

LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
Kauppatieteellinen tiedekunta
Tietojohtaminen

Niklas Nykter

**LIIKETOIMINTATIEDONHALLINTA STRATEGISEN
SUUNNITTELUN TIETOLÄHTEENÄ
CASE: OP-POHJOLA-RYHMÄ**

Työn 1. ohjaaja/tarkastaja:
2. ohjaaja/tarkastaja:

Professori Aino Kianto
Tutkijatohtori Heidi Olander

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Niklas Nykter
Tutkielman nimi:	Liiketoimintatiedon hallinta strategisen suunnittelun tietolähteenä, Case: OP-Pohjola-ryhmä
Tiedekunta:	Kauppateieteellinen tiedekunta
Pääaine:	Tietojohtaminen
Vuosi:	2013
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 136 sivua, 18 kuvaa, 4 taulukkoa
Tarkastajat:	Professori Aino Kianto Tutkijatohtori Heidi Olander
Hakusanat:	Strategia, strategiaprosessi, business intelligence, liiketoimintatiedonhallinta, finanssiala
Keywords:	Strategy, strategy process, business intelligence, financial sector

Finanssiala on kokonaisuutena suurten muutosten ja vaatimusten kohteena. Toisaalta globalisaatio ja kehittyvä tietotalous antavat toiminnalle suuria mahdollisuuksia, toisaalta finanssikriisin jälkeistä aikaa on leimannut perinteisen korkokorkeuden supistuminen ja uusien tulonlähteiden etsintä. Entistä tehokkaampi tietojenkäsittely ja asiakastietojen hyväksikäyttö luo edellytyksiä toimia alalla entistä tehokkaammin ja ohjata yrityksen päätöksentekoa tiedolla.

Tämän pro gradu –tutkielman tavoitteena oli tutkia tiedon roolia OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessissa ja luoda malli, jolla liiketoimintatietoa pystyttäisi käyttämään tehokkaammin ja tarkoituksenmukaisemmin hyväksi strategiatyössä. Tutkielma toteutettiin tapaustutkimuksena ja empiirinen aineisto hankittiin haastattelemalla organisaation strategiaprosessiin osallistuvia tahoja.

Tutkimuksen tulosten mukaan OP-Pohjola-ryhmällä ei ole määrämuotoista tapaa käyttää hyväksi liiketoimintatiedonhallinnan tuottamaa dataa. Strategiaprosessin päätöksenteossa merkittävä rooli on yksilöiden toisaalta omista organisaatioista tuottaman liiketoimintatiedon ja toisaalta yksilöiden hiljaisen tiedon varassa.

Tutkimuksen lopputuloksena luotiin malli, jolla strategiaprosessiin tuotetaan tietoa määrämuotoisen ja toistettavan prosessin kautta.

ABSTRACT

Author: Niklas Nykter
Title: Business intelligence as a knowledge source in strategy process in the financial sector, case: OP-Pohjola-group
Faculty: LUT, School of Business
Major: **Knowledge Management**
Year: 2013
Master's Thesis: Lappeenranta University of Technology
136 pages, 18 figures, 4 tables
Examiners: Professor Aino Kianto
Postdoctoral researcher Heidi Olander
Keywords: Strategy, strategy process, business intelligence, financial sector

The financial sector is under great turmoil firstly from globalization and developing ICT and secondly in the post financial crisis environment of diminishing interest rates. The new financial world means new ways to make profits and take advantage of greater processing power of information. The benefits in creating knowledge from information will mean greater insight and better decisions.

The goal of this study was to analyze the strategy process of OP-Pohjola-group and gain insight into the usage of business intelligence to support strategy creation and decision-making. The study was conducted as a case study and the empirical data was collected via semi-structured theme interviews of people taking part in the strategy process.

The study showed that the utilization of business intelligence in the strategy process was unstructured and was achieved mainly through participants and their organizations, rather than through a structured process. In addition the role of tacit knowledge of the participants in decision making was significant.

The aim of the study was to suggest a process of combining business intelligence function with the strategy process. The purpose of this process model is to provide high quality information for strategic decision-making.

Sisällysluettelo

1. Johdanto.....	1
1.1 Kohdeorganisaatio	4
1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	5
1.3 Tutkimuksen rajaus.....	6
1.4 Teoreettinen viitekehys	7
2. Strategia ja strategiaprosessi.....	8
2.1 Strategia.....	8
2.2 Strategisen johtamisen koulukunnat	12
2.2.1 Oppiva strateginen johtaminen	12
2.2.2 Kulttuurinen strateginen johtaminen	14
2.2.3 Kognitiivinen strateginen johtaminen	15
2.2.4 Muut koulukunnat	16
2.2.5 Yhteenveto.....	18
2.3 Strategiaprosessi	19
2.4 Tietoperustainen näkemys yrityksestä.....	21
2.5 Strategiaprosessin tietolähteet.....	24
2.5.1 SWOT-analyysi.....	24
2.5.2 Balanced Scorecard	26
2.5.3 Liiketoimintatiedon kuutio	27
2.5.4 Aineettoman pääoman mittareita.....	29
2.5.5 Yhteenveto.....	30

3. Business Intelligence.....	31
3.1 BI-prosessi.....	34
3.2 Tietolähteiden määrittely.....	41
3.3 Tiedon hankinta ja prosessointi.....	43
3.4 Tiedon analysointi.....	44
3.5 Tiedon jakaminen.....	46
3.6 Tiedon hyödyntäminen.....	47
4. Business Intelligence strategisessa suunnittelussa.....	49
4.1 Yhteenveto.....	52
5. Menetelmät.....	58
5.1 Tutkimusstrategia.....	59
5.1.1 Tutkimusmenetelmä.....	59
5.1.2 Aineistonkeruumenetelmä.....	61
5.2 Aineiston analysointi.....	65
5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	69
6. Tutkimustulokset.....	70
6.1 Strategia OP-Pohjola-ryhmässä.....	70
6.1.1 Strategian rooli.....	71
6.1.2 Strateginen johtaminen.....	80
6.1.3 Tiedolla johtaminen.....	87
6.2 Strategiaprosessi OP-Pohjola-ryhmässä.....	90
6.2.1 Strategiaprosessin tietolähteet.....	95
6.3 Liiketoimintatiedonhallinta OP-Pohjola-ryhmässä.....	101
6.3.1 Liiketoimintatieto strategiaprosessissa.....	105
6.3.2 Liiketoimintatiedonhallinnan näkökulma.....	109

7. Johtopäätökset	114
7.1 Liiketoimintatieto strategiaprosessissa	114
7.2 Strategiaprosessi	119
7.3 Liiketoimintatiedonhallinta	122
7.4 Tulosten käsittely	123
7.5 Jatkotutkimus	126
LÄHDELUETTELO	128

KUVALUETTELO

Kuva 1. Harkittu ja ilmaantunut strategia	9
Kuva 2. Strategia-ajattelu ja sen osa-alueet	11
Kuva 3. Tiedon luomisen SECI-malli	22
Kuva 4. Dynaamisen tiedon luomisen malli	23
Kuva 5. Liiketoimintatiedon kuutio	28
Kuva 6. Geneerinen BI-prosessi	34
Kuva 7. Tiedonhallinnan prosessi	35
Kuva 8. BI-prosessi	36
Kuva 9. Tiedonhallinnan prosessi	37
Kuva 10. Yhteenveto BI-prosessimalleista	40
Kuva 11. Liiketoimintatiedonhallinnan rooli strategisessa johtamisessa	50
Kuva 12. Ensimmäisen vaiheen haastatteluteemat	67
Kuva 13. Toisen vaiheen haastatteluteemat	68
Kuva 14. Ryhmästrategian suhde tytäryhtiöiden strategiaan	76
Kuva 15. Strategisen johtamisen kokonaisuus OP-Pohjola-ryhmässä	78
Kuva 16. OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessi osittain ristiriitaisten vaatimusten keskiössä	94
Kuva 17. Liiketoimintatieto OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessissa	105
Kuva 18. Liiketoimintatiedon ja strategiaprosessin linkitys OP-Pohjola-ryhmässä	115

TAULUKKOLUETTELO

Taulukko 1. Yhteenveto BI-prosessimalleista	37
Taulukko 2. Strategian ja strategisen johtamisen koulukuntien tietotarpeet	53
Taulukko 3. Haastateltavien organisaatorooli, historia OP-Pohjola-ryhmässä ja tausta	62
Taulukko 4. Strategisen johtamisen tyypit, piirteet ja taustatekijät OP-Pohjola-ryhmässä	86

TUTKIELMASSA KÄYTETYT LYHENTEET

BA	Business Analytics
BI	Business Intelligence
BSC	Strateginen suorituskymittaristo. Balanced Scorecard
CI	Competitive Intelligence
CSF	Critical Success Factors
ETL-prosessi	Tietojen tietovarastoon siirtämisen prosessi. Extract, Transform, Load
KVB	Tietoperustainen näkemys yrityksestä. Knowledge Based View of the firm
KPI	Key Performance Indicators
OLAP	On-Line Analytical Process
SECI-malli	Tiedon luomisen malli. Socialization, Externalization, Combination, Internalization
SWOT-analyysi	Yrityksen vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhkien kartoittamiseen perustuva työkalu. Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

1. Johdanto

”Know the enemy,
Know yourself
And victory
Is never in doubt,
Not in a hundred battles”
(Sun-Tzu, 2005)

Tiedon ja tietämyksen merkitys on tunnustettu jo antiikin Kiinan ajoista, suuren sotastrategin Sun-Tzun kirjoituksista, joiden taustalla olevaa ajattelua pidetään myös nykyaikaisen strategia-ajattelun yhtenä esi-isänä. Modernin sotatieteen isä Carl von Clausewitz peräänkuulutti tiedostelutiedon merkitystä sekä sotastrategian luomiselle että sen uudelleenarvioinnille muuttuvan tilanteen ja tiedon perusteella.

Strateginen johtaminen nyky maailmassa on paljon velkaa historian sotastrategieille, joiden ajatuksista on suurelta osin johdettu myös yritysjohton strategisen johtamisen alkuaskeleet. Strateginen suunnittelu on luonnollisesti kehittynyt antiikin aikaisista ajatteluista omaksi tieteenalaksi, mutta useat alkuperäiset periaatteet pätevät edelleen. Yksi merkittävimmistä on tiedon ja tietämyksen merkitys päätöksenteossa.

Tietotalouden ja globalisaation vallankumouksien myötä yritystoiminnassa käsiteltävän tiedon määrä on räjähtänyt käsiin. Pyrkiessä tietämään mahdollisimman paljon, voi yritysjohto löytää itsensä tilanteesta jossa ei äkkiä tiedäkään mitään. Pro-gradu tutkielman tarkoituksena on tutkia ryhmätasoisien liiketoimintatiedon hallinnan roolia strategisen suunnitteluprosessin syötteenä. Tarkoituksena on määrittellä strategiaprosessin tietotarpeet ja rakentaa niiden perusteella näkemys

prosessista sekä tiedosta jota liiketoimintatiedon hallinta tuottaa strategiaprosessiin.

Sotastrategisteillä on ollut vahva vaikutus myös strategiseen johtamiseen liiketoiminnassa ja yllämainitut klassikkoteokset löytyvätkin niin Harvardin kuin muiden suurten opinahjojen lukulistoilta. OP-Pohjolan organisaatiomallissa emoyhtiön Strateginen suunnittelu toimii esikuntatoimintona, jonka tehtävänä on koordinoida ja johtaa ryhmätasoisien strategian syntymistä yhteistyössä tytäryhtiöiden sekä itsenäisten osuuspankkien kanssa.

OP-Pohjolalla ei kuitenkaan ole sotilasorganisaation mukaisia mahdollisuuksia johtaa toimintaa, vaan osuuskunta-yhtiömuoto asettaa strategisen suunnittelun asemaan, jossa sen täytyy pohjustaa ja perustella tehdyt linjaukset, tietyllä tapaa myydä ne itsenäisille Osuuspankeille. Tämä sama ryhmädynamiikka näkyy myös muiden keskusyhteisökonsernin yhtiöiden (keskuspankki, palveluntuotantoyhtiö ym.) johtamisessa, jossa painottuu yhteistyön ja laaja-alaisen näkemyksen merkitys. OP-Pohjola onkin nostanut avainsanoiksi strategiassaan avoimuuden ja vuoropuhelun (OP-Pohjola, 2013.)

Organisaation erityispiirteet tuovat omat haasteensa sekä strategiselle johtamiselle että liiketoimintatiedon hallinnalle. Toisaalta molempien toimintojen täytyy ottaa huomioon koko organisaatio ja toiminnot, toisaalta suuresta tieto- ja näkemysmassasta taas täytyy pystyä puristamaan kiteytetty näkemys, jonka avulla koko ryhmän tuloksekas johtaminen on mahdollista. Tällaisessa ympäristössä tiedolla johtamisen merkitys kasvaa, kun strategisia näkemyksiä rakennetaan ja perustellaan.

Kun tämän lisäksi tietotalouden nousu asettaa vaatimuksia myös finanssialalle, jossa perinteisesti pääoma on ollut kuningas, tulee myös pankkien katsoa laajemmin omaa toimintaansa perinteitä laajemmin. Pelkkä

korkotasonhallinta ei tulevaisuudessa kanna finanssitalojakaan, vaan menestys syntyy kyvystä ymmärtää ja integroida liiketoiminta-alueita sekä niiden tuottamaa tietoa. Taloudellisen kehityksen ja yhteistyön järjestö OECD (1996) raportoi jo 90-luvun puolivälin jälkeen jäsenmaidensa talouden pohjautuvan yhä enemmän tietoon, sen tehokkaaseen käsittelyyn ja hyväksikäyttöön. OECD:n raportti (1996) korostaa strategisen osaamisen syntymisessä eri ryhmittymien ja verkostojen välisen yhteistyön merkitystä yrityksissä. Myös Suomen Teknologioiden ja innovaatioiden kehittämiskeskus Tekes on nostanut omassa raportissaan ”Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttäjä?” (2009) teknologiset haasteet finanssialan merkittäviksi muutosvoimiksi. Teknologisissa haasteissa merkittävimpänä nähdään innovaatiokyvykkyyksien kehittäminen, jonka aktivoimisessa johdon ja strategisen näkemyksen merkitystä ei voida aliarvioida. Toisaalta strategiaprosessin ohjaaminen tiedolla parantaa näkemystä yrityksen nykytilasta, toisaalta taas liika numeroihin kiinnittyminen voi rajoittaa strategista ajattelua ja kaventaa näkemystä liikaa kohti taktista aikajännettä ja operatiivista ohjaamista.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojaa vahvasti kahteen pääteemaan: strategia- sekä strategiaprosessitutkimukseen sekä business intelligence – tutkimukseen. Näkemys strategiasta ja –prosessista rakentuu klassiseen strategiatutkimukseen Mintzbergin (mm. Mintzberg et al. 2008) johdolla, jota syvennetään tiedolla johtamisen (knowledge based-view of the firm, KVB) sekä erilaisilla strategian syötteillä ja tietolähteillä (mm. SWOT-analyysi). Business intelligence –tutkimus perustuu laaja-alaiseen näkemykseen koko ajan kehittyvästä toiminnasta, jota jouduttaa erityisesti tietojenkäsittelyn vauhdikas kehittyminen.

Mintzberg, Ahlstrand ja Lampel (2008) näkevät strategian monitahoiseksi ja vaihtelevaksi käsitteeksi, jonka perimmäisenä tarkoituksena on luoda pohja yrityksen menestykselle 3-5 vuoden aikajännteellä. Strateginen johtaminen on

heidän mukaansa moniulotteista ja vaihtelevaa toimintaa, jonka määrittelevät hyvin pitkälle yrityksen luonne, organisaatio sekä kulttuuri ja johon vaikuttaa vahvasti myös toimiala ja kilpailijakenttä. Näin ollen yhden määritelmän tai oikean tavan esittäminen strategialle, strategiselle johtamiselle tai strategiaprosessille on mahdotonta, vaan tärkeää on ymmärtää organisaation erityispiirteitä ja sitä, kuinka ne vaikuttavat strategiaan sekä strategiseen johtamiseen.

Tietoperusteinen näkemys yrityksestä on keskittynyt tukimaan yrityksen tietoa ja sen tietoresursseja tärkeimpänä kilpailukykyä synnyttävänä tekijänä. Grantin (1996) mukaan tieto on yrityksen tärkein strateginen resurssi. Nykymaailmassa pelkkä tieto ei riitä takamaan menestystä, vaan tiedon lisäksi tarvitaan kykyä käyttää tietoa hyväksi kilpailuetuuksien luomisessa (Alavi & Leidner, 2001). Tästä syystä myös strategisen johtamisen osalta on alettu ymmärtää yrityksen hallussa olevan tiedon hyödyntämistä, erityisesti strategisesta näkökulmasta päätöksenteon tukemisessa. Tällöin pyritään ymmärtämään paremmin yrityksen omaa tilannetta, asiakastietoa sekä kilpailuympäristöä.

1.1 Kohdeorganisaatio

Työn tilaajana toimii OP-Pohjola-ryhmän emoyhtiön Strategisen suunnittelun osasto, joka vastaa ryhmätasoisesta strategian valmistelusta. Strategisen suunnittelun tehtäviin kuuluu tuottaa yhteistyössä ryhmän muiden yhtiöiden sekä itsenäisten Osuuspankkien kanssa yhteistyössä ryhmätasoinen strategia ja kehittää ryhmätasoisesta suunnittelua.

Tutkimuksen varsinaisena kohteena toimii OP-Palvelut Oy:n Liiketoimintatiedon hallinta -osasto, johon on keskitetty kaikki keskusyhteisökonsernin liiketoimintatiedon hallinta- sekä business

intelligence –toiminnot. Organisaatio on aloittanut toimintansa keskitetyssä muodossa 1.1.2013. OP-Palvelut Oy on OP-Pohjola-ryhmän keskitetty palveluntuotantoyhtiö, joka kuuluu osana Keskusyhteisökonserniin ja on käytännössä OP-Pohjola osuuskunnan (myöhemmin osk) omistama tytäryhtiö.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkielman tutkimusongelma kumpuaa käytännöstä, yrityksen tarpeesta kehittää strategiaprosessia ja hakea tapoja hyödyntää liiketoimintatietoa prosessin päätöksenteon tukena. OP-Pohjolan strategiaprosessi on monitahoinen, ajallisesti pitkä prosessi, jossa haetaan ryhmän toiminnalle suuntaviivat seuraaviksi vuosiksi. Tällainen prosessi alleviivaa tiedolla johtamisen merkitystä, kuitenkin strategisessa pohdinnassa tiedon yhdistämistä tulevaisuuden skenariointiin, avoimeen pohdintaan ja intuitioon. Liiketoiminnan taktisessa ohjaamisessa tiedon merkitystä ei voida aliarvioida, mutta millainen on tiedon merkitys strategiaprosessissa, jossa ajatusten ja skenarioiden rakentaminen pitäisi olla avointa ja ennakkoluulotonta.

OP-Pohjola on viime vuosina kyennyt ennakkoluulottomiin strategisiin liikkeisiin, parhaina esimerkkeinä Oulun mobiilikehitysosaston perustaminen Nokian irtisanomisten vanavedessä sekä toimialaliukumien menestyksekkäs toteuttaminen terveyspalveluiden kohdalla Omasairaalan perustamisen muodossa. Yksittäisten mahdollisuuksien menestyksekkäs tuotteistaminen on johtanut erittäin hyviin tuloksiin, kuinka tällaista ajattelua voitaisi tukea strategisella tasolla ja näin kyetä tukemaan yhtiön toimintaa kokonaisuutena myös uusilla liiketoiminta-alueilla? (OP-Pohjola 2011, Helsingin Sanomat 2013.)

Finanssialan liiketoiminnan ohjauksessa korostuu asiakastietojen hyväksikäyttö, erityisesti kun finanssitavaratalon kohdalla puhutaan pankki- ja vakuutusasiakkaiden ristiinmyynistä. Mikä on liiketoimintatiedon anti strategiaprosessille, kun katsotaan yhtiön kehitystä ja menestystä pidemmän aikavälin yli? Kuinka tietoa tulisi tällaisesta näkökulmasta käyttää hyväksi siten, että se tukee strategiatyötä sekoittamatta taktista aikajännettä?

Tutkimuskysymys on:

Millainen on liiketoimintatiedonhallinnan rooli OP-Pohjola-ryhmässä strategisen suunnitteluprosessin syöteenä?

Tutkimuskysymysten alakysymykset ovat:

- Millaiset tietotarpeet strategiselle johtamiselle on olemassa?
- Kuinka tietotarpeet täyttyvät OP-Pohjolan nykyprosessissa?
- Millaisen prosessin kautta liiketoimintatiedon hallinnan tulisi tuottaa tietoa strategiselle suunnittelulle?

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tiedon lähteet tutkielmassa rajataan ryhmän sisäiseen tietoon ja sen hyväksikäyttöön. Ulkoiset tietolähteet jätetään tästä työstä ulkopuolelle, ne ovat myös organisatorisesti kohdeorganisaatiossa erotettu Strategisesta suunnittelusta omaksi vastuualueekseen, tosin myös ne on alistettu Strategiajohtajan alle. Haastatteluissa on mukana myös toimiala- ja – ympäristön seurannan vastuualue, mutta heitäkin haastatellaan sisäisten lähteiden ja sisäisen tiedon näkökulmasta.

Strategiaa tarkastellaan pääasiassa kolmen valitun koulukunnan viitekehyksen kautta: oppiva, kulttuurinen sekä kognitiivinen strateginen johtaminen. Koulukunnat on valittu perustuen yhteispiirteisiin

kohdeorganisaation strategisen suunnittelun malliin, perustelut avataan tarkemmin luvussa 2. Myös muut koulukunnat ovat kuitenkin olleet työstön taustalla, mutta eivät niin vahvasti kuin kolme valittua. Strategiproessin osalta tutkielmassa keskitytään tietotarpeiden tutkimiseen, tiedon hyödyntäminen osana prosessia ei ole tutkimuksen tai haastattelujen piirissä, vaan kuuluu itse strategiaproessin johtamiselle.

Jatkossa liiketoimintatiedon hallinta –termiä käytetään kuvaamaan samannimistä organisaatiota OP-Pohjola-ryhmässä. Tutkielmassa pyritään pitäytymään termissä Business Intelligence, joka on vakiinnuttanut asemansa yläkäsitteenä erityisesti englanninkielisessä maailmassa, mutta osittain myös Suomessa. Tutkielmassa keskitytään sisäisiin tietolähteisiin, mutta BI käsitteenä ymmärretään kaksijakoisena käsitteenä, jonka kokonaisprosessi sisältää sekä ulkoiset että sisäiset lähteet. Tarkemmin Business Intelligence – käsitettä ja sen teoreettisia näkökulmia esitellään luvussa 3.

BI-prosessin osalta keskitytään tietolähteiden ja tietotarpeiden määrittelyyn. BI-prosessin tekninen puoli on rajattu tutkielman ulkopuolelle, tähän osaan kuuluvat mm. Tiedon varastointi, tiedon käsittelyprosessi (ns. ETL-prosessi) sekä raportointi. BI:tä käsitellään kokonaisprosessin ja nimenomaan strategiaproessilinkityksen kautta. Näkökulma BI-tarkasteluun on vahvasti tilaajan ja tiedon hyväksikäyttäjän näkökulma.

1.4 Teoreettinen viitekehys

Pro-gradu tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu toisaalta strategiaproessiin liittyvästä tutkimuksesta, erityisesti strategiaproessin tietotarpeiden osalta, sekä toisaalta liiketoimintatiedon hallinnan ja business intelligenen tutkimuksesta. Lopuksi kirjallisuuden perusteella vedetään yhteen liiketoimintatiedonhallinnan merkitys strategisessa suunnittelussa.

2. Strategia ja strategiaprosessi

Luvussa 2 esitellään strategiaan, strategiaprosessiin sekä strategiseen suunnitteluun liittyvä teoria. Aluksi pohditaan strategiaa käsitteenä, strategisen suunnittelun lähtökohtia sekä strategiaprosessia tapoina johtaa yritystä. Ensin luodaan katsaus strategiaan käsitteenä sekä sen tarkoitusperiin ja tavoitteisiin. Seuraavaksi tutkitaan strategisen johtamisen koulukuntia sekä strategiaprosessia. Lopuksi tarkastellaan tietoperustaisen näkemyksen antia yrityksen strategiselle johtamiselle, jonka jälkeen pohditaan mahdollisia tietolähteitä tiedolla johtamisen näkökulmasta perustuen laajasti strategisessa suunnittelussa käytettäviin viitekehyksiin.

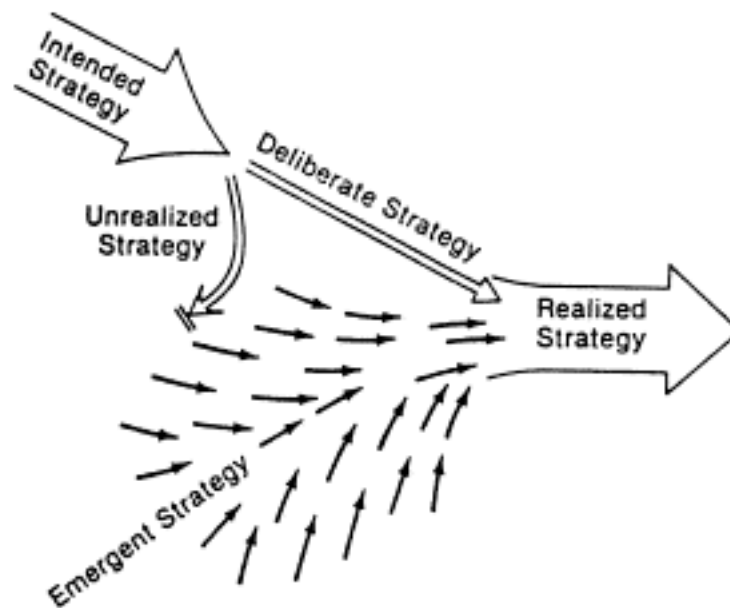
2.1 Strategia

Wright, Pringle ja Kroll (1992) määrittävät strategian tarkoittavan ylimmän johdon suunnitelmaa, jolla tavoitellaan organisaation tehtävän ja tavoitteiden täyttämistä, painotuksena pidempi aikajänne. Mintzberg et al. (2008) toteavat strategian ja strategisen johtamisen olevan hyvin paljon enemmän kuin iskulauseiksi tiivistettyjä mantroja. Strateginen johtaminen on moniulotteista, hyvinkin vaihtelevaa toimintaa riippuen toimialasta ja yrityksestä, jolle on hyvin vaikea löytää tyhjentävää määritelmää.

Mintzberg (1987) on esittänyt strategialle viisi ulottuvuutta omassa ”five Ps of strategy” –konseptissaan. (1) Strategia voidaan nähdä suunnitelmana (plan), jonka tarkoituksena on mahdollistaa organisaation tavoitteiden saavuttaminen. Strategiaa suunnitelmana voidaan pitää kuin reittiä kartalla tai ohjekirjana, kuinka organisaation on paras kulkea tai toimia. Suunnitelman

ongelmana on toteutuvan ympäristön ja toiminnan poikkeaminen suunnitellusta, josta syystä (2) strategiaan täytyy liittää myös näkemys reitistä (pattern) ajan kuluessa. Tämän reitin varrella voidaan erottaa organisaation systemaattiset toimet ajan kuluessa. Suunnitelma katsoo strategiaa ajan suhteessa eteenpäin, reitti on toteutuneen strategian jättämä jälki aikaa taaksepäin katsottaessa. Ristiriitaiset näkökulmat nostavat esille yhden strategian perusongelmista: onko se harkittu ja suunniteltu teko vai toteutunut ja ilmaantunut aktiviteetti.

Mintzberg et al. (2008) tiivistävät suunnitelman ja reitin strategianäkemyksen kuvaan harkitusta ja ilmaantuneesta strategiasta, jossa määreet ovat itse asiassa osa kokonaisstrategiaprosessia ajan funktiona. Suunnitelma kertoo miten on tarkoitus kulkea ja reitti loppujen lopuksi määrittää itse asiassa kuljetun reitin. Osa strategisista linjauksista toteutuu, osa toteutuu osittain ja osa jää toteutumatta. Kuva 1. esittää strategian luonnetta suunniteltuna ja kuljettuna polkuna.



Kuva 1. Harkittu ja ilmaantunut strategia (Mintzberg et al. 2008)

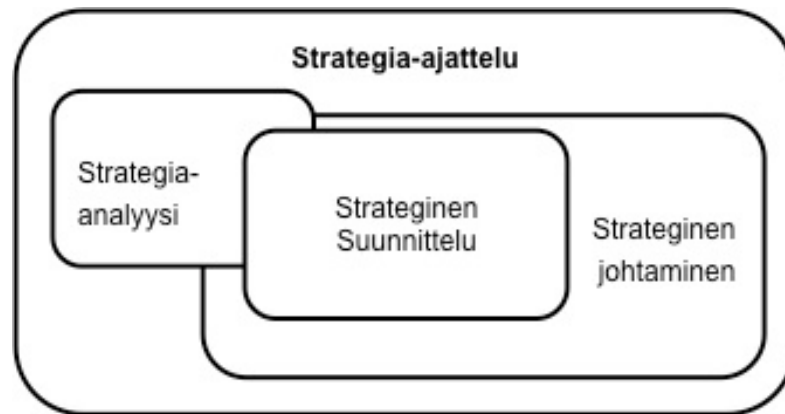
Suunnitelman ja reitin lisäksi Mintzberg (1987) tuo (3) strategian käsitteeseen kolmantena näkökulmana aseman (position), jonka kautta arvioidaan organisaatiota sekä sen tuotteiden sijaintia niiden ympäristössä. Strategia organisaation suhteena positioon ympäristössä on synnyttänyt strategisen ajattelun koulukunnan, joka katsoo strategiaa vain organisaation sijaintina ympäristöönsä (Porter 2008) ja on vahvana näkökulmana erityisesti sotastrategiassa. Aseman osuus strategian luomisessa nähdään interaktionasiakkaiden ja kilpailijoiden kanssa, näiden välisten suhteiden ymmärtämisenä ja huomioimisessa strategian luomisessa. (Mintzberg 1987.)

Neljän ulottuvuus (4) strategialle on näkökulma (perspective), jossa organisaatio asemasta poiketen katsoo sisään itseensä ja pyrkii hahmottamaan organisaation ominaisuuksia ja erityispiirteitä. Jotkut organisaatiot voivat olla esimerkiksi edelläkävijöitä, toiset maltillisempia markkinoille tulossaan. Mintzbergin mukaan (5) strategian viides ulottuvuus on nähdä se juonena (ploy), joka suunnitelmaan verrattuna on huomattavasti spesifisempi, jopa tiettyjä liikkeitä tai toimenpiteitä sisältävä toiminto. (Mintzberg 1987.)

Näkökulmat eivät ole kilpailevia siten, että niistä pitäisi valita vain yksi, vaan toisia täydentäviä näkökulmia, joiden keskinäiset suhteet määrittävät organisaation strategiatyötä. Jokainen ulottuvuus tarkastelee strategiaa omasta näkökulmastaan, jokaisella on omat vahvuusalueet, mutta myös puutteet. Näin kokonaisnäkökulma strategiaan vaatii useamman ulottuvuuden huomioimista. (Mintzberg, 1987.)

Kuva 2. esittää strategia-ajattelun keskeiset osa-alueet. Tässä tutkielmassa keskitytään pääasiassa strategisen suunnittelun osa-alueeseen, osittain myös strategia-analyysiin. Strategisen suunnittelun osalta tutkitaan minkälaista tietoa suunnitteluprosessi kaipaa, strategia-analyysin osalta tutkimuksessa tuloksena syntyviä tietolähteitä voidaan käyttää strategian koestamiseen ja

haastamiseen arviointi- ja päivitysprosessien osana. Myös Näsi (1987) tunnistaa strategiatutkimuksessa kiistanalaiseksi jäävät viitekehykset ja mallit. (Näsi, 1987.)



Kuva 2. Strategia-ajattelu ja sen osa-alueet (Näsi, 1987).

Strategian voidaan tiivistää olevan yrityksen ylimmän johdon näkemys tavoista, tekemisistä ja toiminnasta joilla yritys saavuttaa parhaan tuloksen noin 3-5 vuoden aikajänteellä. Strategia tiivistää ne pitkän aikavälin tekemiset, jotka johtavat jatkuvaan menestykseen valituilla toimialoilla. Rajoja tekemisille ja jopa toimiala valinnoille on hyvin vaikea vetää, on paras muistaa että mm. Nokia aloitti alun perin puuhiomona, josta se yrityskauppojen, yleisen teknisen kehityksen ja ajan seurauksena päättyi kumiteollisuuden kautta yhdeksi maailman suurimmista tietoliikenneyhtiöistä (Wikipedia, 2013).

Strategian rooli yrityksessä määrittää sen pohjaksi kerättävän tiedon tarpeita ja lähteitä, perustuen näkökulmaan ja strategian ulottuvuuksiin. Esimerkiksi organisaatio, jossa strategia perustuu aseman (position) määrittelyyn, käyttää työn pohjana dataa kilpailijoista ja toimintaympäristöstä sekä vertaa näitä omiin sisäisiin vastaaviin tietoihin. Strategista näkökulmaa levittävä organisaatio taas joutuu pohtimaan onko mahdollista tietoa keräämällä laajentaa perspektiiviä.

2.2 Strategisen johtamisen koulukunnat

Mintzberg et al (2008) jakaa strategisen johtamisen koulukunnat kolmeen pääryhmään, jotka jakautuvat yhteensä kymmeneen koulukuntaan. Pääryhmät ovat ohjailevat, kuvailevat ja kokoavat strategiakäsitykset. Ohjailevia strategiakäsityksiä edustavat mallintava sekä suunnittelu- ja asemointikoulukunta. Yrittäjyyskoulukunta, kognitiivinen koulukunta, oppimiskoulukunta, poliittinen koulukunta, kulttuurikoulukunta sekä ympäristökoulukunta muodostavat kuvailevan pääryhmän. Lopuksi kokoaviin käsityksiin kuuluu vain yhdistelevä koulukunta. (Mintzberg et al. 2008.)

Tutkimuksen kontekstissa nousevat tärkeimmiksi näkökulmiksi kognitiivisen, kulttuurisen sekä oppivan näkökulmat, jotka käydään läpi tarkemmin alaluvuissa. Muut koulukunnat esitellään lopuksi lyhyesti. Näkökulmat on valittu perustuen yhteispiirteisiin tutkittavan organisaation toiminnan kanssa. Toisaalta strateginen johtaminen ryhmän osalta on keskusjohtoisen organisaation toimintaa (kognitiivinen koulukunta), toisaalta strateginen suunta määräytyy itsenäisten osuuspankkien määräyksessä (kulttuurinen koulukunta) ja lopuksi strategiakausion ja prosessin historian kautta voidaan puhua strategisesta iteraatiosta (oppimiskoulukunta). Haastatteluvastausten perusteella neljänneksi koulukunnaksi nousi valtakoulukunta. Perustelut on esitelty tarkemmin osana tutkimustuloksia luvussa 6.1.3.

2.2.1 Oppiva strateginen johtaminen

Mintzbergin (2008) jaottelussa oppivan strategisen johtamisen perusajatuksena on nähdä strategia jatkuvana prosessina, jossa itse strategia

nähdään osin harkittuna ja osin ajan mukana ilmaantuneena, kuitenkin siten että myös ilmaantunut strategia on tietoisin prosessin ja organisaation tai strategistin oppimisen tulos. Strategisessa johtamisessa määritellään lähtöpiste sen hetkisten tietojen mukaan, mutta näitä lähtöpisteitä ja niiden pohjalta syntynyttä strategiaa ollaan valmiit ja jopa pyritään muuttamaan, kun organisaation ja strategistin tieto lisääntyy ajan myötä.

Oppimiskoulukunta painottaa menneistä tapahtumista oppimista, organisaation kollektiivista toimintaa, jossa sosiaalisin prosessein pyritään pienin askelin kehittämään omaa toimintaa aiemman toiminnan ja informaation perusteella (Mintzberg et al., 2008). Feldman ja Rafaeli (2002) näkevät organisaation koostuvan rutiineista, joihin kaikki organisaation sisäinen toiminta pohjautuu. Nämä rutiinit toimivat rakennuspaloina sekä pysyvyyden että muutoksen osalta, yhtenä rutiinina voidaan nähdä strateginen suunnittelu, joka pohjautuu myös omiin rutiineihinsa. Nämä rutiinit kehittyvät tiedon ja kokemuksen kertyessä, kuten muutkin toimintarutiinit.

Oppimiskoulukunnan mukaan strategia syntyy sosiaalisen oppimisen pohjalta, aiemman kokemukseen perustuen. Näin yrityksen strategia voidaan nähdä yhdistelmänä karttaa ja toteutunutta reittiä siten, että tasaisin väliajoin pysähdytään arvioimaan omaa sijaintia ja kulkua, toimintaa ja liikettä korjaten palautteen perusteella. Yhteneväisyydet evolutionääriseen kehitykseen ovat vahvat. Strategiat näyttävät aluksi menneisyyden malleina, sitten tulevaisuutta peilaavina malleina ja lopuksi näkökulmina, jotka ohjaavat yrityksen toimintaa. Strategia on inkrementaalinen prosessi, jota ohjaavat organisaation arvot ja visio. (Mintzberg et al., 2008.)

Oppimiskoulukunnan näkemystä on syytetty ajalehtivasta näkemyksestä itse strategia unohtaen. Tällöin organisaatio unohtaa strategian ja voi jäädä tuuliajolle (ns. Strategic drift), jonka seuraukset voivat olla vakavat. Yleensä asiantuntijaorganisaatiolle oppivan organisaation malli on kuitenkin

hedelmällinen ja tukee toimintaa nopeasti muuttuvassa ympäristössä, oppimiskoulukunta myös korostaa strategisessa oppimisessa jokaisen organisaation jäsenen merkitystä prosessin osana, ei vain strategistin. (Mintzberg et al 2008.)

2.2.2 Kulttuurinen strateginen johtaminen

Mintzbergin (2008) koulukunnissa kulttuurinen strateginen johtaminen rakentaa strategian organisaatiokulttuuriin perustuen, pohjautuen organisaation valmiuksiin. Kuten oppimiskoulukunta, myös kulttuurikoulukunta painottaa sosiaalisten interaktioiden merkitystä sekä pysyvämpiä kulttuurisia uskomuksia ja tapoja, jotka ohjaavat organisaation toimintaa. Feldman (1986) näkee kulttuurin organisaatiota yhdessä pitävänä voimana kunakin ajanhetkenä, jonka varaan organisaation toiminta rakentuu.

Whittington (1996) kuvaa strategian kokonaisuutena strategistin työstä: tapaamisista, puhumisesta, lomakkeidentäytöstä aina lukujen pyörittämiseen. Näkökulma painottaa selvästi myös strategian olevan tulosta yhteistyöstä organisaation sisällä, strategistin toimiessa prosessin fasilitoijana ja koostajana. Strateginen tietämys ei välttämättä Whittingtonin mallissa ole keskitettyä, vaan työ näkemyksen koostamiseksi. (Whittington, 1996.)

Whittington syventää tätä näkökulmaa yhdessä Johnsonin ja Melinin kanssa (Johnson et al., 2003) toimintapohjaisen strategianäkemyksensä (Activity-based view) kautta. Tässä näkemyksessä painottuu organisaation mikrotason toiminta ja tieto strategisen suunnittelun ohjaajana. Toimintapohjaisen näkemyksen mukaan tietotaloudessa toiminnan arvo on yhä kasvavassa määrin mikrotason organisaatioiden ja managereiden toiminnassa, joiden merkitys strategisen ohjauksen onnistumisessa on elintärkeä (Johnson et al., 2003). Regner (2003) nostaa tutkimuksensa lähes tärkeimmäksi havainnoksi

mikrotason prosessien ja rutiineiden merkityksen strategiatyölle. Erityisesti strategisessa muutoksessa mikrotason tiedon merkitys kasvaa.

Kulttuurikoulukunnan riskinä strategian muodostumisessa on aiempaan kokemukseen ja näkemykseen perustuva prosessi, joka voi johtaa paikallaan pysymisen valitsemiseen toimenpiteiden sijaan. Tällöin kulttuuri ohjaa strategiaa kollektiivisen ymmärryksen perusteella, eikä tällainen näkökulma kannusta strategiaa muuttumaan, vaan painottaa tuttua ja turvallista. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä organisaatiolla on vaara jäädä paikalleen polkemaan. (Mintzberg et al. 2008.)

2.2.3 Kognitiivinen strateginen johtaminen

Kognitiivinen koulukunta (Cognitive School) perustaa näkemyksensä psykologiaan ja ajatteluprosessiin. Kognitiivisen ajatusmallin mukaan ihmiset käyttävät rajallista kognitiivista kapasiteettiaan jäsentämään suuren ja kompleksisen maailman tapahtumia. Ihmisten kapasiteetti ajattelussa on kuitenkin aina rajallinen, jolloin prosessi johtaa aina yksinkertaistuksiin. (Mintzberg et al. 2008, March ja Simon, 1958.)

Strategiseen johtamiseen kognitiivinen näkemys rantautui 1980-luvulla, kun johtoajatukseksi otettiin strategianmuodostumisprosessin näkeminen luovana tulkintana todellisuudesta. Strategia syntyy osana subjektiivisissa yksilön tai ryhmien ajatusprosesseissa. Tällöin strategiset päätökset perustuvat tulkintoihin, ymmärtämiseen ja yksinkertaistuksiin sekä yrityksen sisäisestä maailmasta kuin toimintaympäristöstä. Organisaation jäsenten kokemukset ja ajatusmallit määrittävät sen, kuinka tietoa jäsenetään ja käytetään hyväksi strategian muodostuksessa. (Mintzberg et al 2008, Schwenk, 1988.)

Konstruktivistinen näkökulma koulukunnan sisällä näkee ulkoisen maailman organisaation konstruktiona, johon vaikuttavat organisaation jäsenten ajattelu sekä kokemukset. Strategisessa johtamisessa merkittävän roolin tällöin ottaa strategistin uskomukset ja näkemykset, joiden pohjalta peilataan sekä yrityksen sisäistä maailmaa että ulkoista toimintaympäristöä. Nähty maailma voidaan tämän käsityksen mukaisesti mallintaa, jakaa osiin ja siitä voidaan rakentaa näkemyksiä, joiden pohjalta toteutetaan organisaation strategista johtamista. (Mintzberg et al. 2008, Smirich ja Stubbart 1985.)

Kognitiivinen koulukunta on tuonut strategiselle johtamiselle lähinnä näkökulman strategistin ajattelun ja ymmärryksen rajallisuudesta. Sen anti onkin ollut enemmän teoreettisessa potentiaalissa, kuin käytännön annissa yritysjohdolle. Kuitenkin näkökulma kognition pohjalta toimivasta johtamisesta on tärkeä, joskin kognitiivinen koulukunta yksin ei tarjoa sellaista näkemystä, joka kattaisi strategisen johtamisen käytännössä. Ajatus yksittäisen strategistin tai strategiaryhmän kognition rajallisuudesta on kuitenkin validi. (Mintzberg et al. 2008.)

2.2.4 Muut koulukunnat

Luvussa käydään lyhyesti läpi myös muiden strategisen johtamisen koulukuntien päänäkemykset strategian luomisesta, sen perusteista ja prosessiin osallistuvista tahoista. Koulukunnat on esitelty lyhyesti, johon on pyritty tiivistämään ydinnäkemys. Huomiona koulukuntajakoihin on paikallaan mainita, että koulukuntajaot ovat toisiaan täydentäviä ja vain harvan niistä voidaan katsoa olevan teoreettisestikaan aidosti itsenäinen tai toisista näkemyksistä riippumaton. Entistä sameammaksi vesi muuttuu, kun strategista johtamista tarkastellaan käytännössä, jolloin koulukunnat sekoittuvat ja rajanveto vaikeutuu.

Mallinnuksen koulukunta (Design School) asemoi yrityksen strategisesti perustuen ulkoiseen ja sisäiseen arviointiin. Ulkoisesta ympäristöstä tunnistettiin uhat ja mahdollisuudet, sisäisestä heikkoudet ja vahvuudet. Asemointi tapahtuu johdon järkeilyn ja arvioihin perustuvien analyysien avulla (Mintzberg et al., 2008, Learned et al. 1965, Andrews 1971). Suunnittelukoulukunta käyttää (Planning School) formaalin strategiaprosessin tukena merkittävä määrää numeerista tietoa ja tilastollista datan käsittelyä. Strategia syntyy määrämuotoisen prosessin seurauksena tarkistuslistoihin perustuen (Mintzberg et al., 2008, Ansoff, 1965). Asemoinnin koulukunta (Positioning School) perustaa strategiansa geneerisille suunnitelmille, joista valitaan parhaiten soveltuva yrityksen tarpeisiin. Eli kuinka yritys parhaiten pystyy puolustamaan asemaansa toimialalla kilpailijoiden toimia vastaan perustuen analyytikoiden laskelmoiviin toimiala-analyysihin (Mintzberg et al. 2008, Porter, 1979, 1980 ja 2008).

Yrittäjyyden koulukunnan (Entrepreneurial School) näkemys perustuu vahvan johtajan intuition, uskomusten ja ymmärrysten perusteella luomiin strategiisiin linjauksiin, joiden perusteella yritys kykenee luomaan uusia mahdollisuuksia. 1980-luvulla yrittäjyyden koulukunta laajentui johtajakeskeisyydestään pohjaamaan yrityksen strategian sen sijaan sisäiseen yrittäjyyteen, jota kautta yritys luo uusia mahdollisuuksia hyödyntämällä organisaation jäsenille kertynyttä tietämystä. (Mintzberg, 2008, Schumpeter, 1950, Burgelman, 1983.) Toimintaympäristö koulukunta (Environmental School) perustuu anti-strategiselle näkemykselle, joka jatkaa aiempia koulukuntia pidemmälle ulkoisen toimintaympäristön merkityksen korostamisessa. Näkemyksen mukaan yrityksen strategia perustuu ulkoisen ympäristön vaatimukseen vastaamiseen tai yritys eliminoituu luonnonvalinnan seurauksena (Mintzberg et al. 2008, Hannan & Freeman 1984).

Valtakoulukunnan (Power School) strategia perustuu politikointiin erilaisten näkemysten välillä. Näkemykset voivat perustua yrityksen sisäisiin asioihin tai

toimintaympäristön menneisiin tai tuleviin tapahtumiin, joita tulkitaan eri tavoin. Strategiset linjaukset syntyvät usein yrityksen voimakkaimman jäsenen tai ryhmän näkemyksiin perusten. (Mintzberg et al. 2008, Pfeffer, 1992.) Konfiguraatiokoulukunta (Configuration School) näkee yrityksen taistelevan jatkuvasti toimintaympäristön muutoksia havaitakseen ja oltava aina valmis siirtymään muutoksen edessä reaktiivisesti uusiin liiketoimintamalleihin. Näiden muutosten onnistuminen määrittää yrityksen menestyksen. Strategia toimii taustalla ohjaamassa toimintaympäristön seurantaan sekä seurantaan perustuvaa kuvailu ja kehitys prosesseja, jotka tähtäävät uusien liiketoimintamallien luomiseen. (Mintzberg et al. 2008, Miller 1982.)

2.2.5 Yhteenveto

Strategisen johtamisen koulukunnat tarjoavat viitekehyksen teoreettiselle analyysille, mutta eivät kuitenkaan ole selvärajaisia tai yksiselitteisiä. Organisaation strateginen johtaminen voidaan nähdä koostuvan usean koulukunnan näkemyksestä, jossa korostuvat tietyt piirteet kustakin. Koulukuntien kautta voidaan kuitenkin analysoida strategista johtamista organisaatiossa, joka usein koostuu halutuista tavoista sekä myös tiedostamattomista piirteistä.

Koulukunnat tarjoavat myös mallin tarkastella strategisen johtamisen tietotarpeita, vastaavalla tavalla kuin strategian asemointi, myös eri koulukunnat painottavat erilaista katsantokulmaa johtamisen pohjana toimivalle tiedolle. Tietysti raja strategian ja strategisen johtamisen välillä ei myöskään ole selvä, vaan toimintana ja käsitteinä ne ovat toisiaan tukevia. Yhdistämällä strategian roolin organisaatiossa ja strategisen johtamisen koulukunnan erityispiirteet, voidaan tarkastella strategiselle viitekehykselle laajasti tietotarpeita.

2.3 Strategiaprosessi

Burgelman (1983) näkee strategiaproessin mallina jossa strategia syntyy organisaation rakenteen ja strategisen toimintakontekstin välisenä suhteena. Tässä suhteessa molemmat vaikuttavat toisiinsa. Organisaatiokulttuuri ja toimiala määrittävät sen, kumpi on vahvempi vaikutin. Klassisessa näkemyksessään Porter (1979) painottaa toimintaympäristön vaikutusta strategiaan siten, että organisaation sisäisen maailman on mukauduttava ulkoiseen todellisuuteen. Ymmärrys strategiasta on kehittynyt merkittävästi tämän jälkeen, mutta Porter (2008), kyseenalaistamisesta huolimatta, pitää näkemyksestään edelleen kiinni. Porterin näkemys onkin liian kapea painottaen vain ulkoisten voimien vaikutusta ja sisäisen mukautumisen merkitystä strategiaprosessissa.

Andrews (Mintzberg et al. 1984) jakaa strategiaproessin kolmeen komponenttiin: strategian luomiseen (formulation), itse strategiaan sekä strategian jalkautukseen (implementation). Strategian luominen koostuu neljästä vaiheesta: (1) mahdollisuuksien ja riskien tunnistamisesta, (2) organisaation resurssien tunnistamisesta, (3) ylimmän johdon arvojen ja tavoitteiden määrittämisestä sekä (4) yhteiskuntavastuun tunnustamisesta. Itse strategia koostuu merkitysten ja linjausten kokonaisuudesta, jotka määrittävät organisaation ja sen liiketoiminnan kokonaisuutta. Strategian jalkautuksen tavoitteena on tulosten saavuttaminen ja sen voidaan katsoa koostuvan (1) yrityksen organisoinnista ja työnjaosta, (2) organisaation prosesseista ja käyttäytymisestä sekä (3) ylimmästä johdosta.

Narayanan, Zell ja Kemmer (2001) esittävät näkemyksensä strategisen kognition mallin kautta, joka koostuu neljästä osasta: (1) strategisen kognition edeltäjät, (2) rakenne, (3) prosessi sekä (4) lopputulokset. Edeltävä-vaihe

rakentuu toimintaympäristön, organisaation ja yksilöiden ymmärtämisestä sekä päätöksentekoon vaikuttavista tekijöistä He jakavat strategiaprosessin kolmeen vaiheeseen: tutkimukseen ja tiedonkeruuseen, ymmärryksen luomiseen sekä päätöksentekoon. Strategiaprosessia seuraa strategian jalkautus: merkitysten luominen organisaatiolle, ymmärryksen luominen sekä strategisten ajatusten myyminen. Jalkautus johtaa organisaation oppimisen ja strategisen muutoksen kautta lopputuloksiin, joita ovat prosessien lopputulokset, strategiset toimenpiteet sekä taloudelliset lopputulokset. (Narayan et al., 2001.)

Hayes (1986) painottaa jatkuvan prosessin ja jatkuvan parantamisen merkityksen, isojen kehityshyppäysten tavoittelun sijasta. Näkemys vaatii tehokkaita prosesseja seuraamaan sekä oman toiminnan kehitystä että toimintaympäristön muutosta. Seurannan lisäksi organisaation strategian- tai toimintalinjausten muutosprosessin ja –kulttuurin täytyy olla kehittyneitä. Samaan johtopäätökseen tulevat myös Gilmore ja Camillus (1996) toteamalla strategiaprosessin ominaisuuksien tulevaisuudessa olevan kattava (inclusive), ottavan huomioon organisaatiossa sekä eri toiminnot että organisaatiotasot (cross-hierarchical), iteratiivinen sekä itse korjaava. Erityisen merkittävä on prosessin kyvykkyys vastata ns. hankaliin (wicked) ongelmiin, jotka liittyvät suurelta osin strategisten kysymysten ja vastausten eriyttämättömään luonteeseen (Gilmore & Camillus, 1996). Tällöin korostuu analyysin merkitys, jonka avulla voidaan erottaa esimerkiksi suotuisan toimintaympäristön vaikutukset tuloksen paranemiseen verrattuna uusien strategisten linjauksien vaikutuksesta.

Hedberg ja Jönsson (1977) tuovat esille strategian luomisen kaksijakoisuuden toisaalta rationaalisen analyysin ja toisaalta tunteisiin perustuvana intuition. Täysin tunteisiin perustuvan analyysin merkityksen pienentäminen syntyy luottamuksesta rationaalisen analyysin luotettavuuteen, sekä prosessin että sen tietolähteiden osalta. Erityisen

tärkeä on tehokas, faktoihin pohjaava analyysi, kun tiedon määrä lisääntyy eksponentiaalisesti.

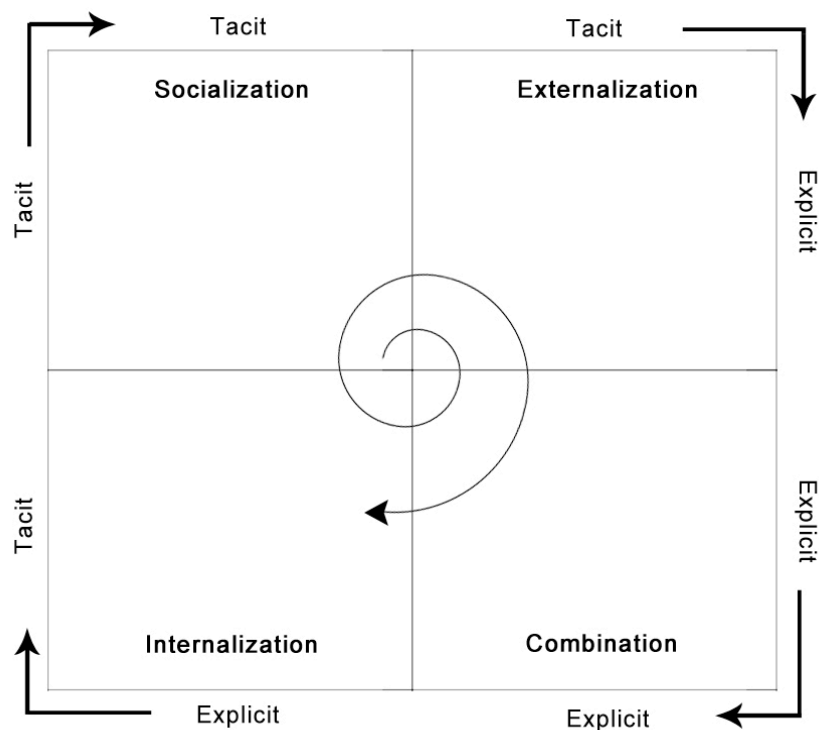
Strategiaprosessi on organisaatiolle uniikki tapa työstää strategiaa, johon vaikuttavat niin organisaation erityispiirteet, kulttuuri kuin toimintaympäristökin. Strategiaprosessissa ensimmäisissä vaiheissa pyritään yleisesti ymmärtämään organisaation tilaa sekä toimintaympäristöä. Tämän jälkeen pyritään synnyttämään strateginen kognitio, jonka seurauksena strategia syntyy. Strategiaprosessi itsessään ei tarjoa näkökulmia tietotarpeisiin tai -lähteisiin, lähinnä prosessi tarjoaa viitekehyksen, jonka kautta yritys luo strategiaa ja toteuttaa strategista johtamista.

2.4 Tietoperustainen näkemys yrityksestä

Tietoperusteinen näkemys yrityksestä (Knowledge Based View, KVB) nostaa tärkeimmäksi strategiseksi resurssiksi tiedon, jonka tuottamiseen, siirtämiseen ja hyväksikäyttöön perustuu yrityksen menestys. Sveiby (2001) asettaa strategian luomisen lähtökohdaksi prosessiin osallistuvien yksilöiden tiedon jakamisen, yhdistämisen ja tätä kautta uuden tiedon luomisen. Grant (1996) näkee tiedon kaiken inhimillisen tuotoksen taustavaikuttajana, jolloin ilman tietoa tuottavan työn tekeminen on mahdotonta. Näin myös tuotantolaitoksen menestyksekkään toiminnan takana on tehokas tietoa käsittelevä koneisto, joka jakaa ja käsittelee oikeaa tietoa, oikea aikaisesti sekä jakelee sitä tarvitseville tahoille.

Phelan ja Lewin (2001) näkevät teorian jakavan tiedon vahvasti kahteen: eksplisiittiseen ja hiljaiseen tietoon. Eksplisiittinen, kommunikoitavissa oleva tieto on helposti siirrettävissä lähes olemattomin kustannuksin, kun taas hiljainen tieto on kontekstiriippuvaista, liittyy tekemiseen ja sen siirtäminen on hidasta, kallista ja epävarmaa (Kogut ja Zander, 1992).

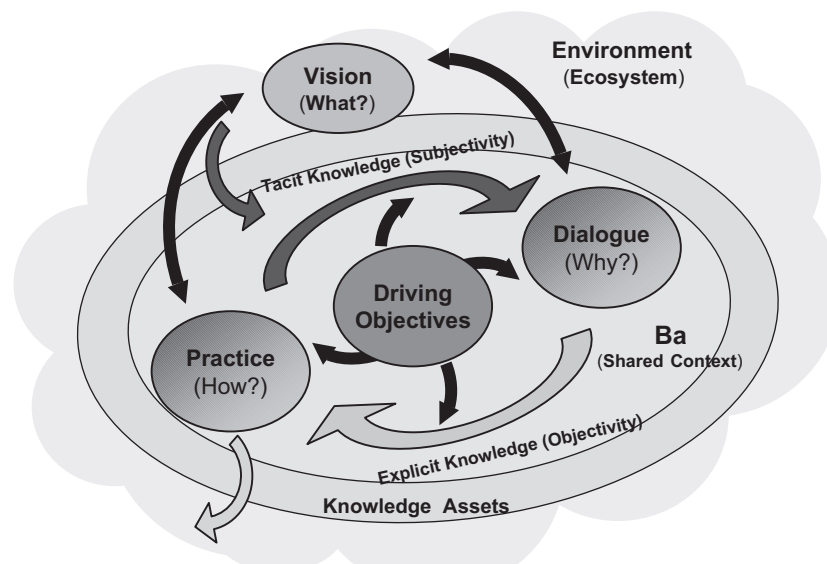
Nonaka ja Takeuchi esittelivät tiedon luomisen spiraalisen SECI-mallin (Socialization, Externalization, Combination, Internalization) alun perin vuonna 1995. Tiedon luominen alkaa hiljaisen tiedon sosialisatiosta (Socialization). Tämä sosialisoitu hiljainen tieto ulkoistetaan (Externalization). Ulkoistettu tieto yhdistyy (Combination) sosiaalisessa kontekstissa, kun sitä hyödynnetään organisaatiossa. Uusi syntynyt tieto sisäistetään (Internalization) organisaation käyttöön ja syntynyt hiljainen tieto käynnistää uuden tiedon luomisen prosessin. Malli on esitetty alla kuvassa 3. (Nonaka ja Takeuchi, 1995, Nonaka ja Toyama, 2005.)



Kuva 3. Tiedon luomisen SECI-malli Nonakan ja Takeuchin mukaan.

Nonaka ja Toyama lavensivat SECI-malliaan dynaamisen tiedon luomisen mallillaan vuonna 2004. Dynaamiseen malliin sisältyy dialogi, jonka avulla ongelmatilanteisiin synnytetään ratkaisu ja toiminnan synteysi, jossa dialogin

avulla synnitetty tieto siirretään käytäntöön. Dynaamiseen malliin sisältyy myös tiedon luomisen konteksti Ba, joka voi olla fyysinen ympäristö, virtuaalinen työkalu, ilmapiiri tai lähes mitä tahansa mikä mahdollistaa vuorovaikutuksen ja dialogin. Prosessin input ja output on tietopääomaa ja koko prosessia ohjaa yrityksen visio, jota tarkennetaan tavoitteilla. Dynaamisen tiedon luomisen malli on esitelty alla kuvassa 4. (Nonaka ja Toyama, 2005.)



Kuva 4. Dynaamisen tiedon luomisen malli Nonakan ja Toyaman (2005) mukaan.

Yhteenvedona tietoperusteinen näkökulma katsoo yleisesti tiedon olevan merkittävin strateginen resurssi. Yksityiskohtaisemmin strateginen näkemys lähtee liikkeelle yksilöiden tiedosta, joka prosessin kautta tuodaan sosiaalisessa kontekstissa esille ja prosessoidaan tiedon jakamisen ja yhdistämisen kautta uudeksi tiedoksi. Uudesta tiedosta syntyy strategisia linjauksia sekä uusia näkökulmia. Prosessia toteutetaan yrityksen kulttuurisessa ympäristössä, jolloin siihen vaikuttavat yrityksen yksilölliset piirteet.

Venyttetyä strategiseen johtamisprosessiin, KVB:n voidaan nähdä tarjoavan viitekehyksen jossa useiden toimijoiden näkemyksen yhdistyvät ympäristössä, jonka tarjoaa strateginen suunnitteluprosessi. Prosessissa onkin tärkeää mahdollistaa osallistujien hiljaisen tiedon aktivointi sekä tietysti tehokas organisaation eksplisiittisen tiedon käsittelyprosessi. Näin varmistetaan tasapainoisesta jaottelusta hiljaisen (intuitio, visio, tunteet ym.) sekä eksplisiittisen (myyntiluvut, tuotot, kulut ym.) tiedon välillä.

2.5 Strategiaproessin tietolähteet

Luvussa tarkastelemme tapoja määrittellä strategiaproessin tietolähteitä käyttäen hyväksi strategisen johtamisen yleisimpiä työkaluja. Tarkasteluun valittuja työkaluja ovat SWOT-analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), joka perustuu organisaation vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien analyysiin, Strategiakartat (Balanced scorecard) ja Liiketoimintatiedon kuutio. Lisäksi esitellään tapoja määrittää organisaation aineetonta pääoma erilaisten mittareiden kautta. Mallien kautta arvioidaan strategiaproessin tietolähteiden määrittelyä sekä linkitetään myöhemmin BI-teorian kautta yhtenäiseksi näkemykseksi strategia- sekä BI-prosessien synteessissä.

2.5.1 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi on yksi vanhimmista ja laajimmin käytetyistä strategisen analyysin työkaluista, jonka pohjalta organisaatiot ovat tehneet strategista suunnittelua jo vuosikymmenten ajan. SWOT-analyysi yksinkertaisuudessaan tarjoaa näkemyksen organisaation sisäisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin (Strengths, Weaknesses) sekä ulkoisen toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin (Opportunities, Threats). SWOT-analyysin perusteella voidaan

organisaatio asemoida strategisesti sekä sisäisen että ulkoisen toimiympäristön erityispiirteiden perusteella. SWOT-analyysin osalta keskitytään sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä niiden pohjana toimiviin mittareihin. (Mintzberg et al. 2008, Helms ja Nixon 2010.)

Evans ja Wright (2009) toteavat SWOT-analyysin olevan perusluonteeltaan kokoava näkemys erilaisista analyyseista, jotka voivat kohdistua niin ulkoiseen kuin sisäiseen toimintaympäristöön. Hill ja Westbrook (1997) mainitsevat SWOT-analyysin usein kuihtuvan listauksiksi erilaisista asioista, niitä sen syvällisemmin miettimättä. Työkalun asema strategisen johtamisen kentällä on kuitenkin kiistaton, kuten Helms et al. (2011) tutkimuksensa johdannossa perustellusti lausuvat.

Erlaisia näkemyksiä SWOT-analyysia laaventavina menetelminä löytyy myös kirjallisuudesta, esimerkiksi Evans et al. (2009) tarjoavat SWOT-analyysin SW-osioon lähteiksi arvoketjuanalyysi (VCA, Value Chain Analysis) toimintojen arvioimiseksi, kulttuuriverkoston (Culture Web) arviota henkilöstön osalta sekä tuotta/tappio-analyysia (Profit / Loss analysis) ja kassavirta-analyysia (Cash flow analysis) taloudellisen arvion osalta. Panagiotou (2003) laajentaa SWOT-analyysia TELESCOPIC OBSERVATIONS viitekehyksellä, jossa käydään laaja määrä tekijöitä, kukin merkittynä omalla kirjaimella viitekehyksessä, läpi ja arvioidaan niiden osalta tilanne SWOT-jaottelulla. Arvioinnissa käydään läpi mm. Organisaatio kulttuuri (Organizational culture, O), kustannustehokkuus (Cost effectiveness, C) sekä organisaation kyvykkyudet (Organizational core competences, O).

SWOT-analyysin osalta voidaankin todeta työkaluna sen olevan juuri niin hyvä, kuin sen pohjaksi tehtävät analyytit. Ajattelemattomasti toteutettu SWOT voi helposti koostua nopeasta tarkastuslistan läpikäynnistä, ilman sen kummempaa reflektiota tai analyysia. Tarkoituksenmukainen SWOT täytyy siis jo suunnitteluvaiheessa taustoittaa laajasti organisaation

ominaispiirteiden perusteella, jolloin on mahdollista analyysien avulla luoda laaja-alainen ja kattava tulos.

2.5.2 Balanced Scorecard

Kaplan ja Norton (1992) rakensivat Balanced scorecard –menetelmänsä (BSC) strategiseksi suorituskvynmittaristoksi, joka on ajan myötä kehittynyt holistiseksi strategian luomis- ja jalkauttamisviitekehikseksi (Kaplan & Norton, 1996). Menetelmä perustuu neljän näkökulma-alueen osalta seuranta-kohteiden ja tavoitteiden valintaan, joita mitataan ajan kuluessa. Näiden mittareiden avulla strategiaprozessista rakennetaan jatkuva, suuntaa korjaava prosessi.

BSC–työkalun neljä painopistealuetta ovat: (1) taloudellinen näkökulma, (2) asiakasnäkökulma, (3) sisäisten prosessien näkökulma sekä (4) oppimis- ja kasvunäkökulma. Suunnittelussa edetään neljän vaiheen kautta, jokaisen alueen kohdalla. Vaiheet ovat: (1) vision muuttaminen operatiivisiksi tavoitteiksi, (2) vision kommunikointi ja linkitys yksilöiden tavoitteisiin, (3) liiketoimintasuunnittelu, indeksien asettaminen sekä (4) mittaaminen ja seuranta, uudelleenarviointi. Näin strategian jalkautus onnistuu painopistealueilla aina yksilöiden tavoitteisiin asti, seuranta ja mittaaminen varmistaa oikeiden asioiden käsittelyn ja johtavat palautelinkitykseen suunnitteluprosessin alkuun. (Kaplan et al. 1992, Kaplan et al. 1996.)

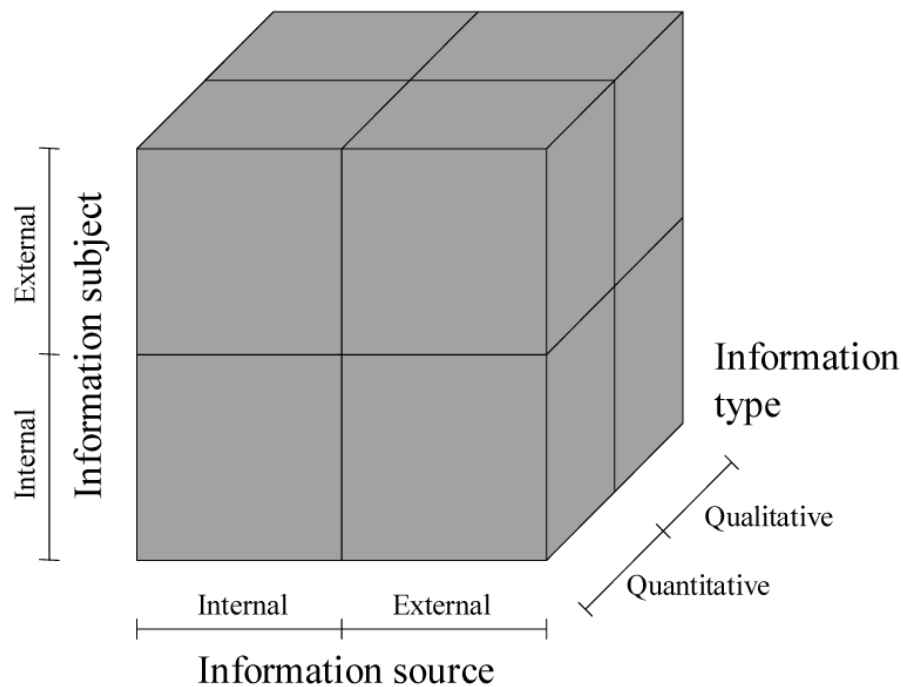
Kaplan ja Norton (2003) kehittivät BSC-menetelmää kattamaan koko strategisen suunnitteluprosessin 2000-luvulle tultaessa ja tästä kehittyi Strategiakartat –menetelmä, jonka tavoitteena on kuvata kattavasti sitä, kuinka yritys luo menestyksensä, aina ylimmän johdon visiosta jokaisen työntekijän päivittäiseen tekemiseen. Strategiakartat toimivat pääasiassa

strategian jalkautustyökaluna, mutta merkittävä osa keskittyy myös mittaamiseen eri osa-alueilla.

BSC- ja Strategiakartat –työkalujen synty ja kehitys on ollut koko elinkaaren hyvin käytännönläheistä, merkittävä kritiikki koskeekin työkalujen empiiristä syntyä ja kehitystä. Työkalujen anti tälle tutkielmalle onkin strategian mittaamisen tavoissa ja tietolähteissä, joita molempien työkalujen menetelmässä pidetään avainasemassa. Näin saadaan strategian taustaoletuksiin ja mittareihin näkökulmia, erityisesti käytännön toiminnasta. (Norreklit, 2000.)

2.5.3 Liiketoimintatiedon kuutio

Hannula ja Pirttimäki (2003a) esittelevät liiketoimintatiedon kuution, joka koostuu tiedon kohteesta (subject), lähteestä (source) sekä tyypistä (type). Kuutio havainnollistaa organisaation tietotarpeet helposti yhdellä kuvalla. Kuution hyödyntäminen vaatii vahvan näkemyksen liiketoiminnasta sekä sen ohjaamisen tietotarpeista. Tämän jälkeen kuution käyttö on tehokasta. Liiketoimintatiedon kuutio on esitetty alla kuvassa 5, jossa näkyvät kaikki kolme akselia liiketoimintatiedon eri ominaisuuksia kuvaten.



Kuva 5. Liiketoimintatiedon kuutio (Hannula & Pirttimäki, 2005)

Mäkipää (2004) on arvioinut liiketoimintatiedon kuution viitekehyksessä Mintzbergin et al. koulukuntien tietotarpeita. Kognitiivisen koulukunnan osalta Mäkipään johtopäätös tietotarpeista jää auki, koska strategiaprosessin katsotaan tapahtuvan strategistin ajattelun pohjalta, jolloin kaikentyyppinen tieto voi toimia ajurina. Oppimiskoulukunnan erityispiirteet painottavat kvalitatiivisen sisäisen ja ulkoisen tiedon merkitystä, koulukunta käsittelee usein laadullista, ns. pehmeämpää tietoa strategisen johtamisen tukena. Kulttuurikoulukunta käsittelee pääasiassa sisäistä kvalitatiivista tietoa, jolloin korostuvat organisaation jäsenten uskomukset ja arvot. (Mäkipää, 2004.)

Liiketoimintatiedon kuutio antaa karkean näkemyksen tietotarpeista. Se yhdistettynä strategisen johtamisen koulukuntiin voidaan nähdä selkeät painopistealueet liiketoimintatiedon osalta. Tarpeet eivät kuitenkaan ole kiveen hakattuja, vaan erityisesti suurissa organisaatioissa on

mahdollisuuksia ja halua käyttää hyväksi tietoa laaja-alaisesti. Kuution tarjoama malli ja koulukuntien painopistealueet kuitenkin tarjoavat näkemyksen painotettavista alueista.

2.5.4 Aineettoman pääoman mittareita

Aineettomalla pääomalla tarkoitetaan yrityksen tuotantotekijöitä, jotka eivät ole perinteisessä, fyysisessä muodossa kuten raaka-aineet. Näitä voivat olla henkilöstön osaaminen, patentit sekä yrityksen arvo ja kulttuuri. Aineettoman pääoman osalta yrityksen johdon tulisi tiedostaa niiden olemassaolo ja johtaa, kuten muitakin tuotannon tekijöitä. (Kujansivu, Lönnqvist, Jääskeläinen ja Sillanpää, 2007.)

Yleisesti aineeton pääoma jaetaan kolmeen pääluokkaan: (1) suhdepääoma, (2) rakennepääoma sekä (3) inhimillinen pääoma. Suhdepääoma koostuu organisaation ja sen jäsenten suhteista, esimerkiksi asiakkaisiin sekä sidosryhmiin, organisaation maineesta sekä brändistä. Rakennepääoma sisältää organisaation arvot, kulttuurin työilmapiirin, prosessit ja järjestelmät sekä dokumentoidun tiedon ja immateriaalioikeudet. Inhimillinen pääoma koostuu organisaation henkilöstön ominaisuuksista, kuten osaamisista, koulutustasosta, verkostoista sekä hiljaisesta tiedosta. (Kujansivu et al., 2007.)

Aineettoman pääoman osalta Kujansivu et al. (2007) jakavat mittarit neljään kategoriaan: (1) yritystason mittausmenetelmät, joilla pyritään arvioimaan aineettoman pääoman arvoa kokonaisuudessa yritystasolla, (2) rahamääräisen arvon mittarit, joiden arvioimiseksi käytetään erilaisia menetelmiä yksittäisen osa-alueen aineettoman pääoman rahamääräisen arvon arvioimiseksi, (3) mittarit, jotka käsittelevät yksittäisiä aineettomia resursseja ja pääomaa pyritään johtamaan kokonaisuutena useampia

mittareita sekä (4) ei-taloudelliset tunnusluvut, joihin luetaan muut kuin taloudellista arvoa arvioivat tunnusluvut.

Yrityksen tulisi arvioida aineetonta pääomaansa laajasti, takertumatta vain taloudelliseen arvoon. Kuitenkin myös aineettoman pääoman yhteydessä tärkeää on valita ja määrittellä soveltuvat mittarit organisaation tarpeisiin. Näin varmistutaan, että myös aineettoman pääoman osalta mitataan oikeita asioita.

2.5.5 Yhteenveto

Tietoa on käytetty organisaatioiden johtamisen tukena niin pitkään kuin organisaatioita on johdettu. Vakiintuneempia malleja tuottaa strategiselle johtamiselle tietoa on ollut käytössä hieman lyhyemmän aikaa, mutta näitäkin on olemassa useita. Yllä on esitetty muutamia tapoja määrittää tietolähteitä strategisen johtamisen ja päätöksenteon tueksi.

Erilaiset mittaristot tarjoavat vaihtelevia näkökulmia organisaation suorituskyvyn ja toiminnan mittaamiseen strategisen näkökulman pohjaksi, lisäksi ne eroavat merkittävästi myös käyttötapojen ja –tarkoitusten kautta. Mittaristot toimivat hyvinä työkaluna strategisen ajattelun pohjalle, luoden kuvan nykytilanteesta ja peilaamalla myös hieman tulevaisuutta. Kuitenkin mittaristoihin takertuminen liiaksi voi johtaa strategiатыön rajoittumisen. Mittareiden käyttämisessä tuleekin muistaa, että niiden merkittävin anti on organisaation nykytilan määrittelyssä.

3. Business Intelligence

Hans Peter Luhn (1958) määritteli artikkelissaan "A Business Intelligence System" termin sisällöksi kyvyn ymmärtää esille tulevien asioiden keskinäisiä suhteita sillä tavalla, että se tukee toiminnan kehittämistä tavoitteiden mukaisesti. Englanninkielisessä maailmassa Business Intelligence –termi on vakiintunut. Suomenkielistä vakiintunutta vastinetta termille ei oikeastaan ole, vaan liiketoimintatiedon hallintaa, kilpailijatiedon hallintaa, analyttistä tiedonhallintaa, tiedon hallinnan prosesseja sekä Business Intelligence termejä käytetään sekalaisella logiikalla. Tutkielmassa pitäydymme pääasiassa Business Intelligence termin käytössä.

Tutkielman näkökulma BI:een on tiedon hyväksikäyttäjän. Teoriaosuus keskittyy tarkastelemaan BI:tä prosessin, tiedon hyväksikäytön sekä tilaajan vinkkeleistä. Tiedon prosessointi, työkalut ja menetelmät, tietovarastointi sekä käsittely jäävät pienemmälle painolle. Luvussa pohjustetaan ensin Business Intelligenceä käsitteenä sen historian kautta. Sen jälkeen luodaan katsaus BI-prosessimalleihin, joiden perusteella määritellään generinen BI-prosessimalli tutkielman tarpeisiin. Mallin pohjalta syvennetään näkemystä ja käydään läpi vaiheet ja niiden tarkempi sisältö.

Luhnin alkusysäyksestä Business Intelligence on kehittynyt nykypäivään moninaisten vaiheiden kautta. Kun teknologinen kehitys johti tietojenkäsittelyn yleistymiseen 1980-luvulla, termiä alettiin käyttää kuvaamaan erilaisia päätöksenteon tukijärjestelmiä, tietovarastointiratkaisuja sekä –menetelmiä. Tietolähteinä nähtiin yrityksen sisäiset järjestelmät, asiakastiedot sekä laajasti myös organisaation ulkopuolinen tieto, pääasiassa julkisista tai puolijulkisista

lähteistä. Mukaan laskettiin myös tiedustelu- ja jopa yritysvakoilutoiminnalla saavutettu tieto. (Hovi et al., 2009.)

Tyson (1986) määritteli ensimmäisten joukossa 80-luvulla Business Intelligence termin analyyttiseksi prosessiksi, jonka tarkoituksena on tuottaa merkityksellistä, strategista tietoa jatkuvan, analyyttisen prosessin kautta. Prosessin syötteinä Tysonin mukaan toimivat asiakastiedot, kilpailija-, toimittaja- sekä toimialaseuranta. Toimialaseurannassa tärkeiksi nousevat markkinatieto sekä teknologisen kehityksen tietämys. 1980-luvun BI:tä leimasikin liikkuminen numeerisen datan painotuksesta kohti laadullisen analyysin ja toimintaympäristöseurannan painotukseen.

1990-luvulla erityisesti USA:ssa teknologinen kehitys ohjasi Business Intelligencen pääasiassa organisaation sisäistä numeerista dataa analysoivaksi prosessiksi (Chen, H., Chiang, R. & Storey, V, 2012). Tällöin myös koettiin BI:n käsitteen jakautuneen kahteen veteen piirretyn viivan erottamaan koulukuntaan. Koulukunnista yhdysvaltalainen näkemys painottaa BI:n käsittelevän yrityksen sisäistä kvantitatiivista tietoa ja eurooppalainen näkemys taas ymmärtää BI:n käsittelevän sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista tietoa, painottaen yrityksen ulkopuolista informaatiota (Nelson, 2001, Knip & Fleischer 2005). Määritelmän kahtiajako ei ole kuitenkaan tarkka, eikä rajaa kaikkea tutkimusta sisälleen. Hirvensalon (2004) Suomessa 2000-luvun alussa suuryritykset pitivät mukaan Business Intelligenceä kriittisenä funktiona yritystoiminnalle, erityisesti tulevaisuudessa osana päivittäistä päätöksentekoa.

Liberatore ja Wenhong (2011) määrittelevät Business Intelligencen alakäsitteeksi Business Analyticsin (BA), joka määritellään deskriptiiviseksi, ennakoivaksi ja ohjailevaksi prosessiksi. BA käsittelee suuria datamääriä kehittyneiden, analyyttisten tietojärjestelmien avulla ja luo arvoa organisaatiolle teknologialukutaitoisten analyytikkojen ja johtajien avulla. BA

voidaan nähdä kuvaavana tämän tutkimuksen kohteelle, joka keskittyy siis sisäisen tiedonhallinnan tutkimiseen. Toinen aspekti BI:n käsitettä on Competitive Intelligence (CI), joka sekä Choon (2002) sekä Pirttimäen (2007) sisältää BI:n ulkoiset lähteet ja liittyy toimiympäristö sekä kilpailijaseurantaan. Hovi et al. (2009) jakavat BI-termin vastaavasti, mutta sisäisestä näkökulmasta he käyttävät termiä kvantitatiivinen - ja ulkoisesta kvalitatiivinen näkemys.

Thierauf (2001) muistuttaa, että BI-prosessin tuottama tieto on vain dataa, kunnes se päätöksenteon kautta muodostuu varsinaiseksi business intelligenceksi. Davenport ja Harris (2007) yhtyvät Thieraufin näkemykseen jakamalla BI-prosessin analytiikkaan, joka koostuu tiedonhallinnasta sekä analyysistä, sekä business intelligenceen, älykkääseen liikkeenjohtoon, eli nimenomaisesti analytiikan tuottaman tiedon hyväksikäyttämisestä liikkeenjohdon päätöksenteossa. Hovi et al. (2009) tarkastelevat BI-ratkaisuja pääasiassa teknisestä näkökulmasta, mutta myös he nostavat esille BI:n todellisen arvon syntyvän, kun tehokas tietovarastointi ja analyysi johtavat liiketoiminnalliseen ulottuvuuteen eli tiedon hyödyntämiseen päätöksenteossa.

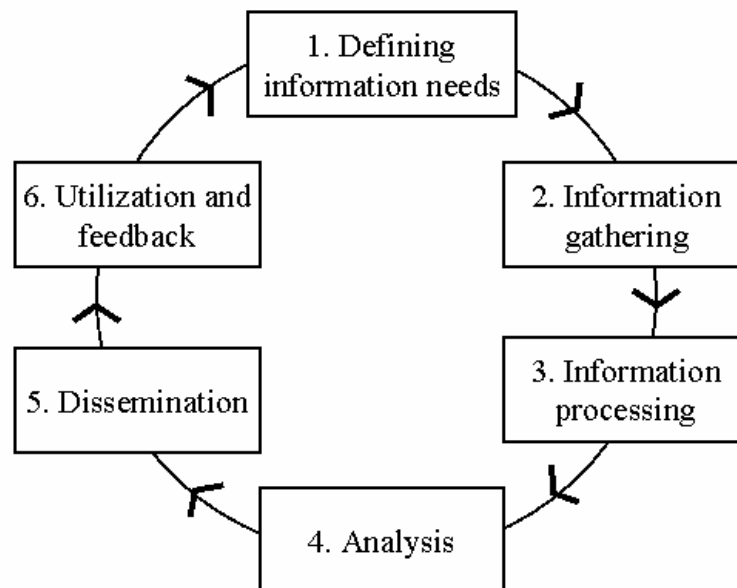
Useimmat kirjoittajat rakentavat BI-käsitteen (mm. Hovi et al, 2009, Thierauf 2001, Pirttimäki 2007) vahvan teknologisen pohjan varaan, jossa lähtökohtana on organisaation hallinnoima tieto sekä sen käsittely, analyysi ja jakaminen tietojärjestelmien avulla, Kalakota ja Robinson (2001) jopa pitävät BI:tä lähinnä teknologisenä työkaluna. Tämä tiedonhallinnan osio kuuluu olennaisena osana BI-prosessiin, mutta tämän tutkielman piirissä ei varsinaiseen tekniseen prosessiin oteta kantaa.

BI:n osalta tämän tutkielman skooppiin voidaan tehdä johtopäätös, että se toimii työkaluna tavoitteiden saamiseksi eikä itsetarkoituksellisena vaiheena. BI siis pyrkii täyttämään strategisen johtamisen tarpeita, eli tavoitteena on

BI:n avulla saavuttaa mahdollisimman hyvä tulos strategisen johtamisen osalta, ei mahdollisimman hyvää BI-prosessia itsessään.

3.1 BI-prosessi

Venla Vuori esittelee artikkelissaan (2006) geneerisen BI-prosessimallin kuusivaiheisena syklinä. Vaiheet ovat (1) informaatiotarpeiden määrittely, (2) tiedon keruu, (3) tiedon käsittely, (4) tiedon analysointi, (5) tiedon levittäminen sekä (6) tiedon hyväksikäyttö, arviointi ja palaute. Vuoren malli on esitetty alla kuvassa 6., josta voidaan todeta mallin syklinen luonne, sisäänrakennetun feedback-luopin kanssa.

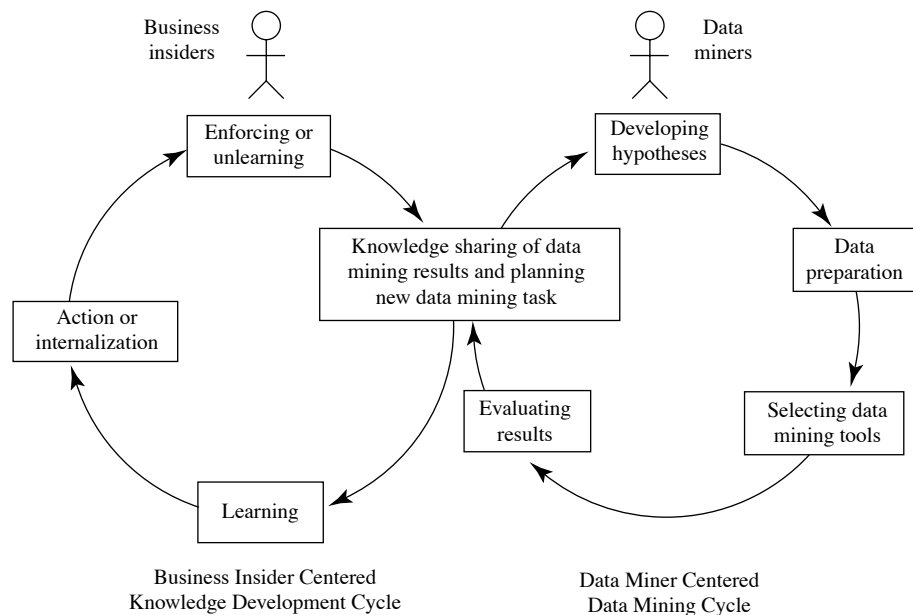


Kuva 6. Geneerinen BI-prosessi (Vuori, 2006).

Thierauf (2001) esittää strategisen tiedon prosessin osana BI-prosessia nelivaiheisena: (1) pohjana toiminnalle on johdon visio, joka perustuu laaja-alaiselle näkemykselle yrityksen toiminnasta ja liiketoimintatiedosta, josta syntyy ylätasoa ohjaavat linjaukset BI-toiminnalle. (2) Linjausten perustella

luodaan yrityksen tavoitteet, joita voidaan mitata ja seurata. Tavoitteet tehdään liiketoimintayksikkö-tasolla, jota kautta ne vaikuttavat yrityksen strategioihin ja kehitysohjelmiin. (3) Tavoitteista johdetaan kriittiset menestystekijät (critical success factors, CSF), joita seurataan (4) keskeisten suorituskyvyn mittareiden (key performance indicators, KPI) avulla.

Wang ja Wang (2008) katsovat BI-prosessia tiedon louhinnan näkökulmasta. Kuvassa 7. on esitetty heidän näkemyksensä kokonaisprosessista, jossa liiketoiminnan osuus on vasemmalla ja tiedon louhinnan osuus oikealla. Prosessit risteävät keskellä, jolloin syntyy linkki liiketoiminnan ja tiedonhallinnan välille. Wang ja Wang malli erottaa teknisen tiedonlouhinnan tiedon hyödyntämisen prosessista, joka on merkittävä näkökulma tämän tutkielman viitekehyksessä. Näin malli on merkittävä anniltaan näkökulman puolesta, vaikka se ei varsinaisesti BI-prosessimallina tarjoa merkittävää antia.



Kuva 7. Tiedonhallinnan prosessi Wang & Wang (2008) mukailten.

Rouibah ja Ould-ali (2002) pohjaavat oman PUZZLE-mallinsa, jonka tarkoituksena on linkittää BI liiketoimintastrategiaan, viisivaiheiseen BI-prosessiin. Prosessi koostuu (1) tavoitteista (targeting), (2) jäljityksestä (tracking), (3) reitityksestä (routing), (4) tulkitsemisesta (interpreting) ja (5) toiminnasta (action). Kuva 8 esittää tämän prosessin, perustuen Lescan (1994) prosessimalliin.

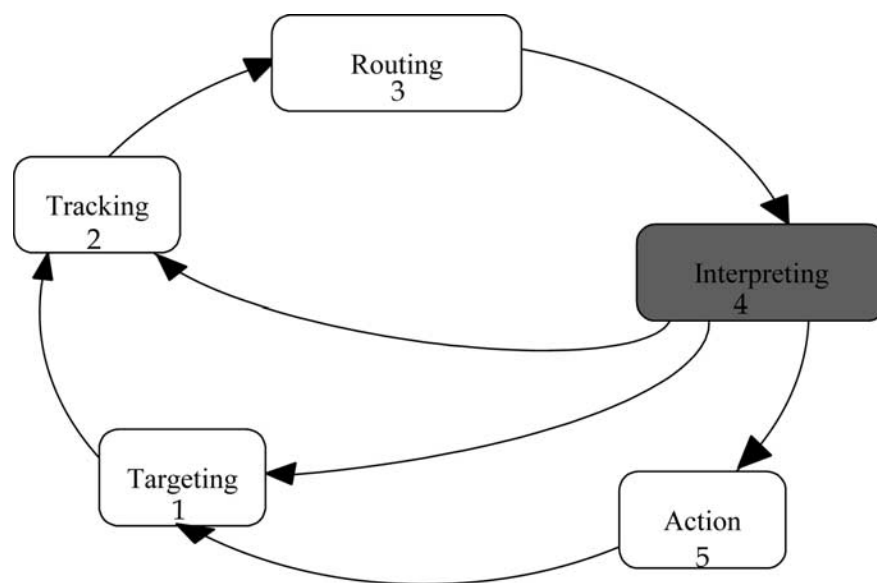
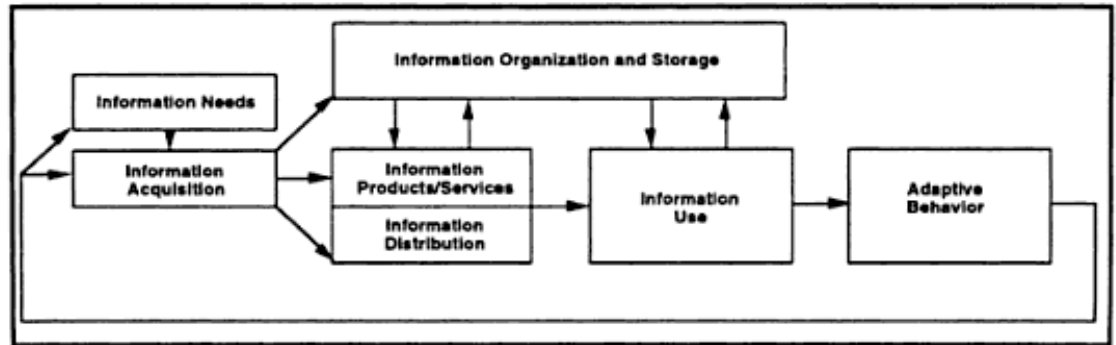


Fig. 1. Phases of business intelligence.

Kuva 8. BI-prosessi Lescan (1994) mukaan.

Choo (2002) esittää systemaattisen tiedonhallinnan mallinsa kuusivaiheisena sykilä: (1) tietotarpeiden määrittely, (2) tiedonhankinta, (3) tiedon organisointi ja varastointi, (4) tietotuotteiden- ja palveluiden kehittäminen, (5) tiedon jakaminen sekä (6) tiedon hyödyntäminen. Choon malli on esitetty alla kuvassa 9., jossa tiedonhallinta johtaa organisaation mukautuvaan käyttäytymiseen, joka taas yhdistyy prosessin alkuun tietotarpeiden uudelleenmäärittelyn kautta.



Kuva 9. Tiedonhallinnan prosessi Choon (2002, 24.) mukaan.

Taulukko 1. Yhteenveto BI-prosessimalleista. Taulukossa näkyvät numerot merkitsevät vaiheiden järjestystä alkuperäisessä mallissa. Malleista on analysoitu yhtenevät osat ja niistä on rakennettu johdonmukainen prosessi. Vaiheiden järjestys ei kaikissa malleissa etene samalla tavalla, mutta vaiheet on pyritty yhdenmukaistamaan taulukkoon ja luomaan niiden perusteella johdonmukainen kokonaismalli BI-prosessille.

Taulukko 1. Yhteenveto BI-prosessimalleista

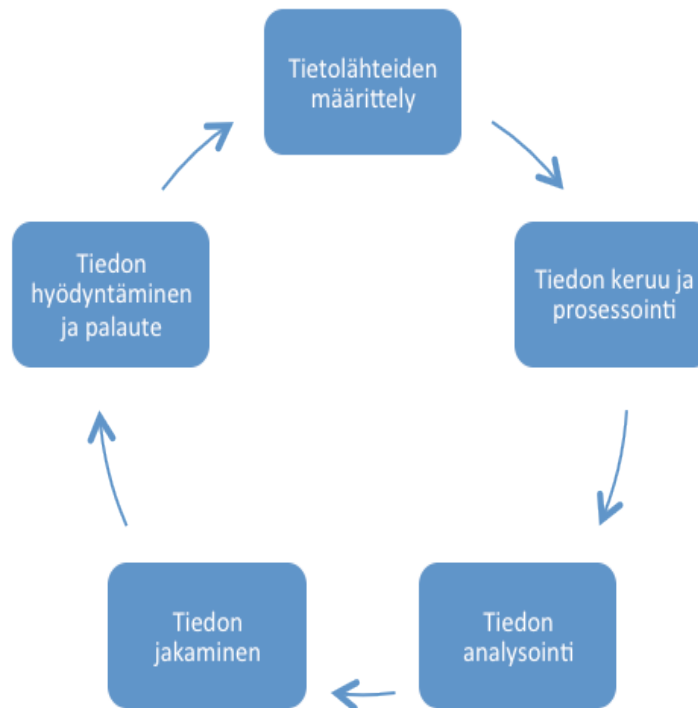
	Tietolähteiden määrittely	Tiedon keruu	Tiedon analysointi	Tiedon jakaminen	Tiedon hyödyntäminen
V.Vuori (2006)	(1) Informaatiotarpeiden määrittely	(2) Tiedon keruu, (3) Tiedon käsittely	(4) Tiedon analysointi	(5) Tiedon levittäminen	(6) Tiedon hyväksikäyttö, arviointi ja palaute, prosessi palaa tämän jälkeen vaiheeseen 1.
Lesca (1994), Rouiba & Ould-ali (2002)	(1) Kohdentaminen (Targeting), määritellään tietolähteet, asetetaan prioriteetit. Tavoitteena hallita käsiteltävän	(2) Seuranta (tracking), organisoidaan tietolähteiden seuranta, määritellään hiljaisten signaalien havainnointi.	(4) Tulkinta (interpreting), kerätyn tiedon tulkinta, hiljaisten signaalien havainnointi, materiaalin yhdisteleminen käyttökelpoisiksi	(3) Tiedon siirto (Routing), kerätyn tiedon siirtäminen hyväksikäytettäväksi.	(5) Toiminta, tulkitun tiedon perusteella tapahtuva toiminta. Vaiheessa 5 päättyvän prosessin katsotaan

	tiedon määrä ja varmistaa tuloksellisuus.		osuuksiksi. Jos tulkinnassa tietolähteiden rajaaminen on epäonnistunut palataan vaiheeseen (1), jos tiedon keruu on epäonnistunut palataan vaiheeseen (2). Jos tuloksena on päätöksiä vaativia johtopäätöksiä siirrytään vaiheeseen (5).		onnistuneen ja palataan vaiheeseen (1), jossa voidaan lähteä liikkeelle toiminta-vaiheen lopputuloksista prosessia uudelleenarvioiden
Thieriauf (2001)	(1)Lähteiden määrittely (Source) ohjautuu johdon vision perusteella, laaja-alainen näkemys yrityksen toiminnasta ja tarvittavasta tiedosta, jonka perusteella määritellään liiketoiminnoittain tavoitteet, joista johdetaan seurattavat menestystekijät CSF ja suorituskyvyn mittarit KPI indikaattorit	(2)Tiedon hankinta(Acquire) tavoitteiden perusteella määritellyistä tietolähteistä kerätään tieto, suodatetaan se vaadittavaan muotoon ja siirretään tietovarastoon. ETL-työkalut ja applikaatiot.	(3)Hallitaan (Manage) kerättyä tietoa, määritetään käyttöoikeuksia BI-järjestelmiin. Erilaiset analyysityökalut.	(4)Jaetaan (Distribute) tietoa erilaisten raportointityökalujen kautta (OLAP, BI-työkalut, päätöksentekojärjestelmät ym.).	(5)Liiketoimintatieto, ja tietämys (Business information, knowledge & intelligence) Luodaan tiedosta liiketoimintatietoa ja tietämystä päätöksentekijöille. (6)Päätöksentekijät ja päätökset (Decision makers & decisions) tekevät päätöksiä perustuen tuotettuun tietoon. Prosessi palaa vaiheeseen (1).
Wang	(1) Tiedonjako ja	Tiedonkeruu	(1) Tiedonjako ja	(1) Tiedonjako ja	(2) Oppiminen,

<p>& Wang (2008)</p>	<p>uuden tiedonlouhinnan tehtävän suunnittelu. Vaiheessa todetaan nykytilanne ja suunnitellaan tietotarpeet ja –lähteet.</p>	<p>tapahtuu osana tiedonlouhinnansy- kliä, johon kuuluvat vaiheina (2b) hypoteesien luominen, (3b) tietovaraston valmistelu, (4b) tiedonlouhinnan välineiden valinta, (5b) tulosten arviointi ja linkitys takaisin vaiheeseen (1).</p>	<p>uuden tiedonlouhinnan tehtävän suunnittelu. Vaiheessa todetaan nykytilanne ja suunnitellaan tietotarpeet ja –lähteet, tiedon tekninen analyysi tapahtuu osana tiedonlouhinnansy- kliä.</p>	<p>uuden tiedonlouhinnan tehtävän suunnittelu. Vaiheessa todetaan nykytilanne ja suunnitellaan tietotarpeet ja –lähteet.</p>	<p>uuden tiedon perusteella. Ymmärretään sekä uuden tiedon merkitys että tiedonlouhinnan anti. (3) Toiminta ja sisäistäminen, uusi tieto tuodaan osaksi olemassa olevaa ymmärrystä, tiedon perusteella tehdään päätöksiä. (4) Vahvistaminen ja poisoppiminen, vahvistetaan olemassa olevia malleja ja ymmärrystä uuden tiedon avulla tai poisopitaan vanhasta. Päivitetään tarpeet ja viedään uudet tarpeet syklin alkuun vaiheeseen 1.</p>
<p>Choo (2002)</p>	<p>(1) Tietotarpeiden määrittely, tietotarpeiden ja tavoitteiden määrittely</p>	<p>(2) Tiedon hankinta, tarpeiden määrittely tietolähteiksi, (3) Tiedon organisointi ja varastointi,</p>	<p>(4) Tietotuotteiden ja –palvelujen kehittäminen, tarpeiden ja lähteiden perusteella kehitetään</p>	<p>(5) Tiedon jakaminen, tiedon tarjoaminen tilaajille tuotteiden ja palvelujen avulla.</p>	<p>(6) Tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa . (7) Mukautuva käyttäytyminen tiedon perusteella.</p>

		tiedon tekninen käsittely, ETL-prosessi ym.,	tietotuotteet ja -palvelut, jotka tarjoavat aikataulunmukaista ja käsiteltyä tietoa.		Hyödyntämisen ja mukautumisen analysoinnin kautta palataan prosessissa vaiheeseen 1.
--	--	--	--	--	--

Analysoimalla prosessit on luotu geneerinen BI-prosessimalli, joka kokoaa kaikkien mallien yhteiset ominaisuudet. Prosessimalli on esitetty alla kuvassa 10. Prosessimallin vaiheet on rakennettu yllä esitettyjen vaiheiden perusteella, huomionarvoista on prosessin kehämäinen olemus, joka mahdollistaa palautteen ja uuden arvioinnin jokaisella kierroksella. Vaiheiden tarkempi sisältö avataan seuraavissa luvuissa.



Kuva 10. BI-strategia-prosessin runko.

BI-prosessi on jatkuva prosessi, joka on arvioitava jokaisen iteraation jälkeen. Tällöin arvioidaan onnistumiset ja epäonnistumiset, toteutetaan kehitystoimenpiteet ja palataan alkuun uuden iteraation muodossa. Jatkuva

parantaminen johtaa kehittyvään ja terävöityvään prosessiin, jonka kautta mahdollistetaan entistä parempi palvelu prosessin asiakkaille.

3.2 Tietolähteiden määrittely

Tietolähteiden määrittely luo pohjan koko BI-prosessille ja näin ollen nousee äärimmäisen tärkeäksi osaksi koko prosessin onnistumista. Oleellista on osata tunnistaa ja määrittellä kriittiset tietotarpeet, joiden ympärille rakentuu koko BI-prosessin anti päätöksenteolle.

Vuori (2006) korostaa päätöksenteossa oikean ja oikea-aikaisen tiedon merkitystä, jolloin tietotarpeiden määrittely ja niistä johdetut lähteet ovat suuressa roolissa koko prosessin pohjustuksessa. Pirttimäki ja Hannula (2003) tukevat Vuoren näkökulmaa, toteamalla, että organisaation BI-prosessin onnistumisen avaintekijöitä ovat kyvykkyys tehokkaasti hyödyntää organisaation sisäistä tietoa ja tunnistaa heikkoja signaaleja. Olzak ja Ziembra (2007) peräänkuuluttavat läpikotaista tutkintaa organisaation informaatiotarpeiden kartoittamiseksi sekä aitoa yhteistyötä käyttäjien (johdon ja operatiivisen tason) kesken. Lisäksi kyvykkyudet tulosten arvioinnissa ja BI:n tuottaman tiedon analyysissa ovat avainasemassa onnistumisessa.

Tiedonhankinnassa on tasapainoiltava toisaalta laaja-alaisuudessa tietolähteiden kanssa. Toisaalta muistettava, että liiallisen tiedon hamuaminen voi johtaa informaatioähkyyn, jonka seasta olennaisen löytäminen voi osoittautua mahdottomaksi. Resurssit on mitoitettava siten, että tietolähteiden joukosta valitaan kriittisimmät, joita seurataan. Lisäksi myös tietolähteitä tulee arvioida jatkuvasti ja tarvittaessa vaihdella niitä. (Huotari et al., 2005.)

Tietolähteet jaotellaan yleisesti ulkoisiin ja sisäisiin lähteisiin, joista tämän tutkielman piirissä ovat sisäiset lähteet. Sisäiset tietolähteet voivat olla esimerkiksi organisaation talous-, henkilöstö- ja tuotantotietoja, jotka voidaan kerätä suoraan kyseisten alueiden operatiivisista järjestelmistä. Lisäksi sisäiseksi tiedoksi voidaan lukea erilaiset asiakastiedot, jotka liittyvät yhtiön toiminnassaan keräämiin asiakastietoihin. (Salonen & Pirttimäki, 2005.)

Tärkeänä tietolähteenä nähdään myös oma henkilöstö, erityisesti hiljaisen tiedon osalta, jota syntyy työntekijöiden vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä asiakkaiden, kilpailijoiden ja kumppaneiden kanssa. Toisaalta yritysten haasteena on tukea tällaisen hiljaisen tiedon tuottamista organisaatiossa ja toisaalta sen kerääminen, jakaminen ja hyödyntäminen on merkittävä haaste, sekä yrityksen toiminnassa yleisesti että BI-toiminnassa erityisesti. (Stähle & Wilenius, 2006, Koskinen et al. 2005.)

Thierauf (2001) näkee tietotarpeet kolmitasoisena hierarkiana: strateginen tieto, taktinen tieto sekä operatiivinen tieto. Näistä strateginen on ylätasoinen johtamisessa tarvittavaa pidemmän aikavälin suunnittelua ja ohjausta tukevaa tietoa. Taktisella tasolla seurataan eri toimintojen suorituskykyä ja muita toiminnan mittareita noin vuoden aikajänteellä. Operatiivisella tasolla aikajänne on lyhyempi, jopa päivä, viikko tai kuukausi. Tarpeet vaihtelevat tason mukaan, mutta Thieraufin mukaan taloudellinen tieto on tärkeässä roolissa jokaisella tasolla.

Vuori (2006) jakaa tarpeet kolmeen ryhmään: (1) tietoa, jota halutaan, mutta ei tarvita, (2) tietoa, jota halutaan ja tarvitaan, sekä (3) tietoa, jota ei haluta, mutta tarvitaan. Ryhmistä ensimmäinen aiheuttaa turhaa työtä, toinen ryhmä on tuottavaa tietoa ja kolmas taas tunnistamattomia tarpeita. Tarpeiden tehokkaalla tunnistamisella voidaan vaikuttaa paljon ryhmien keskinäisiin suhteisiin siten, että tarpeet ja tuotettu tieto kohtaavat. Thierauf (2001) taas näkee tietotarpeet kolmitasoisena hierarkiana jossa (1) ensimmäisen tason

tarpeet ovat tarkasti määriteltyjä, ns. strukturoituja, yleensä myös helposti kvantifioitavissa olevia, joihin pystytään myös vastaamaan BI-prosessin avulla tarkasti. Toinen taso (2) koostuu semi-strukturoiduista ongelmista, jotka koostuvat sekä strukturoiduista että ei-strukturoiduista ongelmista, joiden osalta osa pystytään käsittelemään tarkasti ja helposti, mutta osan kanssa joudutaan lähestymään enemmän kvalitatiivisesta näkökulmasta. Kolmas taso (3) taas koostuvat ei-strukturoiduista ongelmista, joiden ratkaisu on kvalitatiivisen tiedon käsittelyä.

Strategisten tarpeiden täyttämässä voidaankin vetää johtopäätös, että tietotarpeiden ja -lähteiden määrittely on äärimmäisen tärkeä vaihe prosessissa. Väärin kartoitetut tietolähteet voivat ohjata BI:n tuottamaa tietoa väärin suuntiin, ongelma jota myöhemmissä vaiheissa ei pystytä korjaamaan. Puutteellinen kartoitus voi taas johtaa tietotyhjiöön, joka pahimmillaan voi johtaa arvauksiin tai spekulatioon päätöksenteossa.

Strategisen tason tietotarpeet voidaan nähdä toisaalta tarkkoina, määriteltyinä osina, kuten taloudelliset tunnusluvut, henkilömäärät sekä tuotannon ja myynnin tunnuslukuina. Toisaalta strategiatyössä kaivataan myös ei-strukturoitua tietoa, joka voi olla hyvinkin tulkinnanvaraista, kuten esimerkiksi tulevaisuuden skenariointi, tulevaisuuden myynnin tai taloustilanteen arviointia sekä taloustilanteen taloudellista ennustamista. Näissä tasoissa BI-prosessilla voi olla annettavaa jokaisessa, mutta tarpeiden ja lähteiden määrittely on tällöin avainasemassa.

3.3 Tiedon hankinta ja prosessointi

Tiedon prosessointi ei teknisenä osana BI-prosessia kuulu tämän tutkielmaan. Itse BI-prosessille kriittiseen vaiheeseen ei tästä syystä oteta

tämän tutkielman puitteissa kantaa, vaan vaihe jää teoriaosuuden ulkopuolelle.

3.4 Tiedon analysointi

Tiedon analysointivaiheessa tietolähteistä kerätty ja prosessoitu tieto työstetään vastaamaan päätöksentekijöiden tarpeita, tavoitteena saada tiedosta mahdollisimman valmista, käyttökelpoista ja luotettavaa. Analyysissa voidaan ottaa huomioon tiedon käyttötarkoitus, jonka avulla eri lähteistä saadusta analysoidaan ja jalostetaan tietotuotteiksi. (Huotari et al. 2005.)

Työkaluja analyysiin on useita, perinteisimpiä ja yleisimpiä lienevät laskentataulukot, kuten Microsoft Excel. Erilaiset OLAP (Online Analytical Processes) ovat eräänlaisia moniulotteisia laskentataulukoita ja niitä käytetään puolistrukturoituun päätöksentekoon ja analyysiin. Muita edistyneempiä menetelmiä ovat tilastolliset tai kvantitatiiviset algoritmit, jotka ovat analyyttisesti edistyneitä työkaluja ja mahdollistavat mallinnussovellukset, optimoinnin ja simuloinnin tiedon käsittelyssä. (Davenport & Harris, 2007.)

Tiedonlouhinta on viime vuosina noussut käsitteenä IT-maailman kärkeen. Tiedonlouhinnan kautta laajojen tietovarastojen sisältöä analysoidaan, useisiin tilastollisiin ja matemaattisiin algoritmeihin perustuen, tavoitteena löytää piilevää informaatiota ja heikkoja signaaleja sekä lainalaisuuksia sekä piileviä korrelaatioita, joista pyritään löytämään tietoa liiketoiminnan käyttöön. Merkittävimpänä sovelluksena myynnin ennustaminen (Hovi et al, 2009) Thierauf (2001) näkee tiedonlouhinnan tyypillisimmiksi käyttötarkoituksiksi myös myynnin ennustamisen ja sen lisäksi yhdistämisen, luokittelun ja klusteroinnin, Kalakota ja Robinson (2001) taas korostavat tiedonlouhinnan antia hinnoittelun parantamiseen, asiakasuskollisuuden kasvattamiseen sekä

uusien liikevaihtokanavien löytämiseen. Toisaalta Wang & Wang (2008) muistuttavat tiedonlouhinnan olevan vielä kypsymätön teknologia, josta ei vielä saada merkittävää hyötyä liiketoiminnalle kuin harvoissa tapauksissa. Tiedonlouhinnan tuloksekas hyödyntäminen vaatiikin tulevaisuudessa merkittävää panosta sekä liiketoiminta- että tiedonlouhinnan ammattilaisilta ja erityisesti tuloksekasta yhteistyötä näiden tahojen välillä (Wang & Wang, 2008).

Strategisen johtamisen näkökulmasta merkittävimpiä analyysin anteja ovat erilaiset suorituskyvyn mittaamiseen tarkoitetut menetelmät. Yleisesti suorituskyvyn mittaamisella pyritään seuraamaan organisaation toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista, josta syystä mittaukseen käytetään yleisenä johtamis- ja ohjaustyökaluna. Mittareita voidaan määritellä organisaation ylätasolta aina yksittäisen työntekijän tavoitteisiin. Näin voidaan seurata saavuttavatko organisaation prosessit etukäteen määritellyt laadun ja tehokkuuden mittarit. (Lönngqvist & Pirttimäki, 2006.) Yksi tunnetuimmista kokonaissuorituskyvyn mittaamiseen perustuvia malleja on luvussa 2.5.2 esitelty Balanced Scorecard –malli (Kaplan & Norton, 2003).

Tiedon analysointivaihe on hyvin monipuolinen prosessi, jossa tietomassasta voidaan hakea eri tavoin merkityksiä, yhdistellä tietoa ja luoda uutta ymmärrystä vanhan tiedon pohjalle. Strategiaprosessin näkökulmasta analysointivaihe voidaan nähdä kaksivaiheisena: joko tilatun näkemyksen toimittamisena tai uusien, yllättävien näkemysten tuottamisena mm. tiedonlouhinnan menetelmien avulla. Strategiaprosessin osalta ei tehdä eroa kuka tietoa analysoi, analyysi voi tapahtua osana strategiaprosessia tai se voidaan tuottaa osana BI-prosessia.

3.5 Tiedon jakaminen

Thierauf (2001) esittää jakamisvälineeksi organisaation intranet-ympäristöt, jotka voisivat toimia yleisenä käyttöliittymänä tärkeisiin tietoihin. Tällöin pystytään hyödyntämään käyttäjille jo tuttua ympäristöä, jossa yleensä on sisäänrakennettuna myös käyttövaltuushallintasovelluksia käyttöoikeuksien rajoittamiseksi. Myös Baars ja Kemper (2008) nostavat portaaliratkaisut suositeltaviksi jakokanaviksi, joiden kautta voidaan jakaa sekä strukturoitua että ei-strukturoitua tietoa käyttäjille. Erilaiset protaaliratkaisut usein vaativat oman työnsä taakseen, usein tällaisten tiedonjakosovellusten pystyttäminen on oma työnsä.

Perinteisempiä malleja tiedon jakamiseen organisaatiossa ovat erilaiset tietojärjestelmät sekä sähköposti, mutta tiedonjakoa voi tapahtua myös henkilökohtaisissa vuorovaikutustilanteissa, kuten palavereissa, esityksissä ja erilaisissa keskusteluissa. (Vuori, Myllärniemi, Hannula, Ala-kotila ja Riihimäki, 2008.) Erilaiset tietojärjestelmät voivat vaatia oman työnsä käytönohjauksessa ja käyttöönotossa, kun taas sähköposti on jo laajasti käytetty väline, joten sen kautta tietoa päästään jakamaan nopeallakin aikataululla, ilman erityisiä toimenpiteitä.

Marin ja Poulter (2004) tutkimuksessaan toivat esille vastaanottajien tarpeet välitystapaa suunnitellessa, kun tarpeet ovat nopeita ja mahdollisesti nopeasti muuttuvia. Parhaat työkalut ovat sähköposti ja käyttäjäryhmälle rajattu uutiskirje. Strategiaprosessin osallistujien kohdalla myös suulliset esitykset ja yksilöidyt raportit ovat välitystapoina suositeltavia. (Marin, Poulter, 2004.) Thierauf (2001) ehdottaa kollaboraatiotyökalujen käyttöä tiedon jakamisessa ja sen edelleen analysoinnissa, nykymaailmassa tällaisen määritelmän voisi täyttää jonkinlainen strategiaprosessin osanottajien sisäinen yhteisöllinen

sovellus, jossa voidaan jakaa tietoa ja fasilitoida sen muokkaamista ja keskustelua.

Strategiaprosessin näkökulmasta merkittävää tiedon jakamisessa on saada tarvittavat tiedot jaettua mahdollisimman tehokkaasti osallistujille oikeassa aikataulussa. Tällöin erillissovellusten toteuttaminen voi olla epäkäytännöllistä. Jopa olemassa olevien järjestelmien käyttäminen ei välttämättä tule kyseeseen, jos ne eivät ole kaikkien osallistujien päivittäisiä työkaluja. Tällöin on parempi keskittyä BI-tiedon prosessoinnissa tukeutumaan tuttuihin työkaluihin, jotka kaikilla osallistujilla on jo käytössä. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi office-työkalut, kuten excel-taulukot ja powerpoint-esitykset sekä sähköposti. Näin pystytään varmistamaan osallistujille vaivattomat keinot tiedon vastaanottamiseen, jotka eivät kuormita osallistujia käyttöönoton ja opetteluun muodossa.

3.6 Tiedon hyödyntäminen

Kirjallisuudessa tuskin on lähdettä, joka ei korostaisi tiedon hyödyntämisen merkitystä sekä yrityksen toiminnassa yleisesti että BI-prosessissa erityisesti (Davenport & Harris, 2007, Pirttimäki & Hannula, 2003). Voidaankin sanoa, että BI-prosessi, jonka tulokset jäävät hyödyntämättä päätöksenteossa tai yrityksen toiminnassa muuten, on pelkkä kumileimasin, turhaa työtä ilman tuloksia. Kuitenkin tavat hyödyntää BI:n tuottamaa tietoa vaihtelevat sen mukaan mihin BI-prosessia käytetään.

Vuori (2006) nostaa esille suurien tietomäärien jopa haitallisen vaikutuksen päätöksenteolle, tällöin tiedonhankinnassa ei ole pystytty erottelemaan tiedon ja välttämättömän tiedon välillä. Tällöin prosessissa on hyvä muistaa myös tiedon karsimisen merkitys, vaihe voi olla jo tietolähteiden määrittelyssä tai tiedon analysoinnissa. Tärkeää olisi suurista tietomassoista puristaa tiivistetty

näkemyks, erityisesti strategisella tasolla, jossa organisaation osalta pyritään käsittelemään asioita koko toimintahorisontin osalta.

Thierauf (2001) muistuttaa myös koko prosessin osalta palaute-toiminnon tärkeydestä, jotta prosessia voidaan kehittää edelleen seuraaville kierroksille. Tämä jatkuvan parantamisen menetelmä varmistaa prosessin laadun säilyttämisen tai jopa parantamisen jatkossa. Myös Wang & Wang (2008) korostavat tiedon hyödyntämisen ja uuden suunnittelun merkitystä koko prosessin onnistumiselle. Näin prosessin kehittyminen voidaan varmistaa huolehtimalla arviointi ja palaute vaiheesta, jokaisen prosessin yhteydessä, tämäkin vaihe voidaan nähdä osana BI-prosessin tiedon hyödyntämistä.

BI-prosessin tuottaman tiedon hyödyntämistä on arvioitu strategisen suunnittelun osalta seuraavassa luvussa.

4. Business Intelligence strategisessa suunnittelussa

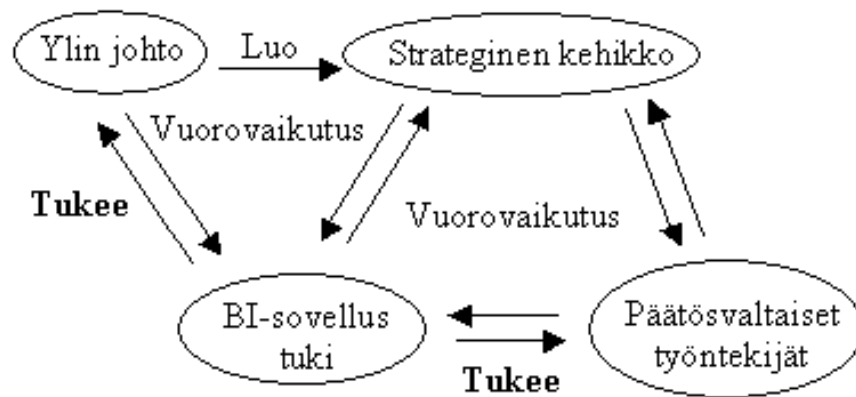
Luvussa vedetään yhteen näkemykset sekä strategian ja sen alalukujen että Business Intelligencen teorian osalta. Tavoitteena on luoda linkki strategisen johtamisen ja BI:n välille, josta näkyvät mahdollisuudet ja tavat hyödyntää BI:tä strategisessa toiminnassa. On tärkeää ymmärtää mitkä ovat strategisen johtamisen tarpeet ja kuinka BI:llä niihin pystytään vastaamaan.

Du Toit (2003) pitää erittäin tärkeänä strategiaprosessin ja Business Intelligence –toiminnan tiivistä suhdetta, joka mahdollistaa strategisten oletusten haastamisen ja organisaation strategian määrittelyn ja kehittämisen. Toisaalta Narayan et al. (2001) peräänkuuluttavat strategisessa kognitiossa paikalleen pysähtymisen (inertia) välttämistä, johon vaaditaan olemassa olevien oletusten ja näkemysten haastamista. Tästä osoituksena Dean ja Sharfman (1996) tutkimus päättyi lopputulokseen, jonka mukaan johtajat, jotka keräsivät tietoa ja käyttivät analytiikkaa hyväkseen tiedon jalostamisessa, tekivät parempia päätöksiä.

Mäkipään (2004) mallissa organisaatiokulttuuri ja strategisen johtamisen koulukunta vaikuttaa vahvasti liiketoimintatiedon hallinnalle asetettavien tarpeisiin ja tavoitteisiin. Karkeasti Mäkipää jakaa nämä tarpeet kahteen riippuen strategisen suunnittelun näkökulmasta, perustuen Mintzberg et al (2008) koulukuntiin:

- Vahvasti ennalta luotuihin strategioihin perustuva strateginen suunnittelu käyttää liiketoimintatiedon hallintaa pääasiassa työkaluna ja tukena strategian luomisessa, auttamaan strategisteja tekemään päätöksiä,
- Koulukunnat, jotka näkevät strategian tehtyjen päätösten kokonaisuutena, tarvitsevat liiketoimintatiedon hallintaa tukemaan päätöksiä kaikilla organisaatiotasoilla, eli tukemaan kaikkien työntekijöiden tietotarpeita.

Mäkipää (2004) päätyy esittämään mallia liiketoimintatiedon hallinnalle strategisessa johtamisessa. Malli on esitetty alla kuvassa 11. Mäkipää näkee BI:n monitahoisena toimintana organisaatiossa: toisaalta se on vuorovaikutuksessa mukana ylimmän johdon luomassa strategisessa kehyksessä, jonka luomisessa ja kehittämisessä ylin johto ja strategisti käyttävät hyväksi BI:n tuottamaa tietoa ja välineitä. Toisaalta BI on mukana organisaatiossa tukemassa päätöksentekoa, niin ylimmän johdon kuin kaiken tasoisten päätösvaltaisten työntekijöiden osalta, organisaation BI:n resurssit tietysti määrittävät kuinka laajasti hyväksikäyttö on mahdollista.



Kuva 11. Liiketoimintatiedonhallinnan rooli strategisessa johtamisessa (Mäkipää, 2004).

Mikäli BI:n käyttö rajoittuu ylimpään johtoon, jää paljon BI:n tarjoamaa tietoa hyödyntämättä. Tämän vuoksi BI:n avaaminen myös muille kuin ylimmälle johdolle on suotavaa. Toisaalta taas alemman tason hyväksikäyttö ei tulisi estää strategisen tason BI:n tehokasta toimintaa. Molempien tasojen toimintaa tukee myös toisiaan, strategisella tasolla voidaan tuottaa näkemystä, joka tuottaa hyviä päätöksiä operationaalisessa toiminnassa ja toisin päin. Tutkielmassa keskitytään BI:n strategisen tason tukeen, joten toisaalta huomioon täytyy ottaa tuki strategiselle kehykselle ja toisaalta taas ylimmän johdon päätöksenteolle.

Mallin laaja hyväksikäyttö mahdollistaa myös Mintzbergin et al. (2008) koulukuntien sekä strategian näkökulmien (Mintzberg 1987) rajojen hämärtyksen, kun strategisellakaan tasolla ei rajoituta vain yhteen näkökulmaan, vaan sekä näkemyksellisyyttä että päätöksentekovaltaa levitetään organisaatiossa. Tällöin organisaatio liikkuu rajatusta näkemyksestä kohti synteisiä ja mahdollistaa näkökulmien etujen hyväksikäytön.

Senge (2000) nostaa strategisen johtamisen tärkeimmäksi tehtäväksi strategisen kehikon ja pitkän aikavälin tavoitteiden luomisen, joiden avulla taktinen päätöksenteko voidaan jalkauttaa organisaation. Näin ylin johto vapautuu päivittäisestä päätöksenteosta ja pystyy keskittymään ylitason johtamiseen organisaatiossa. Du Toit (2003) esittää tämän päivittäisen päätöksenteon jalkauttamisen jopa vaatimukseksi nykyisessä, nopeasti liikkuvassa liiketoimintaympäristössä pärjäämiseksi. Näin myös BI tulisi valjastaa johdon osalta strategisen tiedon tuottamiseen, jotta johdolla olisi strategisten linjausten ja päätösten tekemiseksi asianmukainen tieto käytössään.

Rouibah & Ould-ali (2002) määrittelevät strategisen BI-systeemin käsittävän kaikki organisaation tietojärjestelmät, jotka toimivat syötteinä strategiselle suunnittelulle ja strategiaprosessille. Näiden tietojärjestelmien kokonaisuutta voidaan kutsua strategisiksi tietojärjestelmiksi (Strategic Information Systems). Choe, Lee ja Park (1998) näkevät ulkoiset tekijät vahvoina ajureina tällaisten tietojärjestelmien kehittämiselle, mutta toteavat myös sisäisen ymmärryksen olevan järjestelmien pystytyksessä erittäin tärkeää.

Tärkeää BI:n ja strategisen johtamisen viitekehityksessä on ymmärtää kahden toiminnon välinen vuorovaikutus, jonka haasteena on toisaalta määrittellä strategisen johtamisen tarpeet BI:lle ja toisaalta pystyä rakentamaan BI-

prosessi siten, että se tukee nimenomaan strategista näkökulmaa. Jos BI:n osalta päädytään tarkastelemaan tietoa vain taktisella tasolla, voi tällä olla rajoittavia vaikutuksia strategiselle johtamiselle. Tämän vuoksi onkin tärkeä rakentaa strategisen johtamisen BI-prosessi vahvasti organisaation strategiaprosessin ja kulttuurin johdolla, koko ajan pitäen mielessä sen, että BI on vain työkalu päätöksenteon ja strategisen johtamisen kehittämisessä.

4.1 Yhteenveto

Strategia on käsitteenä moniulotteinen ja tyhjentävän määritelmän koostaminen on vaikeaa, koska strategia itsessään on aina riippuvainen yrityksestä, sen toimintaympäristöstä sekä muista paikallisista ja ajallisista tekijöistä. Lisäksi strategiaan vaikuttaa koulukunta, viitekehys sekä valittu malli, jotka voidaan nähdä eräänlaisina silmälaseina strategia-ajattelua värittämässä. Oppiva strateginen johtaminen näkee strategian iteratiivisena prosessina, oppimisprosessina jossa tehdään koko ajan työtä oikean suunnan löytämiseksi. Kulttuurinen strateginen johtaminen ammentaa organisaation kulttuurista oikean suunnan organisaatiolle, hyödyntäen sisäistä näkemystä. Kognitiivinen strateginen johtaminen perustaa näkemyksen strategistin kognitioon, perustaa päätökset tiedon varaan. Alla taulukossa 2 on tiivistetty näkemys eri strategian ulottuvuuksien ja strategian koulukuntien tietotarpeista.

Taulukko 2. Strategian ja strategisen johtamisen koulukuntien tietotarpeet

Strategian ulottuvuus	Tietotarpeet	Strategisen johtamisen koulukunta	Tietotarpeet
Suunnitelma	Omien kehityskohteiden ymmärrys, vertaaminen kilpailijakenttään, tavoiteasetannan merkitys	Oppimiskoulukunta	Menneiden päätösten ja ratkaisujen seuranta, rakentaminen vanhan tiedon päälle, laadullisen analyysin merkitys suuri
Reitti	Historiatieto, tavoitteena selvittää kuinka on päädytty tähän pisteeseen, tehtyjen päätösten arviointi	Kulttuurikoulukunta	Perustuu pitkälti organisaation jäsenten tietoon, uskomuksiin ja arvoihin. Paino laadullisella, sisäisellä tiedolla.
Asema	Toimintaympäristön ja kilpailijoiden seuranta, vertaaminen omaan, sisäiseen tilanteeseen	Kognitiivinen koulukunta	Tarpeet riippuvat asioista, joita strategisessa johtamisessa käsitellään, painotus on kuitenkin vahvasti tiedolla pohjustettavassa,

			tiedostetussa päätöksenteossa
Näkökulma	Tarkempi sisäinen analyysi, syvällistä ymmärrystä omista kyvykkyyksistä ja valmiuksista	Valtakoulukunta	Tarpeet perustuvat asioihin, joita valtasuhteiden kliikit haluavat edistää. Tarkoituksen mukainen tieto voi olla melkein minkä tyypistä tahansa, kunhan se sopii edistettävään asiaan.
Juoni	Juonen kohdalla tietotarpeet määrittyvät spesifin toiminnan ympärille. Painotus on kuitenkin taustoittaa suunniteltua vahvasti, jolloin tarpeita voi olla sisäistä tai ulkoista tietoa.		

Strategiaprosessin viitekehystenä tietojohdamisen teoria tarjoaa näkemyksen prosessiin osallistuvien tahojen yhteistyöstä, tiedon luovuttamisesta ja luomisesta yhteisessä toimintaympäristössä. Onnistuneen tiedon jakamisen ja uuden tiedon luomisen voidaan katsoa johtavan vahvasti taustoitettuun ja tietoon perustuvaan strategiaan. Haasteina prosessilla organisaation on hiljaisen tiedon onnistunut esille tuominen sekä määrällisesti suuren eksplisiittisen tiedon onnistunut käsittely ja analysointi. Strategiaprosessi itsessään on organisaation kulttuurista, tavoista ja kokemuksista riippuva prosessi, jossa organisaation menneisyyden ja nykyisyyden varaan rakennetaan suunnitelmaa tulevista. Strategian luominen voidaan jakaa strategian pohjaksi tehtäviin analyysihin (kuten SWOT, organisaation resurssien kartoittamiseen), organisaation ja erityisesti johdon arvojen tunnistamiseen, yhteiskuntavastuun tunnustamisesta sekä itse strategian luomisesta. Prosessi on kuitenkin hyvin riippuvainen yrityksen historiasta sekä kulttuurista ja voi vaihdella paljonkin. (Mintzberg et al., 1984, Mintzberg et al., 2008.)

Strategiaprosessin sekä –johtamisen tietotarpeet ja –lähteet riippuvat paljon strategian roolista organisaatiossa, johtamisen koulukuntien piirteistä sekä strategiaprosessista. Strategia määrittää ne näkökulmat mitkä tietotarpeille organisaatiolla on ja strategisen johtamisen malli määrittää tavat, joilla tietoa käytetään hyväksi. Haasteena on ymmärtää organisaation strateginen viitekehys ja perustaa tietotarpeet tukemaan tätä viitekehystä. Kun tarpeet on määritelty, voidaan tarpeita täyttämään lähteä mm. Business Intelligencen avulla.

Business Intelligence termille ei nykyisestä kirjallisuudesta löydy yhtä, vakiintunutta määrittelyä. Pirttimäki (2007) tiivistää käsitteen oivallisesti kahdesta näkökulmasta toisaalta jalostuneeksi tiedoksi, joka kuvaa organisaatiota ja sen toimintaympäristöä sekä organisaation suhdetta markkinoihin, asiakkaisiin, kilpailijoihin ja talouteen, sekä toisaalta

prosessiksi, joka tuottaa näkemyksiä, ehdotuksia ja suosituksia organisaation johdolle ja päätöksentekijöille. Tässä tutkimuksessa BI ymmärretään laajasti molemmista näkökulmista, mutta keskitytään sekä tiedon että prosessin osalta organisaation sisäiseen tietoon. Tiedon hyväksikäyttäjän nähdään organisaation ylin johto yleisesti ja strategia sekä strategiaprosessi erityisesti.

Business Intelligence itsessään ei tuota välttämättä organisaatiolle juurikaan lisäarvoa, vaan vaaditaan taho, joka käyttää hyväksi BI:n tarjoamaa tietoa. BI voidaan nähdä erityisesti strategisesta näkökulmasta strategisen johtamiseen linkittyvänä rajapintana, joka tuottaa raportointia ja analyysia strategistin tarpeisiin. Tietotarpeiden tunnistaminen ja tietolähteiden identifiointi ohjaa koko BI-prosessia ja asettaa vaatimuksia sekä tiedon hyödyntäjille (ns. tilaaja) sekä BI-tiedonhallinnalle (ns. toimittaja). Tilaajien tarpeet on kartoitettava tarkasti ja samalla pidettävä mielessä ero tiedon ja välttämättömän tiedon välillä, jotta voidaan ehkäistä tietoähkyä ja liiallisen tiedon kuormittamaa analyysi- ja päätöksentekovaihetta. Tietolähteiden kartoitus tehokkaasti ja tarkasti on ehdoton edellytys onnistuneelle BI-prosessille. (mm. Vuori, 2006, Pirttimäki, 2007.) Tietolähteitä tulee arvioida luotettavuuden, hyödyllisyyden, käytettävyyden ja kustannusten näkökulmasta, pitäen tarkasti mielessä tilaajan tarpeet.

BI:n anti strategiaprosessille on parantunut tietotarpeiden kartoittaminen, jota tehdään jatkossa systemaattisesti sekä päätöksenteon laadun paraneminen (Dean & Sharfman, 1996). Organisaatiolla täytyy kuitenkin olla kyky käyttää hyväksi BI:n tarjoamaa tietoa päätöksenteossa, samalla tähän vaikuttavat organisaatiokulttuuri sekä johdon suhtautuminen tietoon. BI:n anti strategiselle suunnitellulle ja johtamiselle on tukea strategisen kehikon luomista, taustoittaa strategiaprosessia ja tukea päätöksentekoa, samalla tietolähteiden ja tietotarpeiden määrittelyssä tulee muistaa strateginen ulottuvuus, jotta tilaajat saavat kaipaamaansa tietoa.

BI-tieto strategiaprosessissa ja strategisessa johtamisessa oikein käytettynä parantaa päätöksentekoa. Strategiaprosessi kaipaa oikeaa tietoa, oikea-aikaisesti, jonka vuoksi pelkkä BI-prosessi itsessään ei riitä, vaan prosessit joudutaan linkittämään. Tällöin strategiaprosessi tuottaa syötteitä BI-prosessille tietotarpeiden osalta, kerätyn tiedon analysoimisen toteuttamiseksi sekä lopuksi prosessipalautteena, jossa arvioidaan onnistuminen kokonaisuutena. Näin molemmat prosessin puolet tarvitsevat toisiaan, eikä täysin erillisillä prosesseilla voida saada tuloksia samalla tavalla, kuin yhteistyön kautta.

5. Menetelmät

Menetelmät-luvussa käydään läpi pro gradu –tutkielman tiedonkeruussa ja aineiston analysoinnissa käytetyt menetelmät, sekä tiedonkeruussa että aineiston analysoinnissa. Ensin kuvataan työn empiirisen osuuden tutkimusstrategiat sekä -menetelmät. Toisessa alaluvussa kuvataan aineisto sekä toteutetut haastattelut. Lopuksi esitellään aineiston analysointiin käytetyt menetelmät.

Tutkimuksen vaiheet voidaan jakaa viiteen vaiheeseen. Alussa tutustuttiin aihealueen teoreettiseen viitekehykseen ja tehtiin kirjallisuuskatsaus, jonka tuloksena määriteltiin tarkka tutkimusongelma sekä tutkimuskysymykset. Toisessa vaiheessa hahmoteltiin haastatteluteemat sekä alustavat haastattelukysymykset, samalla luotiin alustavat analyysiteemat sekä –kysymykset haastattelumateriaalin käsittelyä varten.

Kolmas vaihe koostui tutkimusmateriaalin keräämisestä, kaksivaiheisine haastatteluineen. Ensimmäisen vaiheen haastatteluiden jälkeen suoritettiin myös kevyt analyysi toisen haastatteluvaiheen teemojen ja kysymysten määrittelemiseksi. Neljäs vaihe koostui tutkimusmateriaalin käsittelystä, jossa materiaali koodattiin, teemoiteltiin ja purettiin tutkimuskysymysten ja teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. Viimeisessä vaiheessa suoritettiin tutkimusaineiston ja teoreettisen viitekehyksen vuoropuhelu, jonka avulla vastattiin tutkimuskysymyksiin ja tehtiin lopulliset tutkimukselliset johtopäätökset.

5.1 Tutkimusstrategia

Tämän Pro-gradu tutkielman tarkoituksena on selvittää kuinka OP-Pohjolan strategiaprosessia voitaisi kehittää liiketoimintatiedonhallinnanprosessin viitekehityksessä. Teoriaosioissa käytiin läpi aiempaa tutkimusta tietoperusteisesta näkemyksestä, strategiasta, strategiaprosessista sekä strategiaprosessin tietotarpeista, lisäksi esiteltiin Business Intelligenceä käsittelevä teoriaosuus. Synteesinä teoriasta luotiin näkemys strategiaprosessista sekä sen tietotarpeista ja BI-prosessista sekä sen mahdollisuuksista vastata näihin tarpeisiin.

Työn tutkimusstrategiana käytettiin tapaustutkimusta, koska tarkoituksena on paneutua syvällisesti yhden tapauksen erityispiirteisiin. Hirsjärvi et al (2009) toteavat tapaustutkimuksen keskittyvän ilmiöiden kuvailuun ja usein kiinnostuksen kohteena ovat prosessit. Metsämuuronen (2008) näkee tapaustutkimuksen vastaavana työkaluna, keskeisenä tavoitteena syvällinen ymmärrys yhdestä tapauksesta.

5.1.1 Tutkimusmenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään tutkimaan ja kuvaamaan todellista elämää. Näkökulma tutkittavaan aiheeseen on laaja-alainen, usein tarkoituksena on tutkia toimintoja tai prosesseja. Laadullisessa tutkimuksessa korostuu myös tutkittavien subjektiivinen tieto sekä kokemus. (Hirsjärvi et al, 2004.) Tutkimuksessa pyrittiin tutkimaan OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessia laaja-alaisesti, joten laadullinen tutkimusote soveltuu tutkimukseen hyvin.

Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelutyyppi, jossa edetään etukäteen suunniteltujen teemojen mukaisesti keskustellen haastateltavan kanssa. Tarkentavilla kysymyksillä varmistetaan aiheessa pysyminen sekä kaikkien suunniteltujen näkökulmien kattaminen. Keskustelurunko tuo struktuurin haastatteluille, mutta haastateltaville annetaan liikkumavaraa käsitellä aihepiirissä asioita laaja-alaisesti, näin mahdollistetaan uusien näkökulmien sekä aiheeseen linkittyvien asioiden esille tulo. (Sarajärvi & Tuomi, 2009.)

Tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi on valittu haastattelu, joka mahdollistaa asiantuntijakokemuksen ja käytännön havaintojen keräämiseen strategiaprosessista. Samalla voidaan kerätä tietoa itse strategiaprosessista, strategista ja strategisesta johtamisesta OP-Pohjola-ryhmässä, joka mahdollistaa käytännön toiminnan peilaamisen teoreettisiin malleihin. Teemahaastattelu soveltuu tutkielman tavoitteisiin, koska pyritään tutkimaan monitahoista strategiaproessia, jossa yksittäinen osallistuja näkee vaihtelevan osan prosessista. Lisäksi näkökulmaero prosessia ohjaavien sekä prosessiin osallistuvien tahojen kesken vaikuttaa vastauksiin, tästä syystä vapausasteita keskusteluun antava teemahaastattelu on perusteltu valinta. Teemahaastattelu mahdollistaa myös irtautumisen määritellystä prosessista, jolloin voidaan käsitellä haastateltavien omia pohdintoja ja näkemyksiä.

Haastattelurunko perustuu tutkimusongelmaan ja sitä kautta kumpuaa todellisen elämän haasteista. Haastattelurunko on rakennettu teoriapohjan mukaisesti, jota kautta haastattelumateriaali analysoidaan ja sen avulla vastataan tutkimuskysymyksiin. Näin pyritään käytännön kokemusten kautta peilaamaan tarvetta kehittää liiketoimintatiedonhallintaa strategiaproessin viitekehyksessä, tavoitteena saada rakennettua tietotarpeita kartoittava ja täyttävä prosessi.

5.1.2 Aineistonkeruumenetelmä

Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvailemaan ilmiötä tai tapahtumaa, tarkoituksena ymmärtää tiettyä toimintaa. Tästä syystä on tärkeää, että tutkimuksessa haastateltavat henkilöt on valittu siten, että heillä on syvällistä tietoa tai kokemusperäistä näkemystä tutkittavaan ilmiöön. Haastateltavat oli valittu tarkoituksenmukaisesti strategiaprocessia ohjaavista tai siihen osallistuvista tahoista, joilla oli näkemystä myös liiketoimintatiedonhallinnan tilanteeseen sekä prosesseihin. Haastateltavien joukko oli pyritty rakentamaan siten, että koko ryhmän eri liiketoimintojen ja yhtiöiden näkökulma välittyi aineistosta. Ensimmäisen vaiheen haastateltavat koostuivat strategiaprocessiin osallistuvista tahoista, toisen vaiheen haastateltavat olivat osa Liiketoimintatiedonhallinnanorganisaatiota. Haastateltavia ei ole valittu sattumanvaraisesti, vaan menetelmänä on käytetty eliittiotantaa. Eliittiotannan tavoitteena on valita tutkimuskohteeksi henkilöt, joilla voidaan olettaa olevan eniten hyödyllistä tietoa tutkittavasta aiheesta. (Sarajarvi & Tuomi, 2009.)

Näkökulma, jota haastatteluissa ei oltu katettu oli paikallisen osuuspankin näkemys. Paikallisen osuuspankkikentän laajuus (noin 200 itsenäistä osuuspankki) sekä monimuotoisuus suurine, keskisuurine sekä pienine pankkeineen olisi tehnyt tämän näkökulman kattamisesta käytännössä mahdotonta tutkielman puitteissa. Paikallisten osuuspankkien näkemys ja kokemus strategiaprocessista olisi sinällään hyvin mielenkiintoinen tutkimusaihe jatkossa.

Haastattelut toteutettiin kahdessa vaiheessa: ensimmäisissä haastatteluissa käsiteltiin pääasiassa strategiaprocessia, sen piirteitä sekä tietotarpeita; toisessa vaiheessa tutkittiin Liiketoimintatiedonhallinnan kyvykkyksiä ja prosesseja vastaamaan ensimmäisen vaiheen haastatteluiden kautta ilmi

tulleisiin tarpeisiin. Painopiste tutkimuksella oli ensimmäisen vaiheen haastatteluilla, joita toteutettiin 13 kappaletta, toisen vaiheen haastatteluja toteutettiin 2 kappaletta. Haastatteluista 12 toteutettiin alkukesästä 2013, loput 3 toteutettiin syksyllä 2013. Haastateltavien rooli, edustama organisaatio sekä tausta lyhyesti on esitetty alla taulukossa 3.

Taulukko 3. Haastateltavien organisaatirooli, historia OP-Pohjola-ryhmässä ja tausta.

Organisaatirooli	Yritys / organisaatio	Tausta
Strategiajohtaja	OP-Pohjola osk / Strateginen suunnittelu	Strategiajohtajana vuodesta 2010, sitä aiemmin strategian ohjauksessa osastonjohtajana. Ryhmässä 10+ vuotta
Kehitysjohtaja	OP-Pohjola osk / Strateginen suunnittelu	Kehitysjohtajana vuodesta 2011, aiemmin liikejohdon konsultointitehtävissä ryhmän ulkopuolella
Yrityssuunnittelupäällikkö	OP-Pohjola osk / Strateginen suunnittelu	Nykyisessä tehtävässä vuodesta 2011, aiemmin M&A tehtävissä sekä ryhmässä että ulkopuolella. Ryhmässä 3 vuotta
Strategiapäällikkö	OP-Pohjola osk / Strateginen suunnittelu	Nykyisessä tehtävässä vuodesta 2011, sitä ennen strategisen suunnittelun muissa rooleissa 5,5v. Ryhmässä 11 vuotta.

Vakuutusanalyttikko	OP-Pohjola osk / Strateginen suunnittelu	Nykyisessä tehtävässä alle vuosi, aiemmin Pohjola Vakuutuksen strategiajohtajana. Ryhmässä vuodesta 2006 ennen Pohjola-yhdentymistä, sitä aiemmin myös vakuutuksen organisaatiossa.
Pääanalyttikko	OP-Pohjola osk / Strateginen suunnittelu	Nykyisessä tehtävässä 3 vuotta, aiemmin analyttikon tehtävissä. Ryhmässä 5 vuotta.
Talous- ja rahoitusjohtaja	Pohjola Pankki	Nykyisessä tehtävässä vuodesta 2011, aiemmin taloushallinnon johtotehtävissä. Ryhmässä vuodesta 2006, sitä aiemmin Pohjola Vakuutuksen palveluksessa.
Asiantuntijajohtaja	OP-Pohjola osk / Talouden ohjaus / Business Control	Nykyisessä tehtävässä ja organisaatiossa vuodesta 2012, aiemmin business control tehtävissä ryhmässä.
Aktuaarijohtaja	OP-Pohjola osk / Talouden ohjaus / Varallisuudenhoito	Nykyisessä tehtävässä ja ryhmässä vuodesta 2006, sitä aiemmin Pohjola Vakuutuksen palveluksessa.

Group Controller	OP-Pohjola osk / Talouden ohjaus / Ryhmänäkökulma	Nykyisessä tehtävässä vuodesta 2012, aiemmin vastaavia tehtäviä eri organisaatioissa ryhmässä.
Business Controller	OP-Pohjola osk / Talouden ohjaus / Pankkitoiminta	Nykyisessä tehtävässä ja ryhmässä noin 10 vuotta.
Business Controller	OP-Pohjola osk / Talouden ohjaus / Vakuutustoiminta	Ryhmässä vuodesta 2012 helmikuusta, aiemmin muualla vakuutuslalla.
Pankinjohtaja	OP-Pohjola osk / Liiketoiminnan ohjaus	Nykyisessä tehtävässä 3 vuotta, sitä aiemmin Pohjola Vakuutuksessa, jonka kautta ryhmässä vuodesta 2006.
Ryhmäpäällikkö	OP-Palvelut Oy / Liiketoimintatiedonhall inta / Toiminnan koordinointi	Nykyisessä tehtävässä useita vuosia, nykyisessä organisaatiossa vuodesta 2013 alkaen.
Asiantuntijapäällikkö	OP-Palvelut Oy / Liiketoimintatiedonhall inta / Toiminnan suunnittelu ja seuranta	Nykyisessä tehtävässä useita vuosia, nykyisessä organisaatiossa vuodesta 2013 alkaen.

Haastateltavista viisi työskentelee Strategisen suunnittelun organisaatiossa, joka vastaa strategian valmistelusta ja itse strategiaprosessista koko ryhmässä. Muuta ensimmäisen vaiheen haastateltavista olivat Liiketoiminnan ohjauksesta, Pohjola Pankista, Pohjola Vakuutuksesta sekä OP-

Henkivakuutuksesta strategiaprosessiin osallistuvia tahoja. Toisen vaiheen haastateltavat työskentelivät kaikki Liiketoimintatiedon hallinnanorganisaatiossa.

Ensimmäisen vaiheen haastattelut toteutettiin yhtä lukuun ottamatta kesä-heinäkuussa 2013, yksi haastatteluista elokuussa 2013. Haastattelut kestivät lyhyimmillään 24 minuutista 1h 3 minuuttiin ja kaikki haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina. Yhteensä ensimmäisen vaiheen haastattelumateriaalia kertyi 9 h 13 minuuttia. Haastattelut toteutettiin tarkoituksenmukaisissa, rauhallisissa tiloissa, yleensä neuvottelutiloissa. Haastateltavat tavattiin ja haastateltiin kerralla, kaksi haastateltavista palasi haastattelun jälkeen sähköpostitse lisätietojen kanssa. Toisen vaiheen haastatteluista toteutui kaksi kappaletta, yhteensä 1h 12min. Kaksi haastateltavaa ei pystynyt kiireisiin vedoten osallistumaan itse haastatteluihin, mutta he toimittivat teemoihin kommentit sähköpostitse.

Haastatteluja pohjustettiin hyvin suppeasti, lähinnä haastattelukutsun yhteydessä lähetettyjen haastatteluteemojen muodossa. Haastatteluteemojen lisäksi haastatteluissa käytiin läpi haastateltavien tausta, asema ja historia organisaatiossa sekä linkitys ja rooli strategiaprosessissa. Kaikki haastattelut litteroitiin sanatarkasti haastattelujen jälkeen, kuitenkin siten, että sanojen toistot ja äännähdykset jätettiin pois.

5.2 Aineiston analysointi

Aineiston analysointi toteutettiin teorialähtöisen sisällönanalyysin avulla, jossa analyysi perustui aiemman tiedon perusteella koottuun kehykseen, jota vasten peilattiin haastatteluissa koottua aineistoa (Hirsjärvi & Hurme, 2001). Eli haastattelurungon lisäksi myös analyysi perustui tutkimuksen

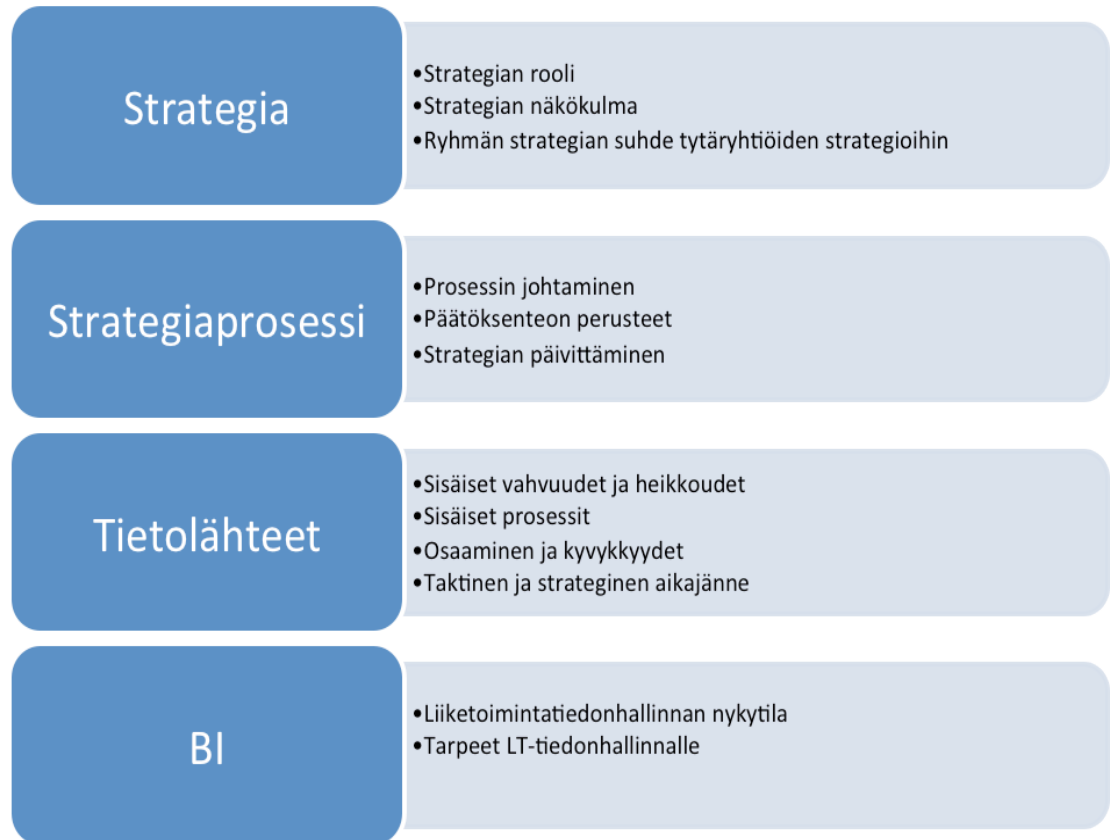
teoriaosuuteen. Koko analyysivaiheen ajan teoriapohja oli rinnalla tuomassa rakennetta analyysille, lopuksi koko analyysi peilattiin kokonaisuutena teoriaan, josta johdettiin johtopäätökset.

Tutkimusaineisto käsiteltiin ja ryhmiteltiin teema-alueiden mukaisesti, samalla aineistosta poistettiin teemoihin sopimaton sisältö. Tämän jälkeen aineisto analysoitiin teemoittain ja analyysiä syvennettiin jaottelamalla aineistoa haastattelukysymysten mukaisesti. Ensimmäisen vaiheen haastatteluissa pääteemoja analyysissa olivat: tausta, strategia, strategiaproessi sekä tietolähteet. Toisen vaiheen haastatteluissa pääteemoja olivat: tausta, linkitys strategiaproessiin, tietolähteet, liiketoimintatiedonhallinta.

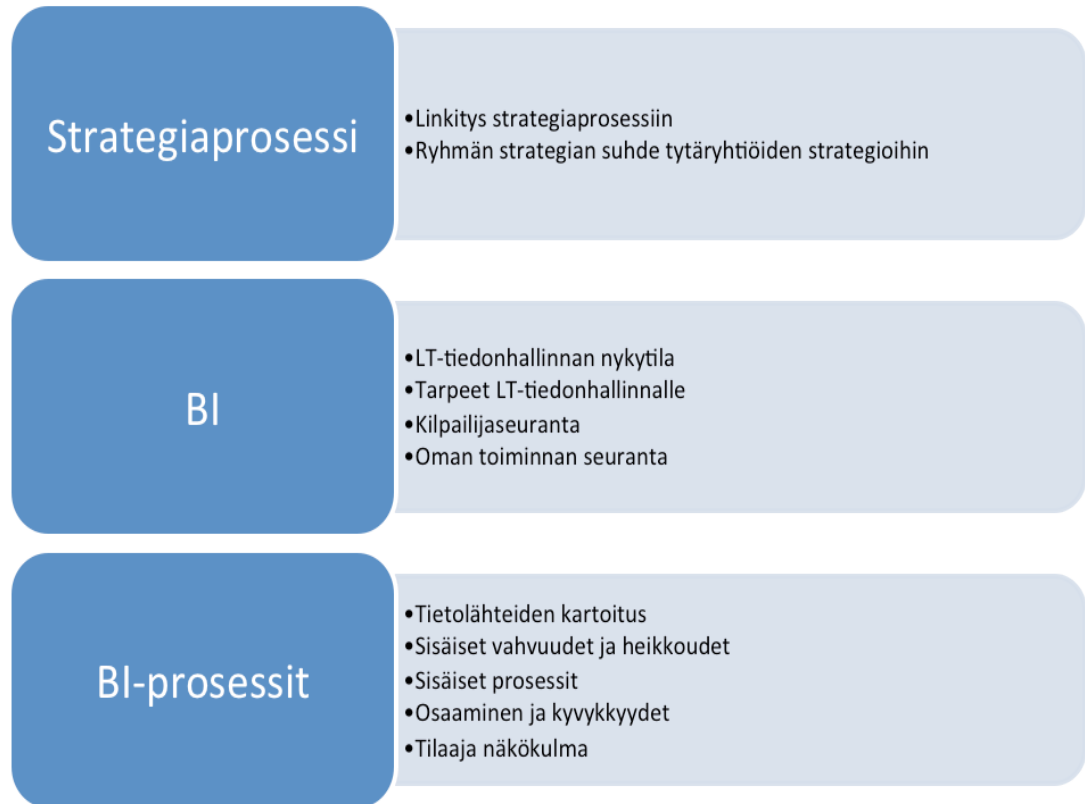
Aineiston analyysi eteni seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Aineiston litterointi, merkintä haastateltavien mukaan
2. Aineiston luokittelu teemoittain, poistettiin aineistosta aiheeseen liittymätön sisältö
3. Tarkempi ryhmittely teemoittain alateemojen mukaisesti
4. Aineiston käsittely alateemojen mukaisesti
5. Aineiston käsittely alatutkimuskysymysten avulla, sitaattien poiminta
6. Johtopäätösten luominen, peilaaminen teoriaan sekä koko haastatteluaineistoon

Ensimmäisessä vaiheessa aineisto litteroitiin käsittelyä varten ja se merkittiin haastattelujen erottamiseksi toisistaan. Erottelun tavoitteena oli haastattelujen erottaminen toisistaan, tarkempaa eroa haastateltavien välillä ei tämän vaiheen jälkeen tehty, jotta haastateltava tai hänen roolinsa vaikuttaisi analyysiin. Toisessa vaiheessa materiaali jaoteltiin teemojen mukaisesti ja materiaalista poistettiin epäolennainen asiasisältö, joka ei liittynyt haastatteluaiheisiin. Näin saatiin tarkoituksenmukaisempi, teemoittain jaoteltu materiaali, jonka työstäminen analyysissa olisi helpompaa.



Kuva 12. Ensimmäisen vaiheen haastatteluteemat



Kuva 13. Toisen vaiheen haastatteluteemat.

Kolmannessa vaiheessa aineistoa ryhmiteltiin edelleen haastattelun alateemojen mukaisesti. Alateemat on esitetty kuvassa 12. ensimmäisen vaiheen haastattelujen osalta ja kuvassa 13. toisen vaiheen haastattelujen osalta. Näin saatiin ryhmiteltyä aineisto tiiviisti alateemoittain, joiden avulla ryhmittely oli helpompi kytkeä alatutkimuskysymyksiin. Viidennessä vaiheessa alatutkimuskysymysten avulla pyrittiin ryhmitelystä aineistosta löytämään säännönmukaisuuksia ja johtopäätöksiä, samalla poimittiin havainnollistavia sitaatteja. Näin aineistosta pyrittiin löytämään merkittävät havainnot. Lopuksi johtopäätöksiä peilattiin teoriaan sekä koko haastatteluaineistoon. Lopussa havaintojen perusteella tuotettiin johtopäätökset, vastattiin alatutkimuskysymyksiin sekä lopuksi näiden avulla myös tutkimuskysymykseen.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen reliabiliteetillä viitataan tutkimuksen tulosten toistettavuuteen ja validiteetillä siihen, että tutkimuksessa mitataan sitä mitä olikin tarkoitus mitata (Hirsjärvi et al., 2004). Tutkimuksen reliabiliteetti pyrittiin varmistamaan valmiiksi strukturoidulla haastattelurungolla, joka perustuu teoriapohjaan, lisäksi haastattelut nauhoitettiin sekä litteroitiin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validoinnissa pyritään vertaamaan saatuja tietoja (esimerkiksi haastatteleamalla) muista lähteistä saatuihin tietoihin, jolloin yhdenmukaisuuden kautta voidaan todeta tutkimuksen olevan validi. Toinen tapa tehdä validointi on tarkistaminen, jossa esitetään avoimesti kanta, johon tutkimuksessa on päädytty, perustellen valinnat ja pois jätetyt näkökulmat (Hirsjärvi & Hurme, 2001). Tutkimuksen validiteetin varmistaminen toteutettiin konstruktivisen validoinnin avulla, jossa tulokset käytiin haastateltavien kanssa läpi ja heidän palautteen avulla varmistuttiin tulosten olevan valideja. Tällöin tutkimukseen osallistuneet haastateltavat pystyvät arvioimaan oman viitekehyksensä kautta oman osansa tutkimuksesta ja kertomaan kantansa osana validointia. Validointi käsiteltiin ja raportoitiin osana tutkimusta.

6. Tutkimustulokset

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tarkastelemme strategiaa sekä strategiaprosessia OP-Pohjola-ryhmässä, strategiatyössä käytettyjä tietolähteitä sekä päätöksentekoa sekä BI-toimintojen nykytilaa. OP-Pohjola-ryhmä sekä koko finanssiala elää suurten murrosten aikaa, toisaalta digitalisoitumisen ja mobiilikäytön aikakautta, toisaalta matalien korkojen osalta, jotka asettavat haasteita uusien toimintatapojen ja ajattelumallien kehittämiselle ja käyttöönottamiselle. Haasteita strategiselle johtamiselle asettaa sekä tiedon määrän ja merkityksen kasvu, samaan aikaan päätöksenteossa tulisi hyväksikäyttää tietoa yhä tehokkaammin.

Tässä luvussa esitetyt asiat perustuvat haastatteluaineistoon ja –analyysiin. Luvussa 7. esitetään tulosten perusteella tutkijan valistuneen näkökulman kautta syntyneet johtopäätökset.

6.1 Strategia OP-Pohjola-ryhmässä

Luvussa esitetään haastatteluihin perustuva näkemys strategiasta ja sen roolista OP-Pohjola-ryhmässä. Strategiaa arvioidaan ryhmänäkökulmasta, lisäksi peilataan strategisen johtamisen kokonaisuutta ryhmästrategian, tytäryhtiöiden strategioiden sekä vuosisuunnittelun kautta. Lopuksi arvioidaan tiedolla johtamista strategian teossa Tietoperusteisen näkemyksen kautta.

Haastateltavien valinta elittiotannalla oli varmistanut laaja-alaisen näkemyksen OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessiin, jonka kautta saatiin näkökulmia niin ryhmätasoisien prosessin omistajalta sekä ohjaajalta, ryhmätasoisien liiketoiminnan ohjauksen sekä tytäryhtiöiden ohjauksen

organisaatioilta. Näin ryhmätasoinen strategiaprosessi oli käytännössä katettu kaikista näkökulmista paitsi paikallisen osuuspankin edustajan osalta.

6.1.1 Strategian rooli

Haastatteluvastausten kautta välittyi selkeä viesti, että strateginen johtaminen on kokonaisuutena ryhmässä huomattavasti laajempi kokonaisuus kuin pelkkä ryhmän strategia tai strategiaprosessi. Strategisen johtamisen kokonaisuuteen voidaan lukea kuuluvaksi ylätasoinen ohjaavana dokumenttina OP-Pohjola-ryhmän strategia sekä siihen kuuluvat liiketoimintalueita (pankki, vakuutus ja henkivakuutus) ohjaavat linjaukset. Sen lisäksi kokonaisuuteen voidaan katsoa kuuluvaksi ainakin lukea Keskusyhteisökonserniin kuuluvien tytäryhtiöiden strategiat (Pohjola-Pankki, Pohjola-Vakuutus, OP-Henkivakuutus). Tämän lisäksi käytännössä kaikki alueelliset osuuspankit tekevät itselleen ainakin jonkinlaisen strategian, tosin nämä paikalliset strategiat voivat laajuudeltaan ja kattavuudeltaan vaihdella hyvinkin suuresti. Osa paikallisista toimijoista voi ottaa ryhmästrategian omakseen pienin paikallisina muutoksina, osa voi tehdä lähes kokonaan erillisen strategian.

Haastattelujen perusteella viimeisin strategiakerros vuonna 2012 on ensimmäinen kerta, kun voidaan puhua yhdestä kokonaisuudesta, koska nyt ensimmäistä kertaa ryhmän strategian voidaan sanoa ohjanneen kaikkien alempien suunnitelmien tekoa ja linkki ryhmätasoinen tavoitteiden sekä yksittäisten tytäryhtiöiden linjausten välillä on selkeä. Tosin kaikkia elementtejä ei olla vielä tällä kierroksella onnistuttu tai haluttu ottaa täysin käyttöön, esimerkiksi liiketoimintaa ohjaavia peruslinjauksia ei pystytty toteuttamaan niin laajasti, kuin Strateginen suunnittelu olisi halunnut. Tässä varmasti uutta elementtiä kokonaisuudessa vierastettiin muiden toimijoiden

osalta, mutta prosessin ja sen osien maturiteetin kasvaessa myös vaikuttavuus varmasti kehittyy.

Mitä elementtejä Mintzbergin (1987) viidestä p:stä voidaan OP-Pohjola-ryhmän strategiasta löytää? Selkeimmin itse strategiasta erottuu suunnitelma (plan) ulottuvuus. Ryhmä strategia on selvästi tavoiteasetantaan kohdistunut prosessi, jonka tuloksena syntyy muutaman vuoden aikajänteellä tavoiteltavia asioita, näin strategian luonnetta tästä näkökulmasta arvioitiin haastateltavien toimesta:

”Mielestäni strategia joku meillä nyt on, on enemmän strategisia tavoitteita listaava kuin aidosti strategisia valintoja kuvaava.”

”...kuvattu tällaisena tavoitetilana, eli tällaisia asioita me haemme, eli kasvua, haemme kannattavuutta, haemme asiakkuuksia lisää...”

”... vaan vain esittää että tässä on meidän strategiset tavoitteet joita meidän pitäisi toteuttaa tai yrittää saavuttaa.”

”Se toimii minimissä vähän niin kuin majakkana, muistutuksena minne pitäisi mennä...”

Toinen vahva näkökulma Mintzbergin (1987) viitekehyksestä, joka on läsnä OP-Pohjola-ryhmän strategiassa ja strategiaprosessissa on asema (position). Strategian pohjaksi tehdään suuri pohjamateriaali, jonka fokuksena on toiminta- ja kilpailijaympäristö sekä makrotaloustrendit. Näitä vasten tehdään myös oman tilan ja toiminnan arviointi, lähinnä benchmark-mielessä enemmän kuin oman tilan, tuotteiden ja prosessien aitona analyysina. Oma tilaa peilataan kilpailijoihin pääasiassa SWOT-analyysin kautta, jossa ei aidosti mennä syvälle oman ryhmän arviointiin. Nykytilan analyysista oli myös eriäviä mielipiteitä kahdella haastateltavalla, jotka kyseenalaistivat nykytilan arvioinnin kattavuuden.

”...tausta-analyysit strategisen suunnittelun johdolla koostetaan, strategian tausta-analyysit, siellä tosiaan arvioidaan ja analysoidaan toimintaympäristöä 360 astetta, toimialaa ja kilpailuympäristöä ja sitten vielä ryhmän omaa tilaa ja aiempaa strategiaa...”

”Meillä on molemmilla viime kierroksilla sisäinen SWOT:t...”

” (...) niin en ole varma oliko meillä kunnan track-recordia ryhmällä missä me ollaan oltu siinä (nykytilan analyysi) (...)”

Mintzbergin reitti (pattern) tai sen arviointi ei nouse OP-Pohjola-ryhmän strategiatyössä kovinkaan merkittävään asemaan. Strategian onnistumista ja sen jättämää jälkeä arvioidaan lähinnä ylätasoon mittareilla ja arvioinnilla, jotka perustuvat usein yksittäisten hankkeiden tai toimintojen onnistumisen arviointiin. Arvioinnissa korostuvat liiketoiminta-alueet, tukitoiminnot ovat arvioinnin osalta selvästi lapsipuolen asemassa. Esimerkiksi ICT-toimintaa ei arvioida strategisesta näkökulmasta omalta osaltaan ollenkaan, vaan arviointi suoritetaan strategisten hankkeiden ja niiden ICT-liitäntöjen kautta.

”(...) näitä strategisia teemoja, joita meillä on seitsemän, joita me toteutetaan, niin niitä seurataan semmoisen mallin (...) ja nyt jatkossa niiden pohjalta on helpompi tehdä, meillä on ihan malli, sitten kun strategiakausi on ohi, niin ollaan koko kauden ajan säännöllisesti seurattu liikennevaloilla miten nämä teemat toteutuu ja sitten on vielä laadullista arviointia päälle.”

Reitin puute näkyy myös strategiatyössä hieman hapuilevana yhteytenä tavoitteiden ja toteutuksen välillä. Strategisille teemoille on usein vaikea löytää selkeää jatkumoa vietynä käytännön tekemiseen, teemat voivat joskus jäädä hieman irtonaisiksi, kauniiksi sanoiksi paperilla, joille ei välttämättä löydy selkeää toteutusta käytännössä. Tämä puute näkyy myös strategiatyössä puutteellisena oman tilanteen ja resurssien sekä kyvykkyyksien arvioinnissa, jotka olisivat mitoituksessa ja käytännön hankkeiden ja projektien määrittelyssä ehdottoman tärkeitä.

” (...) Mitä olen havainnut, että siellä lukee jotain ja sitten ei tehdä mitään. Nyt varmaan tämä prosessi mikä uudessa strategiassa on, missä tekemiset on vastuutettu tietyille henkilöille ja niitä seurataan, niin parantaa, (...) ongelma on, että strategioissa ei ole deadlinea (...) Niillä ei ole selkeitä deadlineja, siellä on kauniita sanoja, mutta ei ole sanottu että 2015 on joku tehty.”

” (...) Kaikki voi olla samaa mieltä että mennään johonkin suuntaan, mutta jos sille ei laiteta päättymispäivää, niin sekin joka on sitä vastaan, niin voi ajatella että tämä on nyt vain tällainen juttu, selvitys. Vähän niin kuin meidän hallitusohjelma, että selvitetään, tutkitaan. Ei ole niin että tämä tehdään.”

” (...) mitä yritän sanoa on, että se toteuttaminen lähtee niin monia kautta. Se ohjaa, mutta vaan ne linkit ei ole timantin kovia, ne on enemmän harsoja punottu näiden juttujen välille.”

“ (...) totta kai meillä on edellisen strategian mittarit, arvioidaan niistä asioista mitä silloin on päätetty mitata, arvioidaan mikä niissä on ollut kehitys, kyllä.”

Näkökulma (perspective) ei myöskään läheisenä elementtinä reitille korostu OP-Pohjola-ryhmän strategiatyössä. Oikeastaan voidaan sanoa, että ainoat alueet joissa näkökulma-ajattelua voi nähdä on liiketoiminta-alueiden analyysissä, ja sielläkin oikeastaan vain vakuutustoiminnassa, jossa mm. asiakaskannattavuus ja elinkaarimallit on viety hyvin pitkälle. Muilla alueilla ei syvällistä oman toiminnan arviointia tai erityispiirteiden kartoitusta ei strategisesta näkökulmasta tehdä.

” Tiettyjä aika ylätasoa asioita, ei olla voitu mennä kovin yksityiskohtaisiin asioihin, mutta miten keskeisiä strategiaan nostettuja liiketoimintalinjauksia, miten niissä on pärjätty.”

” (...) jos puhutaan asiakaskannattavuuden analyysistä taikka sitten yleisesti kannattavuusanalyysistä niin siihen meillä on (...) järjestelmä. Mikä sitten on aivan yliverlainen väittäisin, Suomen vakuutusmarkkinoilla.”

Toinen näkökulma erityispiirteiden ottamisesta osaksi strategiatyötä on ulottaa näkökulma ajattelu koskemaan itse strategiaprosessia ja sen

järjestelyä. Ryhmärakenteen ja toiminnan erityispiirteiden huomioiminen (kenties todenmukaisempi luonnehdinta olisi ryhmärakenteen pakottama) strategiaprosessin järjestelyissä ja koko strategisen johtamisen viitekehyksessä voidaan tietyllä tapaa tulkita ryhmän ja sen rakenteen poikkeuksellisuuden hyväksikäyttämiseksi ja kilpailuedun löytämiseksi tätä kautta. Tämä osallistava ja keskusteleva prosessi, yksilöllisyydet mahdollisuudet tuottaa paikallisia strategioita tai strategisia linjauksia sekä vahva konsensushakuisuus toteutettavista asioista tekee toisaalta prosessista hyvin raskaan, mutta tuloksista vahvan ja pitävän.

” (...) se itse prosessi, strategian teko on tavallaan tosi tärkeä matka ja keskustelun paikka, koska me ollaan ryhmänä niin erilainen, on isoja ja pieniä pankkeja, ja ne on valtavan isoja eroja pankkien välillä koossa, toiminnan luonteessa ja riskeissä ja niin edelleen. Ja sitten vielä nämä tytäryhtiöt. Niin se tarjoaa mahdollisuuden sovittaa erilaisia haasteita yhteen, ja se tarjoaa mahdollisuuden ratkaista sellaisia asioita, joita yksittäinen osuuspankki ei pysty ratkaisemaan, mutta ryhmänä yhdessä me voidaan taklata ne.”

” (...) mutta sitten kun meillä on monimuotoinen tämä ryhmä, niin sillä on poikkeuksellisen suuri rooli nostaa vaikeat, sisäiset asiat keskusteluun, jotta voidaan tehdä valintoja sen suhteen miten me halutaan toimia ylipäätään, luoda edellytyksiä, ylipäätään kisata fiksusti.”

”Jos strategian vaatimia vaiheita osataan käyttää hyväksi, niin sillä on enemmän hyötyä kuin haittaa. Itse en koe tätä ryhmärealiteettia rasitteena. Se täytyy ymmärtää ryhmän erityispiirteenä, kuten jokaisella organisaatiolla on historiansa, kulttuurinsa (...) ”

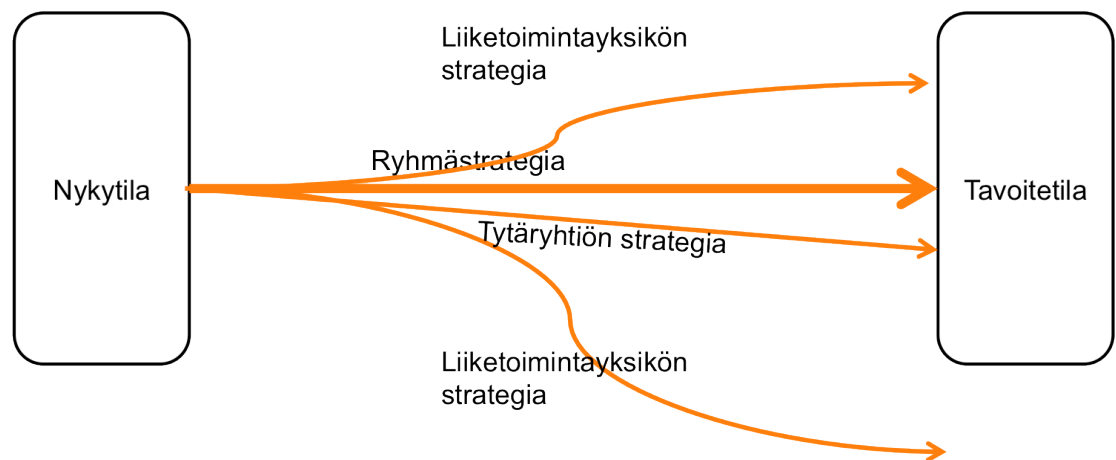
Ryhmärakenteen mahdollistamaa tapaa toteuttaa ryhmän toimintaa paikallisesti voidaan kuvata hieman evolutionäärisenä, jossa pienet, paikalliset ja itsenäiset yksiköt toimivat ylitason viitekehysten alla, mutta omia ratkaisujaan ja päätöksiään tehden. Ryhmätasolla pyritään löytämään menestykseen johtavat asiat ja toimintamallit, mutta pienemmät yksiköt voivat paikallisesti tehdä omia ratkaisujaan. Paikallisten ratkaisujen menestyksestä

riippuen ne voivat joko nousta ylätasolle uusiksi, suuriksi linjoiksi tai epäonnistuessaan niistä luovutaan, pahimmassa tapauksessa aiheuttaen paikalliselle yksikölle tappioita tai jopa toimintaa uhkaavia ongelmia, joka sinänsä toimii myös koko ryhmää vahvistavana, kun pienet, heikot yksiköt kuolevat pois. Alla kuvassa 14. on esitetty näkemys ryhmästrategian suhteesta tytäryhtiöiden strategioihin. Voisikin sanoa, että ryhmästrategia asettaa kartalle tavoitepisteen, jota kohti tytäryhtiöt pyrkivät omaa reittiä ryhmästrategian asettamissa rajoissa, jota osuuspankkien osalta ovat väljemmät kuin keskusyhteisökonsernin tyttärien.

”Tiettyä paikallista liikkumavaraa ja insentiviä tarkkailla paikallista tilannetta, tällainen yrittäjälähtöinen lähestymistapa, niin tuohon se siihen ihan toisella lailla voimaa myös ja motivaatiota. Se auttaa myös meitä kokeilemaan, tähän toimii ikään kuin laboratoriona. Voidaan testata eri asioita. Sopivassa suhteessa innovointia ja ryhmävoimaa.”

”Keskusyhteisökonsernin osalta rivit on suorassa, osuuspankkien osalta on kahdenlaista on ryhmästrategiaa ja on paikallista strategiaa.”

”Se on tän ryhmän ominaisuus, ryhmän vahvuus on se, että jos kaikki on oikeasti samaa mieltä, niin silloin varmasti mennään samaan suuntaan.”

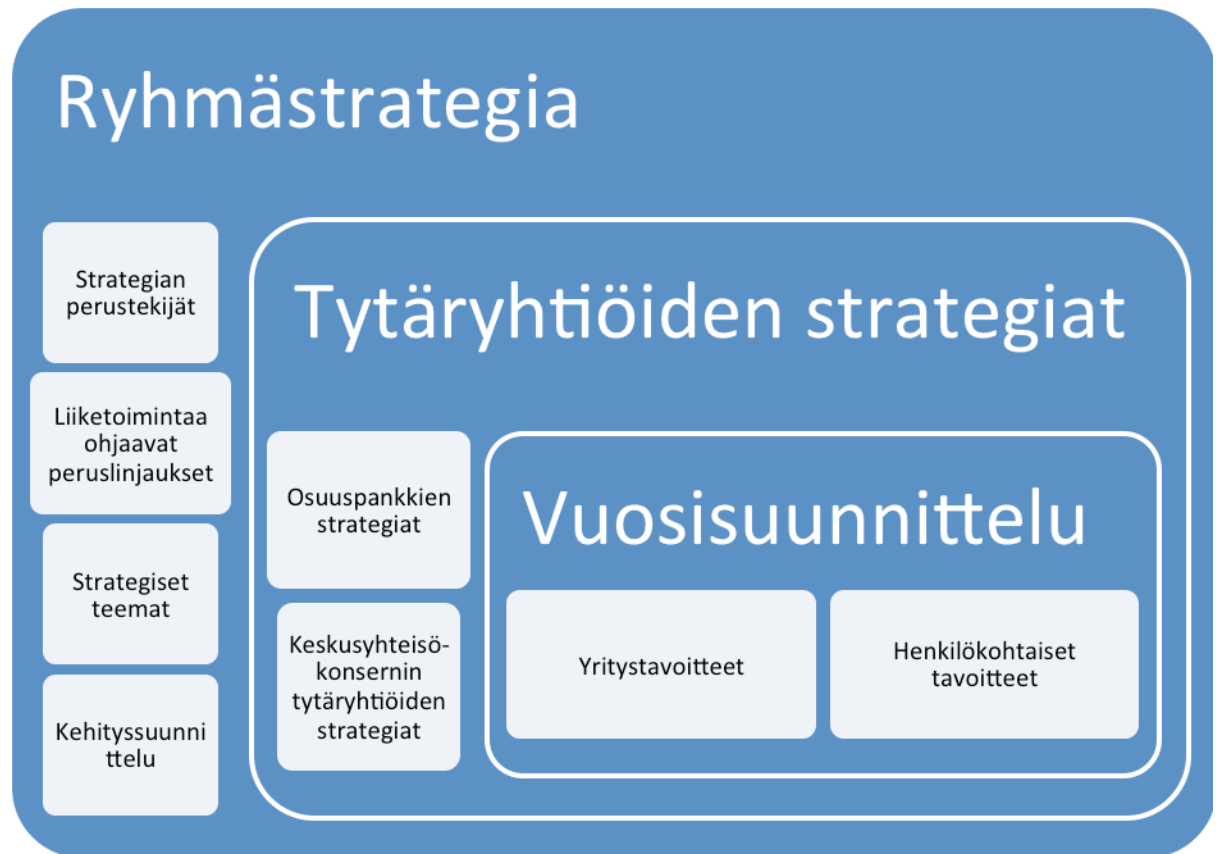


Kuva 14. Ryhmästrategian suhde tytäryhtiöiden strategiaan.

Viimeinen Mintzbergin (1987) viitekehyyksen käsitteistä juoni (ploy) on vaikea nähdä kuuluvaksi pelkkään ryhmästrategiaan OP-Pohjola-ryhmässä, koska varsinaiset ryhmätasoiset strategiset linjaukset tehdään niin ylätasolla, että tarkempia suunnitelmia on vaikea nähdä. Toisaalta sitten juoni näyttäytyy vahvana osana strategisen johtamisen kokonaisuutta ryhmässä, eli hierarkiassa jossa ryhmästrategia jalkautuu ensin osana liiketoiminnan linjauksia, sitten tytäryhtiöiden strategioita ja lopuksi osana vuosisuunnittelua sekä hankesuunnittelua, jopa osaksi jokaisen työntekijän vuosittaisia tavoitteita. Strategisen johtamisen kokonaisuus esitetään alla kuvassa 15. Kokonaisuus on ryhmärakenteesta johtuen perinteisestä liikeyrityksestä poikkeava ja jopa hyvin laaja kokonaisuus.

” (...) strategia ryhmätasolla se toimii suunnitelmalla siinä mielessä, että kaikki muut toimijat, on ne sitten pankkeja tai konsernin yhtiöitä, niin nekin tekee oman strategiansa sen pohjalta (...) Mut sitten toinen on operatiivisen suunnittelun kautta, mä kuvittelin että me oltaisi päästy pidemmälle liiketoimintaa ohjaavien peruslinjausten kautta, että ne olisivat olleen liiketoimintaa ohjaavia, kun meillä on tiivistelmä tai perustehtävän määrittäminen (...)Ja joku kolmas elementti on tietysti kehityssuunnitelma, joka on kolmas kanava toteuttaa strategiaa. Se vaihtelee, että kehityssuunnitelmien kautta pitäisi kuvata, miten täytetään strategian ja liiketoiminnan tavoitteita (...)”

” (...) on pitkänaikavälin OP-Pohjola 2012 mittarit, sitten meillä on ryhmän vuositavoitteet, linjaukset ja täällä tietysti menee, täällä on jäsenyhteisöt, sitten siellä on strategia pitkänaikavälin menestysmittarit, strategiset tavoitteet ja taas vuosisuunnitelmat, yhtiöiden vuosisuunnitelmat, tietysti voi ajatella täällä in the end, täällä on sitten henkilötaso, täällä on pitkän aikavälin palkitseminen , tulokortit, ja sitten tietysti täällä alla totta kai paljon operatiivista toiminnanohjausta, mutta täältäähän tämä jalkautuu tekemisiksi, tietysti täältä lähdetään, se pistää yhtiöt, jäsenyhteisöt muodostamaan strategiansa tämän pohjalta ja toisaalta täältä johdetaan ryhmän vuositavoitteet, ja ne taas jalkautuu jäsenyhtiöiden tulostavoitteiksi.”



Kuva 15. Strategisen johtamisen kokonaisuus OP-Pohjola-ryhmässä

OP-Pohjola-ryhmän toimintaa peilattaessa Näsin (1987) strategia-ajattelun viitekehykseen nähdään selvästi strategisen suunnittelun korostuminen, erityisesti strategia-analyysin kustannuksella. Toisaalta taas strateginen johtaminen itsessään jalkautuu enemmän osana tytäryhtiöiden strategioita ja operatiivista vuosisuunnittelua, jolloin sen voidaan katsoa olevan hajautunut: toisaalta ryhmän strategisesta johtamisesta vastaa suunnittelun ja ohjaamisen osalta keskusyhteisön Strateginen suunnittelu –osasto ja päätöksenteon osalta ryhmätasoinen hallintoneuvosto ja keskusyhteisötasoinen johtokunta. Toisaalta strategista johtamista tehdään jokaisessa tytäryhtiössä, perustuen ryhmätasoisii linjauksiin, mutta myös vapausasteita sallien, jota kautta strategiset teemat ja hankkeet jalkautuvat

loppujen lopuksi tytäryhtiöiden vuosittaisiin tavoitteisiin ja lopulta jopa jokaisen työntekijän vuositavoitteiksi.

” (...) yhden yhtiön strategia on kuvaama siitä millä tavalla se yksi yksittäinen yhtiö aikoo toteuttaa sitä ryhmästrategiaa, jokainen keskittyy siihen roolin mukaiseen toimintaan ja silloin kun yhtiö luo strategian, niin se on alijoukko siitä ryhmän strategiasta, se viedään astetta konkreettisempaan, miten ne hommat sitten tehdään.”

“ (...) emon valvonta strategia-asioissa tulee hallitusten kautta, mutta nykyäänhän emo yrittää ohjata liiketoimintaa liiketoimintaohjauksen kautta ja ainakin operatiivinen ohjaaminen tulee sieltä. Strateginen taitaa tulla edelleen hallitusten kautta.”

Vaikka strateginen suunnittelu selvästi dominoi ryhmän toimintaa ja määrämuotoinen prosessi on sen vahva osa, niin strategia-analyysi ei rajoitu vain osaksi tätä, vaan analyysia ja strategista keskustelua ylläpidetään osana päivittäistä toimintaa. Strategisen suunnittelun organisaatio seuraa ja analysoi toimintaympäristö ja kilpailijakenttää jatkuvasti, lisäksi seurataan strategisia tavoitteita ja niiden saavuttamista jatkuvasti. Näin ylläpidetään koko ajan strategista pohdintaa ja keskustelua ryhmässä. Strategia-analyysi on ollut painoltaan pienemmässä roolissa kuin varsinainen strategiaprosessi, mutta sen merkitystä ja toteutusta on tarkoitus kasvattaa ja vahvistaa.

”Strategiajohtajan ja -organisaation pitää pystyä ruokkimaan ajattelua ja strategiakeskustelua sekä -dialogia myös prosessin ulkopuolella. Ei voida ajatella niin, että me tehdään strategia vaan prosessien aikana. Maailma muuttuu paljon siinä välillä, raskaita, aikaa vieviä prosesseja ei voi koko ajan pyörittää. Koko ajan pitäisi olla tuntosarvet ulkopuolella. Meidän tehtävä on liputtaa tapauksia, esim. Ulkopuolisesta ympäristöstä tai sisäisestä kehityksestä.”

6.1.2 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen asemointi OP-Pohjola-ryhmässä on hyvin haastavaa ryhmän erityispiirteiden vuoksi, joka johtaa siihen, että kirjallisuuden malleista löytyy monia näkökulmia jotka löytyvät ryhmän strategisesta johtamisesta. Tietysti kirjallisuudenkaan mallit harvoin ovat selkeärajaisia ja sellaisenaan käytäntöön siirtyneitä, jolloin useimpien yritysten johtamismallit ovat jonkinlaisia synteesejä. OP-Pohjola-ryhmän strategisesta johtamisesta selkeimmät piirteet löytyvät oppimiskoulukunnan, kulttuurikoulukunnan sekä kognitiivisen koulukunnan opeista, mutta perustellusti voidaan sanoa, että myös valtakoulukunnan piirteitä johtamisessa voidaan havaita, nämä tosin ehkä enemmän ohjauksen ja prosessin ulkopuolelta tulevina piirteinä, kuin tarkoitettuna.

Oppimiskoulukunnan mukaisia piirteitä voidaan nähdä jo koko strategiaproessin järjestelyjen kautta, jossa uusi strategia tehdään noin kolmen vuoden välein, kuitenkin siten, että uusi strategia perustuu aina vanhaan, jolloin voidaan puhua todellisuudessa inkrementaalista kehityksestä strategian osalta. Uutta strategiaa ei koskaan ryhdytä luomaan tyhjästä, vaan aina pohjalla ovat vaikuttamassa aiemmat strategiat ja niiden linjausten onnistuminen. Tätä näkökulmaa tukee myös strategiset hankkeet, jotka usein ovat pidempiä kuin 3 vuoden kestoisia, jolloin niiden valmistuminen ja edistyminen ei ole riippuvainen strategiakaudesta.

”Kyllä se enemmän katsoo eteenpäin, mutta toisaalta se ottaa koppeja aikaisemmasta strategiasta, jos ajattelee että viime strategiassa oli isolla yritys- ja yhteisöasiakasliiketoiminta, nyt taas strategia toteutuksessa viedään maaliin ne asiat mitä silloin on aloitettu. Ettei jää asioita leijumaan, missä on duuni on kesken, että kyllä se vie sitten tällaisia asioita ottaa kiinni ja vie eteenpäin.”

"Itse ehkä uskon jatkuvaan pohdintaan ja "kyseenalaistamiseen", nimenomaan strateginen ajatus, että me haluamme tehdä tiettyä asiaa ja sit keskustellaan säännöllisesti kuinka me saavutetaan, mitkä on valinnat ja toimet mitä pitäisi tehdä."

" (...) vaikka sanotaan että joku on strategiakausi, niin kaikkien strategioiden hankkeet, useimmat isot, jatkuu aina seuraaville, että eihän niitä voi määrittää että se alkaa tuossa ja kolmen vuoden päästä se on ohi. Kyllä niitä toteutetaan siihen saakka, että ne saadaan tyydyttävään, hyvään tilaan."

Toisaalta myös strategisen johtamisen kokonaisuus tukee OP-Pohjola-ryhmässä oppimisenäkökulmaa. Rakenne, jossa ryhmästrategia antaa suurten linjojen askelmerkit ja näiden perusteella tytäryhtiöt tekevät omat strategiansa, antaa liikkumavapautta ja mahdollisuuksia korjata suuntaa ja tehdä omia ratkaisuja tiettyjen reunaehtojen puitteissa. Lopulta strategisen johtamisen kokonaisuudessa voidaan vuosisuunnittelun kautta tehdä vuositason painotusten ja tekemisten tarkentamista strategisten linjausten puitteissa. Tätä näkemystä tukee suurten uusien liiketoimintojen perustaminen ja hankkiminen viime vuosina, jotka eivät olleet strategisia valintoja varsinaisen strategiaprosessin kautta, vaan syntyivät toisaalta tytäryhtiön sisältä lähteneestä aloitteesta (Omasairaala ja terveystalvelut) ja toisaalta emoyhtiön strategisen suunnittelun aloitteesta (Oulun mobiilikehitysyksikkö).

" (...) strategia ryhmätasolla se toimii suunnitelmana siinä mielessä, että kaikki muut toimijat, on ne sitten pankkeja tai konsernin yhtiöitä, niin nehan tekee oman strategiansa sen pohjalta, niin tavallaan se on ryhmän näkökannasta ensimmäinen tapa implementoida, koska silloin ne työvälineet joilla strategiaa toteutetaan on ne valinnat, eli oma strategia heille on vähän niin kuin ryhmästrategian toteuttaminen (...)"

" (...) jokainen ottaa sen ryhmän strategian perustaksi ja sen pohjalta laatii oman strategian toteutus suunnitelman ja siitä tulee ne ylätasoon teemat osuuspankeille ja tytäryhtiöille ja he lisäävät siihen sen paikallisen ulottuvuuden, paikallisen kilpailuympäristön tuomat haasteet ja muodostaa sen pohjalta oman (...)"

”Ryhmästrategia on enemmän yritys-, konsernitasoinen strategia, missä liiketoiminnassa me ollaan ja miten me halutaan ryhmänä menestyä. Osittain jos mennään lähemmäs liiketoimintaa, niin siellä enemmän yllätykset ja nousevat teemat, niillä on paljon voimakkaampi vaikutus, kuin tänne ylätasolle (...)”

Kulttuurisen koulukunnan näkemykset näyttäytyvät OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessissa toisaalta tavassa, jolla koko prosessi osallistavuuden ja keskustelun kautta on järjestetty (tai järjestynyt kulttuurin ohjaamana), ja toisaalta taas ryhmärakenteen ja osuuskuntamuotoisuuden ohjaamassa organisaatiokulttuurissa, joka lähtee jo ryhmän arvioista, joissa nämä asiat ovat vahvasti läsnä. Strategiaproessin raskaus ja kesto ovat suoraa seurausta ryhmärakenteen vaatimuksista ja johtanut nykyiseen strategiaproessin malliin, jossa strateginen suunnittelu ohjaa ja fasilitoi prosessia, johon osallistuu organisaatioita ja ihmisiä laajasti koko ryhmästä. Organisaatiokulttuuri asettaa vahvat reunaehdot koko strategiatyölle ryhmän osalta, jossa erityisesti ryhmätasoinen strateginen ohjaaminen on itsessään hyvin haastavaa ja toteutuu enemmän käytännössä tytäryhtiöiden ja vuosisuunnittelun kautta, kuin puhtaasti ryhmästrategian.

”Se prosessi ei ole sitten kenenkään hanskassa, että mitä siellä paikallisissa strategioissa kirjoitetaan, saatikka se yksittäisen osuuspankin toiminta, että mikä sitä loppupeleissä ohjaa, ohjaako kumpikaan strategia vai ohjaako ihan muut asiat (...)”

”Tämä on koko ajan tasapainottelua itsemääräämisoikeuden ja ryhmän edun välillä. Se jännite on koko ajan olemassa ja heilahtelee välillä eri laidoille se tasapaino. Ja ilmenee vaikka tässä strategiaprosessissa.”

Kulttuurinen näkemys korostaa mikrotason tiedon ja toiminnan merkitystä organisaation suunnan määrittämisessä ja nämä näkökulmat nousevat hyvin merkittävään rooliin myös OP-Pohjola-ryhmässä, ei välttämättä tietoisesti ryhmästrategiassa tai strategiaprosessissa, vaan ne nousevat enemmän esiin tytäryhtiöiden strategioiden sekä vuosisuunnittelun kautta ja prosessiin

osallistuvien asiantuntijoiden kautta. Toisaalta paikallisosuuspankkien osallistumisen kautta voidaan sanoa, että myös asiakasnäkökulma on vahvasti läsnä strategiaprosessissa. Pankkien edustajat ovat usein paikallisesti vaikuttamassa laajemminkin asioihin, jolloin voidaan nähdä osana strategiaprosessia myös paikallispolitiikkaa.

Organisaatiokulttuuri asettaa haasteita strategiselle johtamiselle ryhmässä, jotka näkyvät strategiaprosessissa, toteutuneissa strategioissa sekä toiminnassa. Näitä haasteita on yhä enenevässä määrin tiedostettu viime vuosina erityisesti strategiaprosessin ja strategisen johtamisen kokonaisuuden kehittämisessä, joissa useissa osissa ollaan jo pystytty löytämään ja sopimaan toimintamalleja, joiden kautta haasteita ollaan pystytty ratkomaan. Näitä ovat mm. tytäryhtiöiden strategioiden tiiviimpi linkitys ryhmästrategiaan sekä ryhmästrategian uudet elementit (esim. liiketoimintalinjaukset), joita ei välttämättä vielä ole saatu niin tehokkaasti käyttöön kuin olisi toivottu. Mutta strategisen johtamisen maturiteetin kasvaessa johtamisen kokonaisuuden ja ohjauksen teho ja vaikuttavuus tulevat kasvamaan,

”Toki jokaiselle yritykselle, jokaiselle meidän ryhmän sisällä olevalle yhtiölle tärkein työväline on se oma strategia, mutta sen pohjana, täytyy olla että se pohja on yhdenmukainen, pitäisi olla se ryhmästrategia ja jokaiselle henkilöstössäänkin työskentelevälle se yhtiö, yrityksessä niin sen strategia on se lähimpänä oleva, mutta on myös tärkeä että jokainen meidän ryhmässä työskentelevä tietää, mitkä on esimerkiksi meidän arvot, perustehtävä, kilpailuedut, ryhmästrategiasta kumpuavat, kaikkia yhdistävät yhteiset tekijät. Se olisi tavallaan se ihannetilanne.”

”Se ohjaa, mutta vaan ne linkit ei ole timantin kovia, ne on enemmän harsoja punottu näiden juttujen välille.”

” (...) on nämä liiketoimintaohjaavat peruslinjaukset, joiden piti oikeasti hoitaa sitä roolia, että ne olisivat olleet liiketoimintastrategiatasolla se paikkaava elementti, mutta ne eivät ole ehkä vielä löytäneet rooliaan ja tästä olin kuvitellut, että oltaisi saatu paljon parempi ote siihen (...).”

Yrityskulttuurin osalta yksi tunnistettu riski on myös kirjallisuudessa Mintzbergin (2008) esiin tuoma paikallaan pysymisen preferoiminen, jonkinlainen muutoksen vieroksuminen. Pysähtymisen riskiä lisää strategisen seurannan osalta puuttuvat mahdollisuudet toimenpiteisiin, eli kun strategiset teemat ja tavoitteet on kiinnitetty, niin niiden toteutumista ei pystytä ryhmätasolla seuraamaan kattavasti, erityisesti tytäryhtiöiden osalta. Tämä johtuu osaltaan ryhmärakenteesta ja kulttuurista, jota on pyritty ehkäisemään keskustelevalle ja osallistavalle prosessilla, jolla pyritään varmistumaan että kaikki osapuolet pystyvät vaikuttamaan ja tätä kautta sitoutuvat myös tavoitteisiin.

”Kaikki voi olla samaa mieltä että mennään johonkin suuntaan, mutta jos sille ei laiteta päättymispäivää, niin sekin joka on sitä vastaan, niin voi ajatella että tämä on nyt vain tämmöinen juttu, selvitys.”

”Jolloin tämä on täysin vapaaehtoinen yhteenliittymä, joka tarvitsee jonkinlaisen yhteisen tahtotilan jonka ympärillä tätä asiaa voi tehdä, tää on kuvattu tällaisena tavoitetilana, eli tällaisia asioita me haemme (...) ”

” (...) on sosiaalinen bias, tarkoittaa silloin me halutaan ylläpitää jonkinmoista stabiilia toimintaa, me emme uskalla aina nostaa kissaa pöydälle.”

” (...) väittää että näin on aikaisemmin tehty, eikä siksi sitä asiaa voi muuttaa, vaikka sitä juuri pitäisi muuttaa koska aikaisemmin on tehty näin.”

OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessi perustuu käytännössä kognitiivisen koulukunnan näkemyksiin, joiden mukaan strategia syntyy prosessiin osallistujien tulkintojen ja ymmärryksen perusteella. Strateginen suunnittelu pyrkii fasilitoimaan tätä prosessia tarjoamalla tietoa maailmasta, mikro- ja makrotaloudesta, kilpailijoista sekä yleisesti maailmasta, jonka perusteella osallistajat työstävät strategian teemoja sekä valikoivat hankkeita ja kehityskohteita. Näin strategia perustuu kerätylle tiedolle, sen kautta synnytetyle osallistujien yhteistyölle ja loppukädessä näiden pohjalta tehdyille

tulkinnoille maailmasta ja yrityksestä. Yksittäisen ihmisen kognition rajallisuutta hallitaan OP-Pohjolan strategiaprosessissa ulottamalla käsittely laajalle koko ryhmän yhteisöissä, keräämällä useita teematyöryhmiä ja pyrkimällä yhteistyön kautta jalostamaan tietoa ja ymmärrystä asioista.

Valtakoulukunnan piirteitä nousee esille strategiaprosessissa, suurelta osin tiedostamatta, osana asioita ja päätöksiä joita prosessissa tehdään. Valtakoulukunnan mukaisesti strategiaproessin osallistujat pyrkivät viemään läpi omia näkemyksiään, jotka voivat perustua ajoittain oman edun edistämiseen. Nämä piirteet korostuvat erityisesti asioissa, joita ajetaan vähemmän faktapohjalta, eli kun puhutaan usein tunneperäisistä asioista, esimerkkeinä haastattelujen perusteella liiketoiminnan laajentaminen Venäjälle sekä osakeyhtiömuotoisen Helsingin OP:n (HOP) asema verrattuna muihin Osuuspankkeihin.

” (...) sitten meillä on rationaalinen bias, me uskotaan että kaikki ovat rationaalisia ja faktoihin perustuvia, vaikka ne eivät ole, oman edun tavoittelua ja muuta. ”

”Se täytyisi minusta strategiaprosessissa tunnistaa, että mikä siellä on taustalla, että ei ammu itseään jalkaan, kun täällä on voimakkaita ihmisiä, jotka ajavat tiettyä näkökulmaa. ”

”Eli tämmöisessä debattiaiheissa ei se fakta ole se kaikkein suosituin päätöksenteon peruste. Intuutiolla ja tunteella mennään.”

”Se oli hyvin tunteikas keskustelu myöskin, ei siellä paljon numeroita kysytty eikä avattu, mitä se HOPin kasvu ryhmälle tarkoittaa, vaan keskustelu käytiin onko se oikein vai väärin, että joku pienempi osuuspankki saattaa menettää asiakkaita HOPille.”

OP-Pohjola-ryhmän strategisen johtamisen viitekehystä on vaikea kiinnittää vain yhteen kirjallisuuden näkökulmaan, vaan kokonaisuus on nähtävä koostuvan useiden näkökulmien piirteistä. Tietoista valintaa näiden mallien osalta tuskin on missään vaiheessa tehty, vaan malli on syntynyt ja kehittynyt

perustuen ryhmän rakenteeseen ja kulttuuriin, jota on strategiasta ja sen prosessien kehittämisen vastuullisten toimesta pyritty kehittämään. Tuloksena on malli, josta voidaan tunnistaa piirteitä useista viitekehyksistä mutta jonka vahvimmin voidaan sanoa perustuvan näihin kolmeen yllä mainittuun koulukuntaan. Valtakoulukunnan vaikutus tuli esille muutamassa haastattelussa niin vahvana ja tietyllä tavalla strategiatyötä ohjaavana, että se oli syytä nostaa esille. Taulukkoon 4. alla on tiivistetty koulukuntien strategiaprosessissa näkyvät pääpiirteet sekä niiden taustalla näkyvät syyt.

Taulukko 4. Strategisen johtamisen tyypit, piirteet ja taustatekijät OP-Pohjola-ryhmässä.

Koulukunta	Piirre	Taustatekijä
Oppimiskoulukunta	Strateginen evoluutio, rakentaminen vanhan päälle	Strategiakauden pituus, tietoinen valinta
Kulttuurikoulukunta	Strategiaprosessin monimuotoisuus, osallistavuus, keskustelukulttuuri	Ryhmärakenne, osuuskuntamuotoisuus
Kognitiivinenkoulukunta	Laaja tietopohja strategiatyölle, teemavalinnat	Strategiaprosessin malli, osallistujien määrä ja monimuotoisuus

Valtakoulukunta	Asioiden taustavaikuttimet, tunnepitoinen keskustelu	Vahvan keskusjohdon puuttuminen, ryhmärakenne ja -kulttuuri
-----------------	--	---

6.1.3 Tiedolla johtaminen

OP-Pohjolan strategia perustuu vahvaan tietopohjaan, josta selkeimpänä elementtinä voidaan nostaa esille laaja pohjamateriaali ja analyysi liiketoiminta- ja kilpailijaympäristöstä. Taustamateriaalin koostamisen liittyy valtava määrä kerättyä tietoa, jota suodatetaan asiantuntijoiden toimesta kilpailijakenttään, toimintaympäristön sekä OP-Pohjola-ryhmän suhteen, eli taustamateriaalissakin yhdistyy eksplisiittinen, jopa julkinen tieto, jota siis käsitellään asiantuntijoiden hiljaisen tiedon kautta ja luodaan synteesisistä strategiaproessin syötteenä toimivat tausta-analyysit.

” (...) tausta-analyysejä. Eli käytännössä toimialaa, asiakaskäyttäytymistä, yhteiskunnan muutoksia, kilpailijoita ja tñn tyyppisiä juttuja, käytännössä makropuolen väki, ekonomistit teki enemmän sitä talouspuolta, ikään kuin talousennusteita ja jonkin verran näitä demograafisia juttuja, väestön ikääntymistä ja tñn tyyppisiä. ”

” (...) suppilomallina, eli meidän tapa tehdä tausta-analyyseja on sellainen että kaadetaan valtava määrä näkökulmia, teemoja suppiloon ja ne alkaa sieltä suodattumaan lähemmäs toimialaa. Eli ensin tehtiin sellainen kaikkein laajin toimiala- ja toimintaympäristöanalyysi, sen jälkeen tultiin vähän lähemmäs toimialaa ja mietittiin kuinka tämä ilmiö voisi vaikuttaa finanssialaan ja ehkä OP-Pohjola-ryhmään. ”

Strategisen suunnittelun fasilitoimasta prosessista voidaan vetää yhtymäkohdat sekä Nonakan ja Takeuchin (1995) kuin Nonakan ja Toyaman (2005) malleihin tiedonluomisesta. SECI-malli sosialisointia, ulkoistamista, kombinaation ja sisäistämisen kautta linkittyy strategiaprosessin keskustelumaisuuteen, jossa asiantuntijoita syötetään toisaalta tietopakettien avulla ja toisaalta kannustetaan keskustelun kautta tuomaan esille ja jakamaan hiljaista tietoa. Prosessi itsessään voidaan tulkita Ba:na, jonka puitteissa uuden strategisen tiedon luominen ja syntyminen tapahtuu.

Toisaalta vaikka tausta-analyysit koetaan hyödyllisiksi ja laadukkaiksi, niin usealla haastateltavalla heräsi kysymys tehdäänkö niitä liikaa ja toisaalta ohjaavatko ne keskustelua liaksi. Vaikka pyrkimys on tehdä tausta-analyysit neutraaleina, yhteiskunnallisia ja toimintaympäristön ilmiöitä kokoavia, niin ei voida välttyä asiantuntijan oman näkemyksen ja analyysin vaikutuksesta lopputulokseen. Toisaalta tausta-analyysit voisi tehdä fokusoidummin, enemmän strategiatyön tarpeisiin perustuen, kuin laaja-alaisesti maailmaa syleillen, jolloin tiedon määrä kasvaa hyvin suureksi.

”Vähän fokusoidummin tehtäisi taustatyötä. Silloin jää enemmän ajattelulle ja tiedon hyödyntämiselle aikaa ja voidaan vielä paljon perustellummin miettiä niitä syitä ja argumentteja, että miksi juuri nämä valinnat?”

”Sen takia sanoisin, että tietoa on liikaa, sinne tarvittaisi intuitiotakin, ei me voida pelkästään sen tiedon pohjalla mennä (...)”

”Onhan siellä vahvasti tieto pohjalla, enemmän ehkä, haluaisiko ihmiset luontaisesti sanoa että tieto, koska meillä on sitä tietoa niin paljon ja tuntuu välillä että liikaakin tarjolla. Itse olen välillä huolissani siitä, että hukkuuko se olennaisin (...)”

Itse prosessia johdetaan suurelta osin hiljaisen tiedon kautta, eri alueiden asiantuntijat tekevät oman pohjatyönsä päivittäisen työn ja operatiivisen toiminnan kautta ja tuovat tämän asiantuntijuuden osallistumisen kautta strategiatyöhön. Tämä asiantuntijoiden hiljaisen tiedon merkitys korostuu

erityisesti strategisten teemojen valinnassa sekä teemojen työstämisessä työryhmien kautta.

”Sitä strategiaprosessin lähtöä syötetään aika raa’alla datalla, joka jalostuu johdon ja asiantuntijoiden intuition myötä valinnoiksi.”

”Joittakin valintoja faktapohjaisuus ajaa ihan alusta asti että minkä takia se nousee tärkeäksi ja mitkä valinnat tulee ja osassa faktat saattaa tukea tai saattaa olla sellainen juttu jonka ympärille kannattaa tehdä asioita, ja ne asiat voi pohjautua paljon intuition (...).”

Työryhmien ja osallistavuuden kautta prosessi luo selkeän sosiaalisen kontekstin strategiatyölle, jonka avulla rohkaistaan osallistujia tuomaan oma asiantuntemus ja tieto osaksi prosessia. Laaja-alainen työ varmistaa sen, että ryhmä on kattavasti edustettuna ainakin liiketoiminta-alueiden osalta. Valintoja ja esityksiä haastetaan useassa vaiheessa osana strategiaprosessia, jolloin varmistetaan, että ryhmän asiantuntemusta käytetään laaja-alaisesti hyväksi asioiden käsittelyssä.

” (...) näen sen enemmän yhteistyönä, ainakin sen kun mennään tausta-analyyseista teemojen työstämiseen. Sinnehän kootaan työryhmiin ympäri ryhmää tekijöitä.”

”Tavallaan se mitä esitetään, jos vaikka mieltii teemojakin, niin ne on hyvin pitkälti silleen että osuuspankeista, meidän omistajilta, se puhevalta ja siellähän tehtiin ne esitykset, jotka sitten paketoitiin ja uudelleen altistettiin koko ryhmän käsittelyyn.”

”Kyllä siellä kolmessa vaiheessa haastetaan. Ensin kun tehdään se peruslähtö oletama niin siellä on johtokunta ja johto haastaa, johto tekee oman näkemyksen, että nämä on niitä tärkeitä asioita, seuraavassa vaiheessa hallintoneuvosto haastaa, onko ne mahdollisuusvaruudessa ne mitä meidän pitää tehdä ne valinnat ja sit kun me tehdään, niin kyllä ne asiantuntijat haastaa sen toimeksiannon ja ne oletamat, että miksi ne on tärkeitä, onko nämä ne valinnat. Ja sitten koko kenttä haastaa niitä oletamia, kun esitetään niitä valintoja, haastaa että onko ne oikeat. Kyllä silleen, vaikka meillä on tämä pitkä kuin nälkävuosi, se on sinänsä hyvä, että se menee

aikamoisen mankelin läpi, että heitot ei mene läpi. Siinä meidän prosessi on hyvä, että valintoja ainakin haastetaan.”

Toisaalta tiedolla johtamisessa korostuu ryhmän erityispiirteiden vuoksi myös ryhmän ja toiminnan tuntemus. Pelkkä liiketoimintaosaaminen ei välttämättä sovellu ryhmärakenteen vuoksi yksi yhteen OP-Pohjola-ryhmän toimintaan, jolloin korostuu osuustoiminnan ja erityisesti ryhmärakenteen ja sen toiminnan tuntemus. Eli voidaankin sanoa, että sosiaalisen kontekstin luomisessa on tärkeää ei vain strategiатыön fasilitointi, vaan osallistujien yhtenäisen kotipesän tuntemuksen varmistaminen.

”Mutta se intuitiokin on tärkeä, se on ihmiselle, jolta on toimialasta pitkä kokemus ja on työskennellyt ryhmässä pitkään, niin ryhmän tuntemus ja intuitio yhdistettynä, näitä päätöksiä ei voi tehdä henkilöt, jotka eivät tunne ryhmää ja tiedä kuinka tämä toimii.”

6.2 Strategiaprosessi OP-Pohjola-ryhmässä

Luvussa rakennetaan näkemys OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessista. Haastatteluvastauksia peilataan kirjallisuuskatsauksen malleihin ja pohditaan yhteneväisyyksiä sekä eroja ja niiden syitä. Lopuksi analysoidaan strategiaprosessissa käytettäviä tietolähteitä. Strategiaprosessissa ja sen toteutuksessa OP-Pohjola-ryhmässä voidaan nähdä kaksi vahvaa vaikutinta: toisaalta malli on hyvin kirjallisuudessa esitettyjen mallien mukainen ja toisaalta taas poikkeuksellinen ryhmärakenne ja osuuskuntamuotoisuus tuovat toteutukseen omat erityispiirteensä.

Strategiaprosessi ryhmässä voidaan nähdä sekä Andrews (1984) että Narayan et al. (2001) mallien mukaisena. Andrews (1984) mallissa kuin OP-Pohjolan-mallissa strategian luomisessa johdon arvot ja yhteyskuntavastuun

tunnustaminen ovat suuressa roolissa ja ohjaavat kauttaaltaan strategian syntymistä, toisaalta organisaation resurssien tunnistaminen jää nykyprosessissa hieman pienemmälle painoarvolle kuin mahdollisuuksien ja riskien tunnistaminen. Isossa kuvassa Andrewsinkin mallin mukaisesti lopputuloksista voidaan erottaa itse strategia, joka on kokonaisuutena erittäin merkittävä, sekä strategian jalkautus, joka jo ryhmärakenteen vuoksi alkaa jo osana strategian luomista ja jatkuu käytännössä koko strategiakauden seuraavan strategian valmistelun aloittamiseen asti. Myös Narayan et al. kuvaavat vaiheet erottuvat strategiaprosessissa jossa kerätään pohjaksi paljon tietoa, luodaan sen pohjalta strategia ja lopuksi jalkautetaan se. Tässä mallissa korostuu kirjallisuudessa strategisten näkökulmien myyminen, joka on poikkeuksellisen tärkeä vaihe ja leimaa koko prosessia myös OP-Pohjola-ryhmässä.

Strategia-analyysissa on OP-Pohjolan strategiaprosessissa puutteita. Aiempaa onnistumista ei arvioida niin kattavasti, kuin ehkä olisi tarpeen, eikä strategian- ja toimintalinjausten päivittäminen ja muuttaminen ole vielä sellaisella tasolla, että näitä voitaisi toteuttaa ketterästi ja tehokkaasti. Tämä vaikuttaa erityisesti hankalien (wicked) ongelmien analyysiin, jolloin omien toimenpiteiden merkitystä tulokseen ei voida välttämättä erottaa toimintaympäristön tai kilpailijakentän kehityksen vaikutuksista. Toisaalta osallistavuus prosessissa takaa laaja-alaisuuden ja tärkeyden ymmärryksen koko organisaatiossa, lisäksi muutoskykyä ja erilaisia päivitettäviä komponentteja strategiaan on otettu käyttöön, jotka maturiteetin kasvaessa vahvistavat sekä analyysi- että reagointikykyä.

” (...) on ollut jonkunlaista laadullista arviointia siitä miten strategisissa teemoissa on menestytty, mutta se on ollut hieman puolittaista, ei kovin muodollista tai formaalia tähän mennessä. Mutta nyt siihen on tullut muutos, eli minun vastuulla on ollut tämän vuoden alusta strategian seuranta johtokuntaan ja siihen on luotu nyt malli ensimmäistä kertaa, eli nyt näitä strategisista teemoista, joita meillä on seitsemän, joita

me toteutetaan, niin niitä seurataan semmoisen mallin mukaan ja niitä käydään läpi johtokunnassa, työvaliokunnassa, hallintoneuvostossa kaikissa läpi ja nyt jatkossa niiden pohjalta on helpompi tehdä, meillä on ihan malli, sitten kun strategiakausi on ohi, niin ollaan koko kauden ajan säännöllisesti seurattu liikennevaloilla miten nämä teemat toteutuu ja sitten on vielä laadullista arviointia päälle. Eli tämä on nyt mennyt parempaan suuntaan tämä arviointi. Ollaan tavallaan saatu siihen työkaluja ja työtä enemmän.”

”Mutta sitten meillä on tämä uusi elementti, että me voidaan vaikka kaksi kertaa tai periaatteessa neljä kertaa vuodessa päivittää liiketoimintaa ohjaavia peruslinjauksia. Kyllä meillä on ketteryys parantunut ja nyt kun sitä ei aikaisemmin ollut, niin parhaillaan harjoitellaan kuinka se päivittäminen tapahtuisi parhaiten par aikaa.”

Intuition ja fakta tiedon yhdistämisessä asioiden analysoinnissa, työstämisessä sekä päätöksenteossa OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessi vaikuttaisi olevan poikkeuksellisen hyvä. Asiantuntijoiden hiljaista tietoa arvostetaan ja keskusteleavan prosessin kautta tällaiselle keskustelulle myös annetaan paljon tilaa. Toisaalta taas tietyissä asioissa tämä näkyy tunnepohjaisena keskusteluna ja asioiden ajamisena henkilökohtaisista näkökulmista, jolloin tietyt asiat voivat saavuttaa suurempia mittasuhteita, kuin niiden tulisi puhtaasta vaikuttavuuslähtöisestä näkökulmasta.

Strategiaprosessista kokonaisuutena OP-Pohjola-ryhmässä voidaan todeta, että nykymuotoon kehittynyt prosessi lähtee toisaalta Strategisen suunnittelun ohjaamasta muodosta ja toisaalta ryhmärakenteen ja historian muodostamasta näkökulmasta, jota kautta ryhmälle on syntynyt uniikki tapa tehdä strategiaa sekä ryhmä- että tytäryhtiötasolla. Tämä nykyprosessi liittää yhteen toisaalta kirjallisuudessa esiintyviä toimintoja kuin ryhmärakenteesta kumpuavia pakottavia toimintamalleja. Molemmilla vaikuttimilla on etunsa ja haittansa. Menestyksenkäs toiminta strategiatyössä vaatii näiden piirteiden ymmärtämistä ja huomioon ottamista työssä. Viime vuosina ja erityisesti viimeisimmän strategiakierroksen aikana prosessia on kehitetty entistä

yhtenäisempään ja analyttisempään suuntaan, useita elementtejä on otettu käyttöön, jotka lisäävät prosessin ketteryttä ja strategista joustavuutta. Prosessin ja elementtien kehitys ja maturiteetin kasvu ovat eilinehtoja ryhmän strategian osalta jatkossa, erityisesti kun tekninen kehitys ja kilpailijaympäristön syklit kiihtyvät entisestään. Nämä haasteet realisoituvat enemmän ryhmästrategiaa alemmilla tasoilla, mutta asettavat haasteita myös koko ryhmän strategiselle johtamiselle.

Merkittävimmät laukaisijat strategian ja linjausten arviointiin ovat ulkoisen toimintaympäristön muutokset, ns. megatrendit, sekä strategisten teemojen ja hankkeiden osalta määritellyt KPI-mittarit. Ulkoinen toimintaympäristö ja sen suuret muutokset ovat käytännössä ainoa tekijä, joka voisi ajaa strategiaprosessin käynnistymään ennen suunniteltua ajankohtaa, pääasiassa siksi, että prosessi on niin raskas ja aikaa vievä. Tällöin päivitystarve tulisi olla kriittinen ja suunta johon ryhmä on menossa täytyisi olla toimintaympäristön suhteen väärä. Toisaalta KPI-mittareiden seuranta aiheuttaa hankkeiden ja toiminnan lähempää tarkastelua, jopa hallintoneuvostotasolla, mutta tähän pyritään vaikuttaa hankkeita ja projekteja ohjaamalla sekä liiketoiminta linjauksia ja vuosisuunnittelua tarkastamalla.

” (...) mittarit jotka on punaisella, niin nostetaan erityisesti ryhmän johdon huomioon ja niitä käsitellään erityisesti johtokunnassa, työvaliokunnassa ja hallintoneuvostossa, mutta erityisesti johtokunnassa ja sitten johtokunnan jäsenet, jotka kukin vastaavat yhdestä strategisesta teemasta, niin heillä on velvollisuus esittää näillä ratkaisevat toimenpiteet johtokunnassa ja viedä eteenpäin niitä punaisia, eli siinä mielessä punaiset on määritelty siten, että ne vaativat nimenomaan ryhmän johdon huomion.”

” (...) kyllä se tulee enemmän toimintaympäristöstä, niistä megatrendeistä mitä siellä on, mitä kilpailijat tekee ja tietysti ryhmän omasta tahtotilasta.”

”KPI-mittarit on yksi, jos me havaitaan niissä jotain heittoa, niin meidän täytyy tehdä jotakin. Minä itse ajattelen sen niin päin, strategian mittarit joita seurataan säännöllisesti, jos joku niistä menee punaiseksi, niin kyllä meidän täytyy heti siinä

kohtaa lähteä arvioimaan, että onko meidän omassa tekemisessä jotain vialla, vai johtuuko se kilpailijasta. Ja vuosisuunnitelmallahan me toteutetaan strategiaa, sen pitäisi ensin valua vuosisuunnitelmaan, korjaavien toimenpiteiden, ja katsoa sitä kautta miten me pystytään parantamaan.”

Osittain päällekkäiset ja ristiriitaiset tarpeet ja vaatimukset on esitetty alla kuvassa 16. Toisaalta OP-Pohjola-ryhmä toimii vahvassa regulaatioympäristössä, joista itse finanssialan regulaatio sekä osuuskuntien toimintaa määrittävät lainsäädännöt erottuvat selkeimpinä, mutta listaa voidaan jatkaa aina yksittäisiin tuotteisiin (mm. luottokortit) tai henkilötietojen käsittelyä rajaaviin säädöksiin ja standardeihin. Toisaalta keskusyhteisön tulee ohjata omistajiaan paikallisia pankkeja, toisaalta taas omistajat ohjaavat keskusyhteisön toimintaa. Lisäksi huomioitavana on osakeyhtiömuotoisten tytäryhtiöiden liiketoiminnalliset vaatimukset.



Kuva 16. OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessi osittain ristiriitaisten vaatimusten keskiössä.

Strategiaprosessin kehittäminen OP-Pohjola-ryhmässä täytyy tehdä toisaalta ryhmärakenteen ja osuuskuntamuotoisuuden realiteetit ymmärtäen sekä samalla parhaita käytäntöjä sekä malleja hyväksi käyttäen. Kaikkia mahdollisia uusia elementtejä ja tapoja ei varmasti regulaatio- ja lakiympäristöstä sekä toisaalta ryhmän omistusrakenteen vuoksi pystytä tai edes haluta ottaa käyttöön. Tällöin prosessin kehittämisessä on tärkeää tunnistaa rajoitteet ja pyrkiä löytämään juuri tähän ympäristöön soveltuvat käytännöt, joita voidaan käyttää hyväksi tehokkaasti ja strategiselle johtamiselle lisäarvoa tuottavasti.

6.2.1 Strategiaprosessin tietolähteet

OP-Pohjola-ryhmän strategiatyössä käytetään laajasti hyväksi erilaisia tietolähteitä, merkittävimmät selkeät kokonaisuudet ovat koko työn pohjaksi tehtävä laaja-alainen tausta-analyysi sekä SWOT-tyyppinen arvio ryhmän osalta. Tausta-analyysit pohjaavat ulkoisiin tietolähteisiin, jotka on rajattu tämän tutkielman ulkopuolelle. Sisäisestä SWOT-analyysistä luodaan benchmark-tyyppinen katsaus ryhmän asemaan verrattuna kilpailijoihin ja suhteutettuna makrotalouden tilaan sekä toimiala-analyysiin.

Osana SWOT-analyysia luodaan näkemys ryhmän liiketoiminta-alueisiin, peilataan asioita joita on nostettu strategiaan sekä arvioidaan myös tukitoimintoja. Analyysi rajoittuu ylätasolle, liiketoiminta-alueet arvioidaan pankkitoiminnan, varallisuudenhoidon sekä vahinkovakuutuksen näkökulmasta. Tukitoimintaa arvioidaan pääasiassa siten, kuinka ne strategisissa teemoissa ovat onnistuneet. SWOT-analyysi koostetaan Strategisen suunnittelun toimesta, analyysissä relevanteilta tahoilta pyydetään arviota erilaisista asioista ja näistä koostetaan yhtenäinen näkemys. Pääasiassa SWOT:ssa arvioidaan ryhmän sisäisen näkemyksen

strategisten teemojen kautta esille tulevat asiat. Suuri osa strategian arvioinnista tehdään asetettujen strategisten mittareiden kautta.

”On peilattu niitä asioita mitä strategiaan on nostettu, keskeisiä liiketoiminta-alueita, miten niissä on onnistuttu, että miten liiketoiminnassa tai tukitoiminnassa on onnistuttu, siinä on molemmat käyty, sekä tukitoiminnot, markkinointi, viestintä, yhtälailla kaikki käyty läpi ja sitten tietysti pankkitoiminta, varallisuudenhoito, vahinkovakuutus. Tiettyjä aika ylätasoa asioita, ei olla voitu mennä kovin yksityiskohtaisiin asioihin, mutta miten keskeisiä strategiaan nostettuja liiketoimintalinjauksia, miten niissä on pärjätty. Mitkä on ollut kipukohtia, mitkä on nähty mahdollisuuksina ja haasteita.”

” (...) mulle on välittynyt sellainen fiilis, että se oli pienemmällä painolla, kuin nämä ryhmän sisäisten tai toimialan muitten teemojen, ulkoa tulevien paineiden tai sisästä muiden tulevien asioiden käsittely, pohdiskelu. Mun mielestä se ei ainakaan noussut niin isoon rooliin, että se olisi isosti ohjannut strategian valmistelua.”

” (...) menee bisneskohtaisesti se analyysi, missä me ollaan, mihin me halutaan mennä ja sitä kautta se on tavallaan swot-analyysi.”

SWOT-analyysseissa riskit ovat jääneet arvioinnissa lapsipuolen asemaan, eikä niitä ole välttämättä kokonaisuutena arvioitu. Haastattelujen perusteella strategiatyössä on riskien kohdalla käytetty muita termejä, esimerkiksi keskustellaan epävarmuuksista. Jostain syystä riskikeskustelua on pidetty negatiivissävytteisenä ja työssä on pyritty keskittymään positiivisiin asioihin. Tämä voi olla seurausta ryhmärakenteen aiheuttamasta myyntivaateesta osana strategiatyötä, jolloin keskitytään käsittelemään positiivisia asioita, negatiivisten kustannuksella.

”Niitä on tehty, mutta mielestäni tehty liian vähän, ei ole saanut riittävästi huomiota johdon agendalla. Ei ole vain jostain syystä haluttu ”liata” omaa pesää riskikeskustelulla, kun on päästy yhteisymmärrykseen että kasvuhan on hyvä.”

” (...) riskeistä keskustellaan myös, mutta ei ehkä riskitermeillä, vaan puhutaan epävarmuuksista tai muilla termeillä eli ei ihan tiedetä miten niiden pitäisi mennä (...)
”

SWOT-analyysien ulkopuolelta merkittävimmät tietolähteet strategisesta näkökulmasta on erilaiset KPI-mittaristot, jotka määrittellään strategisten teemojen osalta. KPI-mittareita voivat olla erilaiset taloudelliset indikaattorit, strategisten hankkeiden edistyminen tai tuotteisiin liittyvät indikaattorit Näitä KPI-mittareita seurataan strategiakauden ajan ja niihin pohjautuu myös strategian arviointi uutta luodessa sekä mahdollinen tarve tarkistaa tai päivittää olemassa olevaa strategiaa. KPI-mittareita voidaan määritellä ryhmätasoisina tai tytäryhtiöille.

KPI-mittareiden määrittelyssä ja seurannassa heikkoutena on valinnat, jotka rajaavat näkökulman tiettyihin valintoihin. Kokonaisuudessa dokumentoitua ja jatkuvaa oman tilan analyysia ei osana strategiaprosessia ole tehty, vaan tiedonkeruu rajoittuu näihin KPI-mittareihin, ainakin ryhmän strategisella tasolla. Yksittäisten tytäryhtiöiden osalta omaa tilannetta on arvioitu laajemmin, mutta haastattelujen perusteella tytäryhtiöissäkään ei tällaista analyysia kattavasti ja toistettavasti tehdä.

“ (...) meillä on edellisen strategian mittarit, arvioidaan niistä asioista mitä silloin on päätetty mitata, arvioidaan mikä niissä on ollut kehitys.”

” (...) niin en ole varma oliko meillä kunnon track-recordia ryhmällä missä me ollaan oltu siinä (nykytilan analyysi) (...)”

” Se ei ole niin systemaattista, kyllä se on tunnistettu, mutta siihen ei viime kerralla vaan riittänyt paukut siinä laajuudessa kuin laadukas duuni pitäisi olla. Ei voi kyllä sanoa, että se olisi yhtään osallistava. Kyllä se on tehty, mutta ei samalla tavalla kuin strategian valinnat.”

Toimialalla näyttäytyy vahvana taloudellinen näkökulma, joka on suuresti mukana myös OP-Pohjolan strategiaprosessissa. Taloudellisten asioiden merkitys strategiatyössä yleisesti ei kuitenkaan nouse kovinkaan merkittäväksi, taloudellista raportointia tehdään paljon osana operatiivista ja taktista toimintaa sekä suunnittelua. Tällöin taloudellinen näkökulma toki on koko toiminnan suunnittelussa ja ohjaamisessa vahva, mutta varsinaisessa strategisessa ei niinkään. Pääasiassa seurataan pitkän aikavälin taloudellisten tavoitteiden toteutumista. Taloudellisessa näkökulmassa strategiatyössä korostuvat erilaiset makrotalous analyysit sekä skenariointi, erilaisten tulevaisuudenkuvien arviointi.

”Tuollainen makroskenaarioiden teko pääomasuunnittelupohjalta tehdä koko ajan viranomaiset vaatii niitä, niin on ne siinä mukana. Mutta ei ne hallitse sitä prosessia, kyllä se lähtee enemmän niistä teemoista ja niistä trendeistä mitä tunnistetaan. Niillä on isompi rooli, kuin talouden luvuilla.”

Asiakasnäkökulma on hyvin suurella painolla mukana strategiatyössä. Suuri osa teemoista liittyy suoraan asiakkuuksiin ja asiakaskokemukseen, lisäksi asiakastiedot ovat taustavaikuttajana lähes jokaisessa strategisessa teemassa. Asiakkuudet käsitellään yleensä strategiaprosessissa liiketoimintasegmenttittäin, ei puhtaasti asiakkuuksien näkökulmasta. Tällöin pienemmälle painoarvolle jäävät erilaiset kokonaisasiakkuusanalyysit sekä poikkisegmenteittäin tehtävät analyysit. Tähän vaikuttaa myös liiketoimintatiedonhallinnan historiallinen hajanaisuus, jossa tiedonhallinta on ollut osa liiketoimintoja ja näin on rakennettu pistemäisiä ratkaisuja, jotka poikkeavat sekä toteutukselta että maturiteettitasolta. Tästä johtuen kokonaiskuvaa on vaikea saada, vaikka asiakastietoa on käytössä paljon. Koko ryhmän osalta puhutaan jopa 2 miljoonan asiakkaan tiedoista, joka käytännössä Suomen osalta tarkoittaa, että finanssialalla suurin asiakastietokeskittymä on OP-Pohjola-ryhmän tietojärjestelmissä.

” (...) meillähän ei ole tämmöistä henkilö-yrityisasiakassegmentti vetoa niin suuresti, koska meillä on aika paljon suurempi paino liiketoimintasegmenteillä.”

” (...) kyllä siellä nyt asiakkuudet käydään läpi, keskeiset asiakassegmentit, liiketoiminta-alueet, mutta suoraan ei kysytä asiakkailta ja tuotepenetraatio tarkkaa tarpeeksi kattavasti (...) ”

Sisäisten prosessien arvioiminen tietolähteinä on hyvinkin puutteellista strategiatyössä. Yleisesti sisäisten prosessien arvioiminen lankeaa prosessien omistajien vastuulle ja arviointia tehdään hyvinkin vaihtelevasti, esimerkiksi Pohjola Vakuutuksessa arvioidaan tiettyjä asiakasprosesseja hyvinkin tarkasti, mutta toisaalta ICT-kehittämiseen liittyvien prosessien tarkastelua tehdään hyvin kevyesti. Pääasiassa prosessien arvioiminen toteutetaan osana SWOT-analyysinä.

”Kyllä tietyt prosessit on arvioitavana, kun Swot-analyysia tehdään, riippuu, nekin on aika liiketoimintalähtöisesti katsotaan.”

” (...) SWOTin kautta, ei millään, se varmaan on aika vähän faktaa, dataa miten hyvin ne toimii.”

Osaamisen sekä kyvykkyyksien ja resurssien arviointi toteutetaan strategiaprosessissa hyvin ylätasoin arvioinnin kautta. Strategiatyön pohjaksi arviointia ei tehdä, vaan kartoitus tapahtuu pääasiassa hankkeistamisvaiheessa. Määriteltäessä tekemisiä ja tavoitteita. Tällöin arvioidaan yhtiöittäin osaamisia ja resursseja, mikä voi olla ongelmallista, kun ylätasoin tavoitteet on tällöin jo säädetty. Tällöin toteutuksesta vastaaville organisaatioille voi olla jopa mahdotonta toteuttaa vastuutettuja asioita niillä resursseilla, mitkä organisaatiolla ovat. Tällöin historiaa peilaten voidaan sanoa, että suuri osa strategisista hankkeista jää puolitiehen ja vajaaksi, koska niiden tavoitteet ovat kaukana realistisesta huomioiden organisaatiot ja niiden resurssit. Tosin tavoitteet on myös yleensä asetettu niin koviksi, että jo niiden osittainen täyttäminen johtaa markkinoilla hyvään tulokseen.

”Ylätasolla kyllä, kyllä siellä aina se HR-näkökulma on mukana.”

”Kyllä minä sanon, että meillä on pikemminkin taipumus kääntää tekeminen sinne kunnianhimon asteen kovemmalle puolelle, (...) mutta meillä on kunnianhimon aste on semmoinen että meidän organisaation resurssit eivät tule ikinä riittämään niiden tekemiseen.”

”Yksi ongelma on se, että kun saadaan tavara valmiiksi ja siirrytään toteuttamaan sitä, tullaan sellaiseen haasteeseen, että kuinka kaikki nämä lupaukset toteutetaan, niin siinä näkyi pullonkauloja.”

Heikkoja signaaleja ei prosessissa varsinaisesti pyritä keräämään, mutta luontaisesti prosessi tuottaa myös heikkoihin signaaleihin perustuvia näkemyksiä pääasiassa osallistujien ja heidän organisaatioidensa kautta. Osallistujat tuovat oman organisaationsa heikkoja signaaleja oman hiljaisen tietonsa osana prosessiin osallistumalla teematyöryhmiin ja työstämiseen. Järjestelmällistä heikkojen signaalien keräystä on pyritty aloittamaan osana taustamateriaalin tuottamista, osana Strategisen suunnitteluosaston toimintaa.

”Näkemyksen takana on sitten, tai se perustui näkemyksellisyyteen ja näkemyksen takana on sitten intuitiota tai heikkoja signaaleja tai muita lähteitä mistä se näkemys muodostuu, mutta ei tuollaisena yksittäisenä asiana ei puhuttu.”

” (...) kyllähän arvokkain tieto on tällaista hiljaista tietoa, joka tulee organisaatiosta joka tekee sitä liiketoimintaa.”

”Viime kierrokseen vielä vähemmän, nyt enemmän kun me ollaan saatu MI-verkosto koko ajan vahvemmin, sehän kerää sisällä meidän asiantuntijoiden näkemyksiä ja muodostaa niistä vähän jalostetumpaa pohjaa,”

Strategiaprosessissa näkökulma on vahvasti 3-5 vuoden päässä, osittain jopa pidemmällä. Myös strategiatyötä pystytään tekemään vahvasti strategisella aikajänteellä, jolloin päästään käsittelemään asioita ja tietoa pitkän aikavälin näkökulmalla. Suuri osa liiketoimintatiedosta kertyy operatiivisen raportoinnin

ja seurannan kautta, mutta analyysia ja tulkintoja tehdään vahvasti katse horisontissa. Taustamateriaalin työstössä strateginen näkökulma on myös määrittävänä tekijänä, kun materiaalia lähdetään kokoamaan.

” (...) ehkä viisi vuotta ja vähän ylikin mihin me katostaan. Se on se ohje, kun me pyydämme arvioimaan oman liiketoiminnan mahdollisuuksia ja katsomaan toimintaympäristöä, niin se on ollut ohjenuora että päällä olevia kriisejä tai tilanteita, oli se sitten kriisi tai ei, niin niihin ei jämähdetä, ei anneta niiden liikaa vaikuttaa vaan katsotaan sinne pidemmälle.”

Tietolähteiden osalta OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessissa voidaan nähdä määrittelemättömänä, eli tietotarpeet ja kerätty tieto syntyvät ja jäsentyvät strategisten teemojen kautta sitä mukaa, kun keskustelu ja strategiatyö etenevät. SWOT-analyysien lisäksi selkeitä viitekehyksiä tai kokonaisuuksia ei tietolähteille ole määritelty, vaan ne rakentuvat etenevän työn ympärille. Merkittävä osa tiedosta tulee prosessiin myös osallistujien kautta. Toisaalta asiaa pitäisi katsoa enemmän strategiatyön pohjaksi tuotettavan taustamateriaalin kautta, jotta työlle saataisi selkeä ja toistettava pohja myös ryhmän sisäisen tilanteen osalta. Toisaalta taas tietolähteet ja tiedon tuottamisen prosessi tulee suunnitella ja rakentaa tukemaan strategiaprossia strategisten teemojen ja teematyöryhmien usein ad-hoc-pohjaisten tarpeiden osalta.

6.3 Liiketoimintatiedonhallinta OP-Pohjola-ryhmässä

Liiketoimintatiedonhallinnan luvussa rakennetaan ensin näkemys liiketoimintatiedon ja -hallinnan hyväksikäytössä strategiaprosessissa. Seuraavaksi käsitellään tiedon hyväksikäyttäjänäkökulma, jossa toimintaa peilataan tiedon hyväksikäyttäjän ja tilaajan eli strategiaproessin osallistujien näkökulmasta. Sen jälkeen analysoidaan tuottajanäkökulma, eli

liiketoimintatiedonhallinnan haastattelut. Lopuksi rakennetaan näkemys yhteisestä prosessista strategian ja liiketoimintatiedonhallinnan välillä ja pohditaan kuinka parhaiten tällainen prosessi voitaisiin rakentaa tehokkaasti ja palvelemaan molempien osapuolten tarpeita OP-Pohjola-ryhmässä.

Ryhmänäkökulmasta liiketoimintatiedonhallinta kärsii vielä historiallisesta hajautuneisuudesta ja siiloutuneisuudesta. Pankkien asiakastiedot ovat perinteisesti olleet pankkijärjestelmissä, vakuutusasiakkaiden vakuutusjärjestelmissä ja muiden liiketoiminta-alueiden tiedot omissaan. Ajan myötä ensimmäinen haaste oli avata pankkien tietoja toisilleen, asia jota ei lainsäädännöllisesti pystytä läpinäkyvästi tekemään vielääkään. Seuraava suuri askel otettiin vuonna 2006, kun Pohjola-vakuutus ostettiin osaksi ryhmää, haasteena oli asiakastietojen avaaminen ristiin yritysten välillä. Pankki-vakuutus ristiin käyttöä ei ole saatu vielä täysin avoimeksi, toisaalta lainsäädännöllisistä esteistä ja toisaalta organisaation sekä tietojärjestelmien integraation haasteista johtuen. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että vuosien 2006-2012 välillä liiketoiminta-alueet kehittivät tiedonhallintaansa itsenäisesti, ilman yhteistä näkemystä. Tietyt tahot pyrkivät luomaan ryhmänäkökulmaa myös liiketoimintatiedonhallintaan, mutta tämä osoittautui hyvin haastavaksi. Seuraava merkittävä askel otettiin vuoden 2012 lopussa toteutetun organisaatiomuutoksen yhteydessä, kun liiketoimintatiedonhallinnan organisaatiot keskitettiin yhteen ja aloitettiin ryhmätasoisena näkemyksen ja toiminnan kokoaminen.

Historiasta johtuen liiketoimintatiedonhallinta OP-Pohjola-ryhmässä on hajautunutta ja toiminnan maturiteetti tasot vaihtelevat hyvin suuresti. Esimerkiksi Pohjola-vakuutus on hyvin pitkällä asiakastietojen hyväksikäytössä asiakkaiden elinkaarilaskennassa, järjestelmiä on hyväksikäytetty jo pitkään mahdollistamaan tehokasta asiakasvalintaa, mutta toisaalta pankkiasiakkuuksien puolella taas ollaan kaukana toimivasta ja tehokkaasta asiakaskannattavuuslaskennasta. Nyt asia on tiedostettu

tärkeäksi johdon toimesta ja tehokkaalle ryhmätasoiselle liiketoimintatiedonhallinnalle on luotu mahdollisuudet onnistua.

Erityisen hyvin ero kehityksessä on nähtävissä vertaamalla pankki- sekä vakuutusliiketoimintojen asiakastietojen hyväksikäyttöä. Pankkiasiakkuuksissa esteitä kehitykselle on asettanut sekä itsenäisten pankkien ryhmittymä että asiakastietojen käyttöä reguloiva lainsäädäntö, joista johtuen kehitys tällä puolella on ollut huomattavan haastavaa. Toisaalta sitten vakuutusliiketoiminnassa, jossa Pohjola-Vakuutuksen puitteissa asiakastietojen hyväksikäyttöä ja analyysia on saatu kehittää vapaammin, tilanne on huomattavasti parempi ja toiminnassa ollaan pidemmällä.

Organisatorinen hajaannus on johtanut osaoptimointiin liiketoimintatiedonhallinnassa, jossa panostukset ja kehitys vaihtelevat suuresti organisaatiosta toiseen. On myös pystytetty tietojärjestelmiä ilman yhtenäistä näkemystä, joiden ylläpito ja kehittäminen vaatii koko ajan resursseja. Yhtenäistäminen vaatii suuren ponnistuksen, jossa on lähdettävä kriittisesti katsomaan nykytilaa ja hyväksymään tiettyjen toimintamallien heikentyminen tai jopa häviäminen kokonaan.

”Voi varmaan ajatella niin, että organisationaalinen hajaannus tai se on johtanut osaoptimointiin, jossa on sekä hyviä että huonoja puolia.”

”Mutta ryhmätasolla meillä on enemmän ollut purkkeja siellä, purkkeja täällä, organisaatio siellä ja organisaatio täällä, jotka on omia ongelmiaan ratkaisut, kuka paremmin, kuka huonommin.”

Yleisesti liiketoimintatiedonhallinnan tilasta voidaan sanoa, että tietoa ryhmällä on paljon, mutta sen hyväksikäytön tila on heikko. Yhtenäistä näkemystä mitä tietoa missäkin on ja miten sitä voitaisi käyttää hyväksi ei ole. Lähes kaikki raportointi perustuu ainakin joltain osalta manuaaliohjon, esim.

excel on hyvin yleinen työkalu. Jatkuvuutta tai toistettavuutta raportoinnissa ei juuri ole.

Suuresta tietomassasta näkemyksen ja analyysin tiivistäminen on parhaimmillaankin haastavaa tekemistä, mutta asian tekee vielä haastavammaksi se, että suoranaista linkkiä strategiaprosessin ja liiketoimintatiedonhallinnan välillä ei nykyisellään ole. Tällöin näkemys strategisesta tarpeesta ja tietolähteiden määrittely on hyvin puutteellista, eikä liiketoimintatiedonhallinnan asiantuntijoilla ole kykyä prosessoida tietomassasta strategiatyössä hyödyllistä tietoa. Nykyisellään tuotetaan vain raportointia, jota on tuotettu suurelta osin aiemminkin.

”Meillä on paljon tietoa, mutta sen käytettävyys on tosi heikko. On ihan hirveää manuaalipeliä, kaikki tehdään juuri siihen kyseiseen tarpeeseen ja toistettavuus on onneton.”

”Kyllä meillä sitä aika paljon on, mutta sitä ei vaan saada oikeaan aikaan oikeaan paikkaan, se ei vaan toimi. Ja just se, että me voidaan tehdä yhden hetken otos ja oletama, mutta sen toistettavuus vaatii hirveän ponnistuksen.”

Positiivisena asiana ryhmässä on ymmärretty liiketoimintatiedonhallinnan tilanne sekä sen merkitys ja tehostamishankkeen yhteydessä vuoden 2013 alussa aloittikin ryhmätasoinen liiketoimintatiedonhallinnanorganisaatio. Ensimmäisinä tehtävinä oli yhteisen BI-strategian tuottaminen ja sen mukaisen road-mapin suunnittelu kokonaisuuden kehittämiseksi. Työ on lähtenyt hyvin käyntiin, mutta haasteita asettaa useista organisaatioista yhdistetty toiminto, toimintamallien yhtenäistäminen sekä tietojärjestelmien hajaannus.

”Hajanaista sekä yrityksittäin että osastoittain, lisäksi hajanaista myös toiminnoittain, eli esim. myynnin ja asiakkuuksien raportointia on tehty eri paikassa kuin talouden raportointia. Talouden raportointi keskitettiin, pikkuhiljaa on tehty keskittämistä, nyt

uusi näkemys ja organisointi on todella iso muutos. Voidaan puhua BICC Business Intelligence Competence Centereistä.”

”Muistaakseni yhdistymisessä keskitetylle osastolle tuli väkeä kahdeksasta eri yhtiöstä ihmisiä ja eri osastoja ja organisaatioita en edes muista. Eikä vielä olla täysin toimintakykyisiä tässä muodossa.”

6.3.1 Liiketoimintatieto strategiaprosessissa

Strategiaprosessiin tuodaan liiketoimintatietoa käytännössä kolmea reittiä: (1) osana tausta-analyyseja, joilla syötetään koko prosessia alusta. (2) Strategisten teemojen, tavoitteiden ja hankkeiden seurannassa määriteltyjen KPI-mittareiden seurannan kautta sekä (3) osana strategiatyöhön osallistuvien asiantuntijoiden hiljaisena tietona, joka riippuen asiantuntijoiden ja heidän organisaatioiden aktiivisuuden mukaisesti saattaa olla hyvinkin vahvasti taustoitettua ja perustuu analyysihin tai toisaalta perustua asiantuntijan omaan käsitykseen asiasta. Hiljaisen tiedon tasoon vaikuttaa myös organisaation liiketoimintatiedonhallinnan tilanne ja maturiteettitaso. Alla kuvassa 17. on esitetty näkemys liiketoimintatiedon hyväksikäytöstä strategiaprosessissa nykyisin.



Kuva 17. Liiketoimintatieto OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessissa.

Järjestelmällisesti ei pystytä sanomaan, että liiketoimintatiedonhallinta tukisi tai vaikuttaisi suoranaisesti strategisen viitekehyksen rakentamiseen ryhmässä, vaan tietoa jaetaan strategiselle tasolle prosessiin osallistujien kautta, heidän yksilöllisiin tarpeisiin perustuen. Järjestelmällisen prosessin ja kommunikaation puute aiheuttaa sen, että tarpeet ja vaatimukset liiketoimintatiedonhallinnalle voivat olla käytännössä mahdottomia toteuttaa. Järjestelmällisen prosessin määrittely ensinnäkin strategisen työn pohjaksi, jo suunnitteluvaiheessa, sekä toisaalta erityisesti strategiaproessin osalta tukisi sekä strategiatyön että liiketoimintatiedonhallinnan toimintaa.

Kirjallisuuden BI-prosesseja peilattaessa OP-Pohjola-ryhmän strategiaproessiin ja sen liiketoimintatiedon osioihin, suuri puute on formaalin prosessin puuttuminen. Suuri osa liiketoimintatiedosta tuotetaan ad-hoc tyyppisesti osana muuta toimintaa tai osallistujien taustatyönä strategiatyöryhmiin. Hyvin vähän ryhmän sisäisen tilanteen arvioinnista perustuu varsinaiseen dataan. Voisikin sanoa, että oman tilan arviointia tehdään kilpailijälähtöisesti, eli perustetaan oma SWOT-analyysi niille tiedoille mitä kilpailijoista ja toimialasta saadaan ulkopuolelta ja verrataan omaa toimintaa näihin samoihin mittareihin. Omaehtoista arviointia ja suunnan hakemista on hyvin suppeasti, kun toimintaa ohjaa ulkopuoliset ärsykkeet tulee omasta toiminnasta reagoivaa ja perässä kulkevaa.

” (...) liiketoimintatiedosta saisi juuri raaka-ainetta, joka on laadukasta, josta pääsisi aidosti analysoimaan sitä omaa toimintaa ja keskeisiä hankkeita,”

” (...) varmasti erityisesti sisäiset, oman toiminnan arviot.”

Strategiaprosessissa seurannan kohteet ja tarpeet määritellään erikseen kullakin kierroksella. Seuranta kohdistuu strategisiin hankkeisiin ja niihin liittyviin KPI-mittaristoihin. Tämä mahdollistaa strategian seurannan ylätasolla, mutta jättää alempien organisaatiotasojen seurannan organisaatioiden vastuulle. Näin toimittaessa ryhmätasosta näkymää synny,

kuin siihen osaan, jotka liittyvät strategisiin tavoitteisiin. Tällöin seuranta on myös hyvin eteenpäin katsovaa, tarkastellaan lähtöpistettä ja kuljettua matkaa, arvioidaan edistymistä.

Tiedon analysointi on järjestetty strategiaproessin osalta useassa tasossa. Strategiatyön pohjaksi analyttikot käyvät läpi pohjamateriaaliksi tuotavan tiedon kattavasti ja rakentavat siitä taustamateriaalipaketin. Materiaali pyritään rakentamaan siten, että johtopäätöksiä ei juuri tässä vaiheessa tehdä, vaan materiaali koostetaan mahdollisimman neutraaliksi strategiatyötä varten. Teematyöryhmissä osallistujat käyvät läpi taustamateriaalin kautta asioita, joihin he tuovat oman hiljaisen tietonsa kautta näkemyksiä sekä ulkoisista että oman organisaationsa sisäisistä asioista. Teematyöryhmissä näistä syötteistä työstetään koherentit näkemykset, joista rakennetaan osaksi strategiaa omia osioitaan.

Suuri osa myös strategiaproessin analyysien pohjaksi tuotettavasta raportoinnista vaatii paljon manuaalityötä, joka vaatii myös tilaajataholta työtä koostamisessa. Sekä taustamateriaalin että SWOT-analyysien pohjaksi kerättävä tieto täytyy koostaa jokaiselle kierrokselle uudestaan, jolloin yhdenmukaisuus ja jatkuvuus on materiaalissa uhattuna. Vaikka tietoa organisaatioilla on paljon, niin tehottomuus raportoinnissa ja analysoinnissa automatisoinnin puuttuessa ei mahdollista sen tehokasta käyttöä.

” (...) jos ajatellaan että se olisi automatisoitua ja se tulisi valmiina muiden raporttien kautta, sitten jäisi enemmän aikaa analysointiin ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämiseen. Se vaihtelee tosi paljon meidän bisneksien välillä, meillä on ihan hyviä joissain paikoin sovelluksia ja sit joissain paikoissa tehdään taas, mutta tuo on suurin työalue mikä niihin liittyy.”

”Dataa on paljon ja se pitää tietää mistä sen ottaa, mutta automaatioaste on vielä liian heikko.”

Yhtenä haasteena nykytilan muutoksen edessä on tilaajapään tarve pitää kiinni nykyisistä raporteista ja kanavista. Liiketoimintatiedonhallinnan resurssit eivät riitä sekä tuottamaan kaikkea nykyistä raportointia sekä samalla kehittämään toimintaa, vaan pitäydytään edelleen nykytilan mukaisessa toiminnassa pystymättä parantamaan. Tarpeiden kartoituksessa onkin tärkeä muistaa, että vanhasta on pakko luopua, jos halutaan toden teolla uudistaa toimintaa suuressa mittakaavassa.

" (...) pitäis vaan se asiakaspää, joka käyttää niitä raporteja, saada se porukka ymmärtämään, että pitää pystyä luopumaan jostain, et on aikaa kehittää uutta ja järkevämpää. Se on varmaan nyt yks niistä haasteista."

Taktisen ja strategisen tiedon erittely ei tapahdu liiketoimintatiedonprosessien kautta, vaan aikajänteen ja tiedon arviointi on strategiaprosessin vastuulla. Sinänsä strateginen näkemys pystytään tuottamaan hyvin osana strategiaprosessissa ja keskittymään pidemmän aikavälin arviointiin. Informaation tuottamisessa pystytään erittelemään erilaisia aikajänteitä, mutta varsinaisen strategisen hyväksikäyttämisen vastuu jää prosessin vastuulle, kuinka näitä käytetään strategisessa näkemyksessä hyväksi.

"Pystytään, kyllä sitä on, ainoa vaan, että sitä ei ole kootusti. Kyllä meillä on valtavasti historiadataa, omasta toiminnasta ja sen kehityksestä, sitä saadaan, ainoa vaan, että se vaatii älyttömästi käsiä vielä."

"Pitää katsoa ehkä vähän pidemmälle, ehkä viisi vuotta ja vähän ylikin mihin me katostaan. Se on se ohje, kun me pyydämme arvioimaan oman liiketoiminnan mahdollisuuksia ja katsomaan toimintaympäristöä, niin se on ollut ohjenuora että päällä olevia kriisejä tai tilanteita, oli se sitten kriisi tai ei, niin niihin ei jämähdetä, ei anneta niiden liikaa vaikuttaa vaan katsotaan sinne pidemmälle."

6.3.2 Liiketoimintatiedonhallinnan näkökulma

Suoranaista linkkiä Liiketoimintatiedonhallinnan ja strategiaproessin välillä nykyisellään ei ole. Liiketoimintatiedonhallinta on aiemmin toiminut osana eri osastoja, kullakin osastolla, joka liiketoimintatiedonhallinnan oli kokenut tärkeäksi, oli oma organisaationsa. Näin liiketoimintatieto saavuttaa strategiaproessin pääasiassa osallistujien ja heidän organisaatioidensa raportoinnin kautta, jolloin yhtenäistä kanavaa strategiaproessiin ei ole.

Sinänsä liiketoimintatieto on vahvasti mukana, kun strategista viitekehystä OP-Pohjola-ryhmälle rakennetaan, mutta määritettyä prosessia tällaiselle toiminnalle ei ole olemassa. Strateginen viitekehys syntyy Strategisen suunnitteluosaston johdolla keskusteluissa johdon kanssa, liiketoimintatieto toimii osana osallistujien hiljaista tietoa. Myös strategisen viitekehyksen luomisessa liiketoimintatiedon merkitys on ymmärretty, tässäkin toiminnassa ollaan menty viime vuosina eteenpäin. Selkeimpänä osoituksena on strateginen jako kolmeen liiketoiminta-alueeseen, pankki-, vakuutus ja varainhoito.

Liiketoimintatiedonhallinnanorganisaatiossa on tunnistettu hyvin sekä organisatorinen että tietojärjestelmällinen hajaannus, jota on lähdetty korjaamaan vuoden 2012 organisaatiomuutoksella. Haastattelujen perusteella haasteet muutoksessa ovat suuret, henkilöstö on koottu useista organisaatioista ja useista eri yrityksistä, joissa organisaatiokulttuurit ja työskentelytavat ovat hyvinkin erilaiset. Nyt kuitenkin ensimmäistä kertaa on annettu edellytykset lähteä rakentamaan ryhmätasoisista ja keskitettyä liiketoimintatiedonhallinnan organisaatiota. Jo lyhyessä ajassa on saavutettu pieniä kehitysaskelia, mutta todelliset tulokset voivat kestää vielä pitkäänkin.

”Muistaakseni yhdistymisessä keskitetylle osastolle tuli väkeä kahdeksasta eri yhtiöstä ihmisiä ja eri osastoja ja organisaatioita en edes muista. Eikä vielä olla täysin toimintakykyisiä tässä muodossa.”

”Nyt ollaan päästy jo siitä, että ei kehitetä päällekkäisiä järjestelmiä, mutta purkaminen on vielä kesken. Meillä on useita keskitettyjä tietovarastoja, valtavasti erilaisia datamartteja sit on paljon erilaisia raportointisovelluksia ja jakelukanavia johdon suuntaan. Tavallaan tarjotaan paljon tietoa, mutta tarjotaanko sitä oikealla tavalla ja oikeaan aikaan?”

Liiketoimintatiedonhallintaa on organisoinnissa katsottu kokonaisuutena. Kyvykkyydet joita uuteen organisaatioon on keskitetty vaihtelevat ICT-osaamisesta business control sekä analyttikko-osaamisiin. Tällöin organisaatio pystyy tarjoamaan kokonaisratkaisuja, jopa avaimet käteen periaatteella, eli sekä keräämään tiedon, analysoimaan ja muokkaamaan sen sekä tuottamaan raportoinnin ja työkalut. Tämä mahdollistaa tiedonhallinnan hyväksikäytön koko ryhmässä, vaikka organisaatiolla ei omia resursseja tiedonhallintaan tai –analyysiin olisikaan. Toisaalta kokonaispalvelu asettaa myös haasteita työmäärän puolesta, koska halukkaita hyväksikäyttäjiä voi olla useita sekä keskusyhteisössä kuin pankeissakin.

”Sekä ICT-puolen osaamista, että liiketoimintatiedonhallinnan analyttikko/controller osaamista.”

”Se on meillä haasteena. LT-tiedonhallinnassa ei voida olla kaikkien alojen asiantuntijoita, tarvitaan apua tilaaja puolelta.”

Tietotarpeita ei strategiaproessin osalta määritellä, koska prosessia ei ole olemassa. Näin liiketoimintatieto, jota strategiatyössä käytetään hyväksi joudutaan käytännössä koostamaan muusta raportoinnista ja analysoimaan Strategisen suunnitteluosaston analyttikoiden toimesta.

"Tietolähteiden määrittelyssä ehdottoman tärkeää on liiketoiminnan puolelta osaaminen, jotta saadaan apua siihen että millaista tietoa tarvitaan, mitä tietolähteitä halutaan käyttää."

Tiedon tekninen kerääminen ja käsittely on liiketoimintatiedonhallinnan vastuulla ja sitä pystytään jo nykyisellään tekemään tehokkaasti. Enemmän haasteena on tunnistaa erilaiset lähdejärjestelmät ja -tietovarastot, joista tietoa haetaan. Varsinainen tiedon käsittely ja muokkaaminen onnistuu jo nykyisellään kohtalaisen tehokkaasti. Tiedon käsittelyn lopputuloksien vaatimukset vaihtelevat aika suuresti, osa tiedosta, varsinkin johdolle menevät raportit, halutaan hyvin pitkälle jalostettuina tietoina, kun taas useat analyttikko tason tietoaaineistot otetaan vastaan hyvinkin vähän analysoituna.

"Tekninen käsittely ja muokkaus LT-tiedonhallinnan vastuulla, tarpeet vaihtelevat: johto haluaa valmiiksi pureskeltua, ppt-tason asiaa, kun taas asiantuntijoille raaempaa dataa."

Raportoinnin osalta suuri määrä tuotetaan manuaaliraportointina, excel on hyvin suosittu väline edelleen. Automatisoidusta raportoinnista merkittävä osa on rakennettu Sharepointin päälle, mutta myös täysin automatisoituja järjestelmiä on olemassa. Suuri määrä manuaaliraportointia vie paljon resursseja, jolloin olisikin tärkeä pystyä automatisoimaan toimintaa, mutta selvityksistä huolimatta manuaaliraporteista ei olla pystytty luopumaan, jolloin resursseja ei olla pystytty vapauttamaan tältä osin.

Merkittävä osa raportoinnista myös jaellaan sähköpostin kautta, jolloin kanavat henkilöityvät yksilöihin. Tämä näkyy sekä haluna pitää kiinni raportoinnista, koska henkilö on tottunut aina saamaan sen sähköpostiinsa, sekä hajautuneisuutena myös raporttien jakelussa.

”Raportointia on rakennettu Sharepointin päälle. Hajautuneessa maailmassa tehdään paljon myös manuaaliraportointia, tietolähteinä keskitetyt raportit, mutta raportointia tehdään manuaalisti excelillä käsin.”

”Manuaalista raportointia paljon. Yritettiin vähentää alkuvuoden projektin kautta, eri stakeholdereiden kanssa käytiin pari sataa raporttia läpi joista todettiin että alle 20 voidaan lopettaa. Osittain on kehityspotkessa, mutta osan kohdalla joudutaan turvautumaan mini-automatisointiin, esim. Nykyään excelilläkin mahdollista saada suoria yhteyksiä tietojärjestelmiin.”

Ryhmätasoista näkymää liiketoimintatietoon ei vielä ole pystytty rakentamaan, suurimpana ongelmana on tietojärjestelmien hajaannus, jota ei vielä olla päästy purkamaan täydellä teholla. Tällöin ryhmätasoinen raportointi täytyy tehdä käsin, koska tiedot joudutaan koostamaan useista lähdejärjestelmistä, eikä yhdistämistä vielä pystytä tekemään muilla tavoin. Perustietovarastojen rakentaminen ryhmätasoisiksi on yksi suurimmista kehityshankkeista liiketoimintatiedonhallinnanorganisaatiossa lähivuosina.

”Yksi iso haaste on ryhmätasoisuus, ei ole olemassa ryhmätasoisia tietovarastoa, eikä sellaista hyödyntämisrajapintaa johon tuotaisi ryhmätasoisia seurantaa. Käytännössä kaikki ryhmätasoinen raportointi on manuaalista.”

Sisäisen tiedon tarjoamisen suhteen liiketoimintatiedonhallinnalla on puutteita, suurimpana vaikuttimena on keskustelukumppanin puute. Eli tukitoiminnoissa ja sisäisissä palveluissa ei olla tehty liiketoimintatiedonhallintaa järjestelmällisesti, joten niiden prosessointi tällä hetkellä on puutteellista. Asiaa ollaan korjaamassa, mm. HR-toiminnon kanssa on avattu hanke, jossa pyritään kehittämään henkilöstötietojen käsittelyä ja hyväksikäyttöä. Myöskään sisäisten prosessien seurantaa ei nykyisellään pystytä tekemään, mutta kehityskohde on tiedostettu. Periaatteessa sisäisen tiedon ja tilanteen osalta seuranta on kuitenkin

mahdollista, mikäli tieto on olemassa ja mittarit pystytään määrittelemään, niin seuranta onnistuu.

”Sisäisen seurannan osalta ei olla pystytty tarjoamaan sillä tasolla kuin pitäisi.”

”Ei ole ratkaistu prosessien seurantaa, millä välineillä tehtäisi. Paljon olisi tarvetta.”

”Mutta jos alueelle kuin alueella on mittarit määritelty, niin seurantahan käytännössä onnistuu silloin. Mitä halutaan seurata.”

Liiketoimintatiedonhallinnan osa-alueella nousevat esiin selkeästi kaksi suurta ongelmaa: kehittämisen resursointi sekä kehittämisen kohdentaminen. Toisaalta nykyinen hajautettu järjestelmä, raportoinnin ylläpito ja toiminnan jatkaminen vaatii paljon resursseja, jolloin uudelle kehittämiselle ei riitä aikaa eikä rahaa. Myös ylläpidettävät järjestelmät vievät resursseja ja uusi kehittäminen täytyy laskea mukaan jatkossa ylläpidettäviin, jolloin vähäiset resurssit tulevat jatkossa entistä vähäisemmiksi. Toisaalta sitten vaaditaan liiketoimintaosaamista ja -näkemystä kehitysresurssien tehokkaaseen kohdentamiseen. Alueilla, joilla liiketoimintatiedonhallintaa on tehty pidempään ja määrätietoisemmin ovat kehityksessä selkeästi pidemmällä, kuin alueet joissa tavoitteet ja tarpeet ovat olleet epäselviä.

7. Johtopäätökset

Johtopäätökset-luvussa vedetään yhteen tutkimustulokset strategiaprosessista sekä liiketoimintatiedon käytöstä strategiaprosessissa. Keskusteluosiossa tutkimustuloksia peilataan kriittisesti sekä teoriapohjaan että haastattelumateriaaliin, joiden perusteella rakennetaan näkemystä kehitystoimenpiteistä sekä strategiaprosessiin itseensä että liiketoimintatiedon käytöstä prosessissa. Johtopäätökset luvussa esitetään myös tutkijan valistuneita näkemyksiä kehityskohteista OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessin ja liiketoimintatiedonhallinnan osalta.

Ensin esitellään näkemys prosessista, jonka kautta liiketoimintatietoa tuodaan ryhmän strategiselle suunnittelulle yleisesti sekä strategiaprosessiin erityisesti. Seuraavaksi pohditaan strategiaprosessin kehittämistä tutkimustulosten perusteella. Lopuksi käydään läpi kehitysehdotukset liiketoimintatiedonhallinnan osalta.

7.1 Liiketoimintatieto strategiaprosessissa

Liiketoimintatiedon käyttöön strategiaprosessissa tulee luoda määrämuotoiset menettelytavat, jotka tukevat sekä strategista työprosessia että faktoihin perustuvaa päätöksentekoa. Strategiaprosessiin pyritään tuomaan tietoa toisaalta tukemaan strategista keskustelua ja toisaalta teematyöryhmien työtä tukemaan, samalla pyritään vahvistamaan tiedon roolia päätöksenteossa.



Kuva 18. Liiketoimintatiedon ja strategiaprosessin linkitys OP-Pohjola-ryhmässä.

Kuvassa 18. on esitetty malli liiketoimintatiedon hyväksikäyttöksi strategiaprosessissa. Kuva koostuu neljästä yhtäaikaista prosessista, jotka ylhäältä alas ovat strategiaprosessi, jatkuva strateginen ajattelu ja – keskustelu, strateginen analyysi ja seuranta sekä liiketoimintatiedon hallinta. Kuvassa ajallinen näkökulma vääristyy strategiaprosessin vuoksi, joka koostuu pääosin strategian jalkautuksesta, strategisten hankkeiden ja tavoitteiden seurannasta, mutta on piirretty kuvaan yhtäläisinä vaiheina. Muuta kolme prosessia ovat käynnissä jatkuvasti.

Jatkuvat prosessit strategisen johtamisen alueella koostuvat strategisesta analyysistä ja seurannasta sekä jatkuvasta strategia-ajattelusta ja – keskustelusta. Strateginen analyysi on Strateginen suunnittelu –osaston

ohjaamaa toimintaa, jossa osaston analyytikot ja muiden toimintojen avainhenkilöistä koostettu verkosto ylläpitää strategista seuranta, sekä toimintaympäristön, kilpailijoiden että ryhmän sisäisen toiminnan osalta. Strateginen analyysi ja -seuranta tuottaa analyyseja ja raportteja sekä omien tietolähteiden että liiketoimintatiedon hallinnan tuottaman tietoaineiston perusteella. Näiden raporttien kautta tuotetaan johdolle näkemystä vallitsevasta tilanteesta, syötteitä jatkuvaan strategia-ajatteluun sekä pohdintaan ja mikäli tilanne sitä vaatii, niin prosessista tuotetaan myös mahdolliset hälytykset suurten strategisten muutosten ja toimenpiteiden aloittamiseksi.

Strateginen ajattelu ja –keskustelu on Strategisen suunnittelu –osaston toimintaa, jossa johdolle syötetään strategisia näkökulmia ja raportteja säännöllisesti ja ylläpidetään strategista pohdintaa. Strategiseen keskusteluun nostetaan sekä määrämuotoisia, säännöllisiä raportteja että ajankohtaisia ilmiöitä, jotka voivat kummuta toimintaympäristöstä, kilpailijoista tai omasta toiminnasta. Strategista keskustelua on tarkoitus ylläpitää ja käydä koko ajan osana strategista johtamista.

Strategia-ajattelu ja –keskustelu omistaa myös vastuun strategisen kehikon luomisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta. Strateginen suunnittelu keskitettynä toimijana pystyy pitämään yllä keskustelua eri tahojen kanssa, mukaan lukien liiketoimintatiedonhallinta, jolloin tarpeiden ja valmiuksien huomioiminen onnistuu laajasti organisaatiossa. Lisäksi strategiaprosessin vastuu on myös osastolla, jolloin linkitys voidaan rakentaa myös sinne asti.

Strategiaprosessin tietolähteet määritellään osana edellisen strategian mittareita sekä osana uuden strategian tausta-analyyseja. Tarpeet määritellään yhdessä Liiketoimintatiedon hallinnan organisaation kanssa. Liiketoimintatiedonhallinta tuottaa dataa, analyyseja ja raportteja perustuen näihin tarpeisiin. Strategiaprosessin tietotarpeet voidaan jakaa kahteen

osaan: taustatietona toimiva, lähinnä makrotalouteen ja toimialaan liittyviä tietoja, ylätasoa suhdanteita kuvaava tieto sekä teemoittain spesifimpää, syvällisempää tietoa. Taustatiedot koostetaan tausta-analyyseihin, spesifimpi tieto koostetaan teemoittain, teematyöryhmien tarpeiden mukaan.

Tällöin määritellään selkeästi prosessit, joilla tietolähteiden tilaukset hoidetaan yhteistyössä liiketoimintatiedonhallinnanorganisaation kanssa. Liiketoimintatiedon analysointi ja muokkaus hoidetaan pääasiassa strategisen suunnittelun analyytikoiden johdolla, tarvittaessa tietysti organisaatiota laajennetaan omien alueiden asiantuntijoiden toimesta, riippuen käsiteltävästä tiedosta. Näin saadaan hallittua tilausprosessi sekä suodatettua tuloksia, ensi analyysi aineistolle toteutetaan liiketoimintatiedonhallintaorganisaatiossa, mutta strateginen analyysi tapahtuu strategisen suunnittelun analyytikoiden toimesta.

Tietolähteiden ja tiedon koostamisessa liiketoimintatiedon hallinnan organisaation tukena täytyy toimia tiiviisti alueen asiantuntijoita, jotta voidaan varmistaa, että hankittava tieto on sellaista mitä tarvitaan. Liiketoimintatiedonhallinnan osastolla ei ole liiketoiminnan asiantuntijoita, vaan tiedonhallinnan asiantuntijoita, jolloin tietolähteitä, tietoa ja tiedon käsittelyä täytyy ohjata myös substanssiasiantuntijoiden toimesta. Tällöin yhteistoiminta ainakin liiketoimintatiedonhallinnan sekä strategisen suunnittelun välillä on ehdottoman tärkeää.

Pääosa ulkoisen tiedon keruusta tapahtuu tällä hetkellä Strategisen suunnittelun toimesta ja sisäisen tiedon käsittelystä vastaa Liiketoimintatiedonhallinnanorganisaatio. Työnjakona voi jatkossakin olla vastaava malli, kuitenkin siten, että linkitys sisäisen ja ulkoisen tiedon välille täytyy olla vastuutettuna, luontevimpana paikkana ehkä Strategisen suunnittelun analyytikot, joiden tehtävänä on luoda sisäisen tiedon ja ulkoisen tiedon välille vertailuja, korrelaatioita sekä analyyseja. Määrämuotoista tietoa

voidaan siirtää myös liiketoimintatiedonhallinnan kerättäväksi ja käsiteltäväksi, näin voidaan keventää strategisen suunnittelun analyytikoiden työmäärää perustiedonhankinnan osalta ja lisätä resursseja analyysien tekemiseen.

Kaikissa prosesseissa on mukana myös palautelinkki, jonka kautta käydään säännöllisesti tilaaja ja liiketoimintatiedonhallinnanorganisaation välillä läpi kuinka tiedonhallinnassa ollaan onnistuttu. Säännöllisen yhteistoiminnan järjestäminen tuottaja ja tilaaja tahojen kesken on elintärkeä osa kokonaisprosessia ja sen tuloksellista toteutusta.

Erityisesti tietolähteiden ja seurannan tarpeisiin tulisi kiinnittää strategiaprosessissa huomattavasti enemmän huomiota. Tällä hetkellä taustamateriaalin tekeminen koostuu laajasta analyysista, johon pyritään sisällyttämään lähes koko toimintaympäristö ja kilpailijakenttä. Myös taustanalyysien vahva ulospäin suuntautuminen ohjaa sisäisten analyysien tekoa kohti ylätason taloudellisia indikaattoreita, kuten markkinaosuuksia. Tällöin syvälinen ymmärrys asiakarakenteista voi jäädä syntymättä. Osin tähän vaikuttaa myös asiakastietojärjestelmien kehittymättömyys, erityisesti pankkiasiakkuuksissa.

Suurin tarve yhteistoiminnassa liiketoimintatiedonhallinnan osastolla on kuitenkin tietotarpeiden ja -lähteiden määrittelyssä, jossa pääpaino on liiketoimintaosaamisella. Tiedonkeruun lähtökohdat ja tietotarpeet on kriittinen osa prosessia, jossa epäonnistuminen johtaa käytännössä koko muun prosessin hyödyttömyyteen. Tarpeiden ja lähteiden määrittelyssä erityisesti tulisi panostaa liiketoimintaosaamisen sekä liiketoimintatiedonhallinnan yhteistoimintaan. Näin on mahdollista saada yhteinen näkemys ja kommunikointua sekä tarpeet että raportoinnin mahdollisuudet kaikille osallisille.

Strategiaprosessin linkityksen osalta liiketoimintatiedonhallinnan näkemys jakautuu kahtia: toisaalta tärkeä rooli on liittää liiketoimintatiedonhallinnanorganisaatio mukaan strategisten mittareiden määrittelyyn ja toisaalta sopia prosesseista, joilla strategiaprosessiin tuotetaan tietoa, erityisesti nopeampitahtisen ad-hoc-tiedon osalta. Strategisella tasolla ongelmana ovat olleet ennalta määritetyt mittarit, joita ei välttämättä olla pystytty ongelmitta keräämään seurantaan, tällöin mittarointi on vaatinut suuria ponnistuksia ja manuaalilyötä. Mittarien määrittelyssä olisi hyvä konsultoida myös liiketoimintatiedonhallintaa, jotta voidaan varmistua mittaroitavan tiedon olevan saatavilla.

7.2 Strategiaprosessi

OP-Pohjola-ryhmän strategiaprosessi on ajan kuluessa nykyiseen muotoonsa muokkautunut prosessi, joka reflektoi toisaalta ryhmän historiaa ja toisaalta tietoisia toimenpiteitä prosessin kehittämisessä. Toisaalta prosessia on muokannut organisaatio ja -kulttuuri, toisaalta taas Strategisen suunnittelun tietoisten ohjauspyrkimysten kautta, jotka perustuvat strategiatyön parhaisiin käytäntöihin ja kirjallisuuteen.

Strategiaprosessissa olisi tärkeää synnyttää koherentti näkemys liiketoimintatiedon tarpeista, sekä ulkoisista että sisäisistä. Näin mahdollistettaisiin jatkuva ja toistettava toiminta tiedon keruussa ja tuottamisessa. Nyt tausta-analyyseihin pyritään keräämään kaiken kattava paketti, joka kuitenkin selvästi fokusoi ja priorisoi ulkoisen tiedon. Sisäinen tieto hankitaan osana SWOT-analyyseja sekä osallistujien kautta, jolloin sen kattavuus on kyseenalaista. Strategiaprosessin tietotarpeita voitaisiin lähestyä strategisten teemojen kautta, jossa alkuvaiheessa teemojen määrittelyn yhteydessä määriteltäisiin teemalle spesifit tarpeet. Tällöin

strategiaprosessia taustoitettaisiin kevyemmällä paketilla, joka keskittyisi toisaalta aiemman strategian arviointiin, KPI- ja menestysmittari seurantaan, sekä ylätasoin makrotalouden ja toimialan sekä kilpailijakentän seurantaan. Seuraavassa vaiheessa, kun teemoja lähdetään syventämään, olisi käytössä tarkemmat analyysit teeman aiheista ja sisäisistä toiminnoista.

Strategian pohjaksi tehtävään analyysiin taaksepäin katsovaa näkemystä voisi edelleen vahvistaa strategiatyössä, jossa ei täysin onnistuta vielä aiempien strategioiden onnistumisen arvioinnissa. Arviointia toteutetaan lähinnä merkittävien hankkeiden edistymisen ja onnistumisen kautta, kokonaisuutena aiempien strategioiden arviointia ei toteuteta. Prosessissa aiempia asioita arvioidaan teemoittain ja teemojen sisällä, ei systemaattisesti kokonaisuutena.

Strategiatyön pohjaksi tehtäviin analyysihin olisi hyvä laajentaa ryhmän oman tilan analyysia syvemmäksi kuin SWOT-tyyppiseksi analyysiksi. Benchmarkkaaminen kilpailijoihin nähden antaa liian kapean näkymän ryhmän todelliseen tilaan ja voi johtaa kilpailijoiden liikkeen seuraamiseen, omaan analyysiin luottamiseen ja päätöksenteon sijaan. Omien prosessien ja resurssien ymmärrys, erityisesti kriittisissä toiminnoissa, tuottaa tärkeää tietoa päätöksentekoa varten ja tämä ymmärrys voi antaa todellista kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Objektiviivisen arvioinnin tuottaminen on suuri haaste, yleisesti itseään arvioiva arvioi, tietoisesti tai tiedostamatta, asiat positiivisemmassa sävyssä kuin todellisuus on.

Strategiaprosessissa tehtävää oman tilan analyysia täytyy kehittää kohti aitoa oman toiminnan, kyvykkyyksien, resurssien sekä prosessien ymmärtämistä. Nykyinen malli ohjaa oman tilanteen arviointia kohti benchmarkkaukseen ja kilpailijavertailuun todellisen ymmärryksen ja analyysin kustannuksella. Omien toimintamallien ja prosessien sekä resurssien ja kyvykkyyksien ymmärtäminen mahdollistaa realistisen tavoiteasetannan ja seurannan, jonka

avulla voidaan ryhmänä tuottaa kilpailuetua tuottavia strategisia ratkaisuja. Erityisesti strategiaan teemoihin liittyen, joissa tehdään merkittäviä hankkeita, olisi hyvä liittää arviointiin myös prosessien onnistumisen arviointi, joka tuottaisi tärkeää tietoa strategiaprosessille.

Valtakoulukunnan vaikutus strategiaprosessiin tulisi tiedostaa ja tunnistaa, jotta asioiden takana olevat vaikutteet voidaan tuoda esille. Tämän lisäksi asioiden edistämistä faktapohjalta, dokumentoidusti ja määrämuotoisesti tulee myös suosia, vaikka erityisesti OP-Pohjola-ryhmän kaltaisessa yhteenliittymässä arvokeskustelulta ja tunnepitoiselta keskustelulta ei voidakaan täysin välttyä. Arvoista ja tunteista eriytyminen kuitenkin helpottaa päätösten ja linjausten arviointia, erityisesti kun määritetään onnistumista tietyissä asioissa.

Strategisen johtamisen kokonaisuudessa linkkiä strategisista tavoitteista ja hankkeista vuosisuunnitteluun ja käytännön tekemisiin tulisi pystyä vahvistamaan. Nykyisellään strategiassa asetetaan kovia tavoitteita, jotka eivät välttämättä kuvaudu kovinkaan helposti käytännön tekemisiksi tai projekteiksi. Samalla myös linkki resursoinnin ja tekemisten välillä on olematon, jolloin hankkeiden mitoittaminen realistisiksi on vaikeaa.

Toisaalta strategian osalta tulisi pyrkiä edelleen kehittämään ketterämpiä osioita strategian päivitykseen, joita viime kierroksella on mukaan jo otettu. Strategisista linjauksista ei ole vielä otettu kaikkia etuja irti, mitä niistä pystyttäisi, mutta kokemusten ja maturiteetin lisääntyessä myös teho kasvaa. Edelleen näiden osioiden kehittäminen ja strategisen keskustelun ylläpitäminen varmistaa strategisen johtamisen reagoitakyvyn.

7.3 Liiketoimintatiedonhallinta

Liiketoimintatiedonhallinta on parhaillaan melkoisessa muutoksessa OP-Pohjola-ryhmässä, organisaatiota sekä toimintaa on muutettu valtavasti suuren organisaatiomuutoksen yhteydessä. Toimintaa on jatkettu sellaisenaan hajaantuneen organisaation ajoilta, jolloin resurssien kiinnittyminen olemassa olevaan tekemiseen vaikeuttaa uuden kehittämistä. Suurin haaste on saada liiketoimintatiedonhallinnalle selkeä, keskitetty rooli ryhmässä, jonka perusteella voidaan määritellä kokonaisvaltaista toimintaa, näin mahdollistetaan siirtyminen siiloutuneesta toiminnasta kohti laajasti organisaatioita palvelevaa toimintaa.

Strategisella suunnittelulla on myös suuri rooli ryhmätasoisien liiketoimintatiedonhallinnan kehittämisen ohjauksessa. Keskeisenä toimijana erityisesti ryhmänäkökulmasta Strateginen suunnittelu on asemassa, jossa se pystyy edistämään sekä liiketoimintojen yhteistoimintaa kokonaisnäkemyksen tuottamiseksi tietotarpeiden ja -lähteiden osalta, sekä tekemään priorisointia ja arviointia mitä asioita ryhmätasoisien liiketoimintatiedonhallinnan osalta edistetään. Samalla myös strategisen tason raportoinnissa täytyy pystyä luopumaan jostain nykyisestä raportoinnista resurssien vapauttamiseksi uuden kehittämisessä.

Resurssien riittävyyden takaamiseksi vanhasta luopuminen on ehdottoman tärkeää. Varsinkin manuaaliraportoinnin osalta tulee kysyä painokas kysymys tarpeellisuudesta ja jopa poistaa edelleen tarpeellisia, mutta päällekkäisiä raportteja, vaikka jäljelle jäävät eivät enää täysin täytä vanhoja tarpeita. Vain luopumalla vanhasta, voidaan varmistaa tulevaisuuden kehitys ja eteenpäin meneminen. Toisaalta on ehdottoman tärkeää fasilitoida yhteistoimintaa liiketoiminta-alueiden sekä tukitoimintojen kanssa, jotta pystytään tunnistamaan tarpeita ja tietolähteitä, Erityisesti alueilla, joissa vastuut ovat

hajautuneet, kuten asiakastiedot, panoksia on asetettava työhön löytää eri tietoalueiden vastuulliset ja tuoda heidät yhteen.

Liiketoimintatiedon tuomista osaksi strategiaprosessia olisi hyvä kehittää myös raportointikanavien näkökulmasta. Nykyinen malli, jossa raporteja jaetaan pääasiassa sähköpostin välityksellä ei tue keskustelua ja avointa tiedonjakoa. Strategiaprosessissa tiedon jakaminen tapahtuu suurelta osin kasvotusten, sähköpostin tai paperidokumenttien kautta. Onkin perusteltua pohtia olisiko prosessia mahdollista tehostaa erilaisten tiedonvälitysratkaisujen avulla, esimerkiksi atk-välitteisen keskustelun fasilitointi tai erilaisten työtilojen käyttö dokumenttien työstämiseen ja välittämiseen. Myös keskustelumahdollisuus osana tiedonjakoa olisi tarpeellinen ominaisuus, näin mahdollistettaisi myös varsinaisten työryhmätapaamisten ulkopuolinen keskustelu, joka antaa työlle enemmän aikaa ja mahdollisuuksia. Ratkaisuna voisi olla sisäinen sosiaalisen median sovellus, jonka avulla osallistujille voitaisiin jakaa tietoa ja osallistujat voisivat myös itse jakaa tietoa sekä keskustella asioista avoimesti.

Muilta osin liiketoimintatiedonhallinnan kehittäminen ja kehittyminen vaatii aikaa ja resursointia. Organisointi on vihdoin saatettu tukemaan myös ryhmätasoisista kehittämistä ja työn tulee jatkua. Organisaation ja kehittämisen jatkuvuus onkin hyvin tärkeää liiketoimintatiedonhallinnan edistämiseksi. Erityisesti kehittämisessä täytyy keskittyä kokonaisvaltaiseen tiedonhallintaan ja –varastointiin, raportointiin automatisointiin ja toistettavuuteen.

7.4 Tulosten käsittely

Tuloksia ja johtopäätöksiä käsiteltiin kahdella tavalla: tutkielman tilaajaorganisaation kanssa pidettiin lyhyt läpikäyntitilaisuus, johon osallistui kaksi henkilöä. Läpikäynnin tulokset on esitelty tässä luvussa. Tulokset

esiteltiin yhteisessä tilaisuudessa, jossa myös käytiin tuloksiin liittyvää keskustelua. Keskustelu nauhoitettiin jälkianalyysiä varten, sitä ei kuitenkaan litteroitu, nauhoitteen pituus tilaisuudesta oli 52 minuuttia.

Yleisesti tutkimustuloksia, johtopäätöksiä sekä kehitysehdotuksia pidettiin merkityksellisinä. Tehtyä työtä kiiteltiin ja korostettiin ulkopuolisen näkökulman tuoreutta, joka ei ole kiinni nykytilanteessa, vaan pystyy katsomaan asioita neutraalisti ulkopuolelta. Näkökulman anti prosessien ja toimintamallin kehittämiseksi on suuri.

Strategian roolista ja sen korostuvista piirteistä OP-Pohjola-ryhmässä oltiin pääasiassa samaa mieltä, reitin ja näkökulman kypsymättömyydestä ja sen syistä keskusteltiin pitkään. Kommentteja nousi esille erityisesti tytäryhtiöiden ja osuuspankkien käsitteellisestä erottamisesta erityisesti kuvissa, korjaukset toteutettu keskustelun perusteella. Strategisen johtamisen kokonaisuutta pidettiin hyvänä esityksenä ryhmän toiminnasta, kuvaan kommentoitiin muutoseikkoja, jotka korjattiin.

Tiedolla johtamisen analyysistä nostettiin esille tausta-analyysien hajottaminen useampaan vaiheeseen, nykyisen yhden tietopakettien sijaan. Mallia pidettiin hyvänä, tarkempaa suunnittelua ja resurssointia silmällä pitäen keskusteltiin mahdollisuudesta järjestää tiedon tuominen strategiaprosessiin ja erityisesti työryhmiin. Pohdittiin myös hiljaisen tiedon merkitystä, jonka roolin ajateltiin pienentyneen viime vuosien aikana, jolloin tiedolla johtamista on saatu vahvistettua myös järjestelmällisyyden osalta.

Strategisen johtamisen koulukunnista oltiin myös samaa mieltä, todettiin että valtakoulukunta on ollut aiemmin hyvin hallitseva strategiatyössä, mutta viime strategiakerroksilla erityisesti kognitiivista ja oppimisnäkökulmaa on saatu vahvistettua. Edelleen kulttuurikoulukuntaa pidettiin hyvin hallitsevana piirteenä, jonka vaikutusta pyritään hallitsemaan, mutta ei kokonaan

poistamaan, sillä se voisi viedä ryhmän erityispiirteiden vahvaa perustaa ja antaa pois strategiatyöltä. Todettiin, että valtakoulukunnan vaikutus tulee tiedostaa ja sen vaikutusta pienentää tiedon ja faktan avulla strategisessa päätöksenteossa, näin pystytään poistamaan taustatekijöitä, jotka eivät ole kaikkien tiedossa ja tekemään päätöksenteosta läpinäkyvää. Koulukuntien vaikutuksia strategiaprosessiin pohdittiin ja tulkintoja näiden vaikutuksesta pidettiin osuvina.

Tietolähteiden osalta mielenkiintoisena pidettiin havaintoa sisäisen näkökulman puutteesta, joka on tiedostettu sisäisessä analyysissä. Ongelmana on saada organisaatiosta objektiivista tietoa resursseista, kyvykkyyksistä ja prosesseista, koska analyyseissä tuotetaan yltiöpositiivisia arvioita, jotka johtavat tavoiteasetannassa liian koviin tavoitteisiin. Haasteena on arvioida sekä resurssien riittävyys että kyvykkyydet objektiivisesti, jotta voidaan asettaa myös tavoitteet niiden mukaan. Sisäisen tiedonkeruun osalta asiaan otetaan ryhmätasoinen näkökulma ja pohditaan ratkaisumahdollisuuksia.

Liiketoimintatiedonhallinnan organisaation osalta nähtiin samat haasteet kuin haastatteluissa, todettiin, että Strateginen suunnittelu on yksi organisaatio, jolla voi olla vahva rooli manuaaliraportoinnin, työkuorman vähentämisessä. Organisaatiosta täytyy löytyä vahva taho, joka määrittää poistettavat asiat ja tehtävät, jotta pystytään kehittämään liiketoimintatiedonhallintaa kokonaisvaltaisesti. Muilta osin pidettiin johtopäätöksiä osuvina. Liiketoimintatiedon prosessin osalta oltiin samaa mieltä tahoista, jotka siinä toimisivat. Kysymyksiä heräsi liiketoimintatiedon mahdollisuuksista analysoida tietoa, todettiin, että pääosa analyysistä tulisi toteuttaa Strategisen suunnittelun analyytikoiden toimesta, mutta tietyillä alueilla myös LT-tiedonhallinnalla on resursseja tuottaa analyysia. Suurimmat tarpeet kuitenkin on tietotarpeiden ja -lähteiden määrittelyssä, koska osastolla ei ole liiketoiminta osaamista.

Tuloksista ja johtopäätöksistä keskusteltiin muutamaan otteeseen pitkään läpikäynnin aikana, tiettyjä asioita, joita oli pidetty vielä jäsentymättöminä haastattelujen aikaan, oli pystytty ottamaan käyttöön syksyn aikana (esim. liiketoimintaa ohjaavat peruslinjaukset). Suurta osaa johtopäätöksistä pidettiin osuvina, eikä mitään osaa täysin vääränä. Työtä kiiteltiin ja todettiin, että suuri osa johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista johtaa toimenpiteisiin organisaatiossa. Läpikäynnin perusteella voidaan todeta, että tutkimustulokset ovat valideja.

7.5 Jatkotutkimus

Suoranainen jatkotutkimuksen aihe strategiaproessin osalta on päätöksenteon tutkiminen, joka poikkeuksellisessa prosessissa voisi olla hedelmällinen kohde jatkotutkimukselle. Vahvasti osuuskuntamuotoisuuden ja organisaatiokulttuurin värittämässä prosessissa asioiden edistäminen ei ole aina niin virtaviivaista, kuin puhtaissa liiketoimintaorganisaatioissa. Tähtääkö päätöksenteko yhteiseen hyvään, onko taustalla muita vaikuttimia vai pyrkiikö osallistujat vetämään asioita omien tarkoitusperiensä suuntiin?

Myös tarkastelun ulottaminen pankkien ja niiden päätöksentekoon osana ryhmän päätöksentekoa voisi valottaa edelleen ryhmärakenteen ja osuuskuntamuotoisuuden asettamia haasteita. Kuinka pankit näkevät ja kokevat keskusyhteisön, usein huomattavasti enemmän globaalin tai kasvukeskussentrisen, näkökulman toimialaan? Miten asioita käsitellään paikallisissa osuuspankeissa keskusyhteisön askelmerkkien kautta ja millaista tukea pankit mahdollisesti kaipaisivat strategisessa suunnittelussaan. Lisäksi pankkien tutkiminen eri kokoluokkien näkökulmasta voisi paljastaa myös lisää päätöksenteosta, pankkien suuruusluokat vaihtelevat pienistä, jopa muutaman henkilön pankeista, suuriin

konsernirakenteilla toimiviin, usein paikallisiin kasvukeskuksiin keskittyneisiin. Pankkien osalta tutkimuksessa mahdollistuisi myös laajemman, tilastollisen aineiston kerääminen.

Osuuskuntamuotoisuuden vaikutusten tutkiminen jatkotutkimusalueena voisi tuoda lisää ymmärrystä, kuinka tällaiset organisaatiot toimivat. Keskusyhteisön linjausten jalkautus, jossa sekoittuvat vahvasti sitouttaminen, myyntityö ja ohjaaminen ilman suoranaista käskytyismahdollisuutta tuo oman mausteensa, kuten strategiaprosessiin osalta voidaan havaita. Keskitetty palveluntuotanto ja –hankinta voisi esimerkiksi olla erittäin hedelmällinen alue, kuin tällaisessa organisaatorakenteessa tuotetaan palveluita menestyksekkäästi ja tehokkaasti.

LÄHDELUETTELO

Alavi, M. & Leidner, D. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, volume 25, number 1, pp. 107-136.

Andrews, K.R. (1971). *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Homewood.

Ansoff, I.H. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill: New York.

Brouthers, K.D., Brouthers, L.D. & Werner, S. (2000). Influences on Strategic Decision-making in The Dutch Financial-services Industry. *Journal of Management*, Vol. 26, pp. 863-883.

Burgelman, R.A. (1983). A Model of Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *Academy of Management Review*, Vol. 8 (1), pp. 61-70.

Chen, H., Chiang, R. & Storey, V. (2012). Business Intelligence and Analytics: From Big Data to Big Impact. *MIS Quarterly*, Vol. 36 (4), pp. 1165-1188.

Choe, J-M., Lee, Y-H. & Park, K.-C. (1998). The relationship model between the influence factors and the strategic applications of information systems. *European journal of Information Systems* Vol. 7, pp. 137-149.

Choo, C.W. (2002). *Information Management for The Intelligent Organization: The Art of Scanning The Environment*. 3rd Edition. Medford, Information Today, Inc.

Davenport, T.H. & Harris, J.G. (2007). *Analysoi ja voita: kilpailun uusi tiede*. Helsinki: Talentum.

Dean, J.W. & Sharfman, M.P. (1996). Does Decision Process Matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, Vol. 39, pp. 368-396.

Drew, S. (1999). Building Knowledge Management into Strategy: Making Sense of a New Perspective. *Long Range Planning*, Vol. 32 (1), pp. 130-136.

Evans, & Wright, . (2009). How To Conduct a SWOT Analysis. *The British Journal of Administrative Management*, Vol. 24 , pp. 10-11.

Feldman, M.S. & Rafaeli, A. (2002). Organizational Routines as Sources of Connections and Understandings. *Journal of Management Studies*, Vol. 39 (3), pp. 309-331.

Feldman, S.P. (1986). Management in Context: An Essay on The Relevance of Culture to The Understanding of Organizational Change. *Journal of Management Studies*, Vol. 23 (6), pp. 587-607.

Farjoun, M. (2002). Towards an Organic Perspective on Strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, pp. 561-594.

Gilmore, W.S. & Camillus, J.C. (1996). Do Your Planning Processes Meet the Reality Test?. *Long Range Planning*, Vol. 29, pp. 869-879.

Goodwin, P. & Wright, G. (2001). Enhancing Strategy Evaluation in Scenario Planning: A Role for Decision Analysis. *Journal of Management Studies*, Vol. 38, pp. 1-16.

Grant, R.M. (1996). Toward a Knowledge-based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, pp. 109-122.

Hannan, M.T. & Freeman, J. (1984). Structural Inertia and Organizational Change. *American Sociological Review*, Vol. 49 (2) , pp. 149-164.

Hannula, M. and Pirttimäki, V. (2002). Investigating Business Information Management Practices in Large Finnish Companies. *Frontiers of e-Business Research 2002*, pp. 121-135

- Hannula, M. and Pirttimäki, V. (2003a). A Cube of Business Information. SCIP04 International Conference & Exhibit, March 22-25, 2004, Boston, Massachusetts, USA
- Hannula, M. and Pirttimäki, V. (2003b). Process models of Business Intelligence. *Frontiers of e-Business Research 2003*, pp. 250-260
- Hart, S.L. (1992). An Integrative Framework For Strategy-making Process. *Academy of Management Review*, Vol 17 (2), pp. 327-351.
- Hart, S.L. & Banbury, C. (1994). How Strategy-making Process Can Make a Difference. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 251-269.
- Hayes, R.H. (1985). Strategic Planning – Forward in Reverse. *Harvard Business Review*, Vol. 63 (3), pp. 111-119.
- Hedberg, B. & Jönsson, S. (1977). Strategy Formulation as a Discontinuous Process. *International Studies of Management & Organization*, Vol. 7 (2), pp. 88-109.
- Helms, M.M. & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT-analysis – Where Are We Now?. *Journal of Strategy and Management*, Vol. 3 (3), pp- 215-251.
- Helsingin Sanomat (2011). Pohjolan Omasairaala puolitti polvivaivalomat. Saatavilla [<http://www.hs.fi/talous/a1367987893352>]. Viitattu 03.09.2013.
- Herrmann, P. (2005). Evolution of Strategic Management: The Need For New Dominant Designs. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7 (2), pp. 111-130.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time For a Product Recall. *Long Range Planning*, Vol. 30 (1), pp. 46-52.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2004). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

- Hirvensalo, I. (2004). Competitive Intelligence in Finland. *Journal of Competitive Intelligence and Management*, Vol. 2 (2), pp. 22-37.
- Hovi, A., Hervonen, H. & Koistinen, H. (2009). *Tietovarastot ja Business Intelligence*. Porvoo: WSOY.
- Huotari, M-L, Hurme, P. & Valkonen, T. (2005). *Viestinnästä tietoon*. Porvoo: WSOY.
- Huotari, M-L. & Wilson, T.D. (2001). Determining Organizational Information Needs: The Critical Success Factors Approach. *Information Research*, Vol. 6 (3). Available at: <http://www.shef.ac.uk/~is/publications/infres/paper108.html>.
- Johnson, G., Melin, L. & Whittington, R. (2003). Micro Strategy and Strategizing: Towards an Activity-based view. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (1), pp. 4-22.
- Kalakota, R. & Robinson, M. (2001). *e-Business 2.0: Roadmap for Success*. Addison-Wesley.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, Vol. 70 (1), pp. 71-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *Harvard Business Review*, Vol. 74 (1), pp. 75-85.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2003). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets Into tangible Resources*. Harvard Business School Press:
- Kogut, B. & Zander, U. (1992). Knowledge of The Firm, Combinative Capabilities and The Replication of Technology. *Organization Science*, Vol. 3 (3), pp. 383-397.
- Koskinen, A., Pirttimäki, V. & Hannula, M. (2005). *Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä vuosina 2002-200*. E-Business Research Center, Research Reports 21. Tampere: Tampere University of Technology

- Learned, E.P., Christensen, C.R., Andrews, K.R. & Guth, W.D. (1965). *Business Policy: Text and Cases*. Irwin: Homewood.
- Lesca, H. (1994). Veille strategique pour le management strategique état de la question et axes de recherche. *Economies et sociétés, série Science de Gestion* 5 (20), pp. 31-50.
- Liberatore, M. & Wenhong, L. (2011). INFORMS and the Analytics Movement: The View of The Membership. *Inform*, Vol. 41 (6), pp. 578-589.
- Luhn, H.P. (1958). A Business Intelligence system. *IBM Journal of Research and Development*, Vol. 2 (4), pp. 314-319.
- Kujansivu, P., Lönnqvist, A., Jääskeläinen, A. & Sillanpää, V. (2007). *Liiketoiminnan Aineettomat Menestystekijät – Mittaa*,
- March, J.G. & Simon, H.A. (1958). *Organizations*. John Wiley: New York.
- March, J.G. (2006). Rationality, Foolishness and Adaptive Intelligence. *Strategic Management Journal*, Vol. 27, pp. 201-214.
- Metsämuuronen. J. (2008). *Laadullisen tutkimuksen perusteet*. International Methelp: Helsinki.
- Miller, D. (1982). Evolution and Revolution: a Quantum View of Structural Change in Organizations. *Journal of Management Studies*, Vol. 19 (2), pp 131-151.
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps of Strategy. *California Management Review*, Vol. 30 (2), pp. 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. (2008). *Strategy Safari: Your Complete Guide Through The Wilds of Strategic Management* 2nd ed. Harlow: Pearson Education Ltd.
- Mintzberg, H., Quinn, J.B. & Ghoshal, S. (1998). *The Strategy Process*. Prentice Hall: Europe.

Mäkipää, M. (2004). Liiketoimintatiedon hallinnan rooli ja muodot strategisessa johtamisessa. *Organizational Learning and Knowledge Management in Contexts*. Tampereen Yliopisto Tietojenkäsittelytieteiden laitos: Tampere.

Negash, S. (2004). Business Intelligence. *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 13, pp. 177-195.

Nelson, S. (2001). CRM Analytics. *Software Magazine*, Vol. 6-7, pp. 42-46.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press: New York.

Nonaka, I. & Toyama, R. (2005). The Theory of The Knowledge-creating Sirm: subjectivity, Objectivity and Synthesis. *Industrial and Corporate Change*, Vol. 14 (3), pp. 419-436.

Norreklit, H. (2000). The Blance of The Balanced Scorecard – a Critical Analysis of Some of Its Assumptions. *Management Accounting Research*, Vol 11 (1), pp. 65-88.

Näsi, J. (1987). *Liikkeenjohdon viisasten kivet: pehmokriittinen katsaus nykypäivän liikkeenjohto-oppiin*. Helsinki: Weilin-Göös.

OECD. (1996). *The Knowledge-based Economy*. OECD:Paris. Saatavilla [<http://www.oecd.org/science/sci-tech/1913021.pdf>], viitattu 12.05.2013.

Olszak, C.M. & Ziemba E. (2007). Approach to Building And Implementing Business Intelligence Systems. *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge and Management*, Vol. 2, pp. 135-148.

OP-Pohjola (2011). OP-Pohjola perustaa mobiilikehitysyksikön Ouluun. Saatavilla [<https://www.op.fi/op?cid=-3475>]. Viitattu 03.09.2013.

OP-Pohjola. (2013). OP-Pohjola-ryhmän vuosikertomus 2012. Saatavilla [<http://www.op-pohjola-annualreport.fi/OP-Pohjola2012/fi/vuosi-2012>], viitattu 04.05.2013.

- Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT Into Focus. *Business Strategy Review*, Vol. 14 (2), pp. 8-10.
- Pfeffer, j. (1992). Understanding Power in Organization. *California Management Review*, Vol. 34 (2), pp. 29-50.
- Phelan, S.E. & Lewin, P. (2000). Arriving at a Strategic Theory of The Firm. *International Journal of Management Reviews*, Vol 4 (2), pp. 305-322.
- Pirttimäki, V. (2007). Business Intelligence as a Managerial Tool in Large Finnish Companies. *Julkaisu 464*. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Porter, M.E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 57 (2), pp. 137-145.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press: New York.
- Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, Vol. 86 (1), pp. 78-93.
- Regner, P. (2003). Strategy Creation in The Periphery: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management Studies*, Vol. 40 (1), pp. 57-82.
- Rouibah, K. & Ould-ali, S. (2002). PUZZLE: a Concept and a Prototype For Linking Business Intelligence to Business Strategy. *Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 11, pp. 132-155.
- Sarajärvi, A. & Tuomi, J. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi*. Helsinki: Tammi.
- Salonen, J. & Pirttimäki, V. (2005). Outsourcing a Business Intelligence Function. *Frontiers of e-Business Research 2005*, 2, 661-675. Conference Paper. Tampere University of Technology.
- Senge, P.M. (2000). *Classic Work: The Leader's New Work: Building Learning Organizations*. Teoksessa: Morey, D, Maybury, M., &

- Thuraisingham, B. (2000). Knowledge Management: classic and contemporary works. MIT Press: Cambridge.
- Schumpeter, J. A. (1950). Capitalism, Socialism and Democracy. Harper & Row: New York.
- Schwenk, C.R. (1988). The Cognitive Perspective on Strategic Decision Making. Journal of Management Studies, Vol. 25 (1), pp. 41-56.
- Smirich, L. & Stubbart, C. (1985). Strategic Management In an Enacted World. Academy of Management Review, Vol. 10 (4), pp. 724-736.
- Ståhle, P. & Wilenius, M. (2006). Luova tietopääoma tulevaisuuden kestävä kilpailuetu. Helsinki: Edita.
- Sveiby, K.E. (2001). A Knowledge-based Theory of The Firm To Guide In Strategy Formulation. Journal of Intellectual Capital, Vol. 2 (4), pp. 344-358.
- TeKes (2009). Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttävä?. Saatavilla: [http://www.tekes.fi/fi/document/43473/hiipuva_haarakonttori_pdf]. Viitattu 03.09.2013.
- Tyson, K. (1986). Business Intelligence: Putting It All Together. Leading Edge Publications: Illinois.
- Wang, H. & Wang, S. (2008). A Knowledge Management Approach to Data Mining Process for Business Intelligence. Industrial Management & Data Systems, Vol. 108 (5), pp. 622-634.
- Wikipedia (2013). Nokia (yritys). Saatavilla [[http://fi.wikipedia.org/wiki/Nokia_\(yritys\)](http://fi.wikipedia.org/wiki/Nokia_(yritys))]. Viitattu 03.09.2013.
- Whittington, R. (1996). Strategy as Practice. Long Range Planning, Vol. 29 (5), pp. 731-735.
- Vuori, V. (2006). Methods of Defining Business Information Needs. Frontiers of eBusiness Research.

Zajac, E.J., Kraatz, M. & Bresser, R.K.F. (2000). Modeling The Dynamics of Strategic Fit: A Normative Approach to Strategic Change. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp. 429-453.