.] Saatavana World Wide Webistä: < URL:http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Arkisto/Ratan_valvottavatiedotteet/Documents/1.4.std1.pdf

Pellervo-seura (2011). *Omistajuus ja hallinto osuustoiminta- ja keskinäisissä yrityksissä*. Osuustoiminta-lehden liite 2, 1-8

Osuuspankki(2016). *OP Ryhmä* [online] [siteerattu 8.5.2016] Saatavana World Wide Webistä: < URL:<https://www.op.fi/op>

OT-Osuustoimintalehti 4/2016. *Osuustoimintayritykset 2015*.

Tilastokeskus (2016) *Käsitteet ja määritelmät. Osuuskunta*. [online]. [siteerattu 3.9.2016]. Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://www.stat.fi/meta/kas/osuuskunta.html>

Valvottavatiedote (2007). Luotettavuuden, sopivuuden ja ammattitaidon arviointia (fit & proper) koskeva standardi 1.4 ja siihen liittyvä raportointistandardi RA1.4 [online] [siteerattu 17.9.2016.] Saatavana World Wide Webistä: <URL:http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Arkisto/Ratan_valvottavatiedotteet/Pages/18_2007.aspx

Valkeakosken OP (2016) Strategia

Valtiovarainministeriö (2016). *Maksupalveludirektiivi (PSD2)* [online] [siteerattu 17.9.2016] Saatavana World Wide Webistä: <URL: <http://vm.fi/maksujarjestelmat>

Liite 1

Haastattelupyyntö

20.5.2016

Pirkanmaan OP-liiton Osuuspankkien hallitusten puheenjohtajat

Tervehdys

Olen Heidi Tanhua ja teen Vaasan Yliopiston kauppatieteellisessä tiedekunnassa Pro Gradu opinnäytetyötäni osuuspankkien hallinnon strategisesta merkityksestä muuttuvassa toimintaympäristössä. Tutkimukseni olen rajannut koskemaan Pirkanmaan liiton alueen osuuspankkeja. Kohderyhmänä haastatteluissa ovat Pirkanmaan Liiton alueen osuuspankkien hallitusten puheenjohtajat.

Tutkimukseni tavoitteena on selvittää kuinka asiakasomisteisten osuuspankkien hallitukset suunnittelevat pankin pidemmän aikavälin toimintaa sekä tutkia kuinka pankkien hallitukset toimeenpanevat pidemmän aikavälin suunnitelmia ja toteuttavat pankin päätöksentekoa. Lisäksi pyrin selvittämään, onko osuustoiminnallisella yritysmuodolla ja paikallisella hallinnolla merkitystä pankin pidemmän aikavälin toiminnan suunnitteluun ja pankin päätösten toimeenpanoon.

Pyytäisin Teiltä Pirkanmaan osuuspankkien hallitusten puheenjohtajilta yllä esitettyihin teemoihin liittyvää n. 1-1,5 tunnin haastattelu Pro Gradu-työtäni varten. Otan Teihin yhteyttä parin viikon kuluessa, sopiakseni haastattelusta Teille parhaiten sopivana ajankohtana ja parhaiten sopivassa paikassa. Tavoitteenani on, että saisin haastattelut suoritettua kesä-heinäkuun aikana. Mikäli suostutte antamaan haastattelun, voitte myös itse esittää teille sopivaa ajankohtaa.

Minut tavoittaa numerosta (numero) tai sähköpostilla osoitteesta (sähköpostiosoite)

Ystävällisin terveisin jo etukäteen kiittäen

Heidi Tanhua

TEEMAHAASTATTELUIJEN KYSYMSTEN AIHEPIIRIT

1. Kertokaa taustastanne;
 - koulutus, työ, luottamustehtävät

2. Kuinka pankkinne hallitus suunnittelee pankin pidemmän aikavälin toimintaa?
 - Kuinka suunnittelutyö käytännössä tehdään

3. Kuinka pidemmän aikavälin toimintalinjaukset toteutuvat pankissanne?

4. Mitkä ovat ne tekijät, joilla on vaikutusta pankkinne kilpailukykyyn tulevaisuudessa?
 - Miten nämä tekijät vaikuttavat pankkinne kilpailukykyyn?

5. Millaista merkitystä pankin yritys muodolla ja paikallisella hallinnolla on pankkinne johtamiseen?

6. Onko jotain muuta, mitä haluaisitte tuoda esiin tässä haastattelussa?