



VAASAN YLIOPISTO

HELENA WAHALA

Poliittinen toiminta ja tulokset fuusiopäätöksenteossa

*Säästöpankkifuusioiden valtapelaajat ja
tulostyyppit*

ACTA WASAENSIA NO 271

LIIKETALOUSTIEDE 109
JOHTAMINEN JA ORGANISAATIOT

UNIVERSITAS WASAENSIS 2012

Esitarkastajat

Professori Asko Miettinen
Lappeenrannan teknillinen yliopisto
PL 20
53851 Lappeenranta

Professori Martin Lindell
Svenska handelshögskolan
PL 479
00101 Helsinki

Julkaisija Vaasan yliopisto	Julkaisupäivämäärä Marraskuu 2012	
Tekijä(t) Helena Wahala	Julkaisun tyyppi Monografia	
	Julkaisusarjan nimi, osan numero Acta Wasaensia, 271	
Yhteystiedot Vaasan yliopisto Kauppateiteellinen tiedekunta Johtamisen yksikkö PL 700 65101 Vaasa	ISBN 978-952-476-419-3	
	ISSN 0355-2667, 1235-7871	
	Sivumäärä 203	Kieli Suomi
Julkaisun nimike Poliittinen toiminta ja tulokset fuusiopäätöksenteossa – Säästöpankkifuusioiden valtapelaajat ja tulostyyppit		
Tiivistelmä Säästöpankkiliitto julkisti vuonna 1968 fuusiomallin, jonka tavoitteena oli 38 aluesäästöpankkia koko Suomessa. Etelä-Pohjanmaan alueella Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankin (SKOP) markkinoima fuusiokehitys käynnistyi valtakunnallisesti viimeisten joukossa, mutta vuonna 1991 fuusiot oli saatu päätökseen ja Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki (EPS) muodostettua. Säästöpankkiorganisaatioiden fuusioon liittyneessä päätöksenteossa korostuvat päätöksentekijöiden poliittiset toiminnot: omat intressit ja erilaiset valtapelit. Tutkimuksen päätavoitteena on analysoida poliittista toimintaa ja tuloksia fuusiopäätöksenteossa. Tutkimusongelmana on, vaihtelevatko vallan käyttöä ja poliittista toimintaa kuvaavat valtapelaajatyypit ja jos, niin miksi? Sekä miten valtopoliittiset piirteet ja fuusiopäätöksenteon tulokset liittyvät toisiinsa? Käsillä oleva työ on useita päätöksentekoprosessien kuvauksia sisältävä yhden tapauksen eli Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin muodostumisen historialliseen kvalitatiiviseen analyysiin perustuva case-tutkimus. Tutkimusaineiston muodostavat yhdeksän jäsenpankin eri päätöksentekijätasojen haastattelut ja pankkien historiataarkastelut, joita täydennetään erilaisin kirjallisin dokumentaatioin. Koska kyseessä on pitkittäisluonteinen, osin historiallinen tutkimus, teoriaa ja empiriaa tarkastellaan samanaikaisesti etenevänä prosessina. Säästöpankkien fuusiopäätöksenteon perusteella tutkimus esittelee neljä valtapelaajatyyppejä, jotka ovat itselliset, taistelijat, alistetut ja ostetut sekä neljä tulostyyppiä eli maltilliset suorittajat, tehokkaat menestyjät, tehottomat menettäjät ja teho/tuhopelaajat. Tutkimuksen perusteella rationaalisen päätöksenteon avulla on mahdollista saavuttaa säästöpankkifuusioissa tehokkuutta (alistetuista ja ostetuista kasvoi maltillisia suorittajia tai tehokkaita menestyjiä), kun taas poliittinen päätöksenteko näyttäisi johtavan tehokkuuden menettämiseen (taistelijat päätyivät tehottomiksi menettäjiksi eikä poliittisen toiminnan ääri vaihtoehtoa teho/tuhopelaajia löytynyt).		
Asiasanat Fuusiopäätöksenteko, poliittinen toiminta, pankkifuusiot, valtapelaajat, tehokkuus		

Publisher Vaasan yliopisto	Date of publication November 2012	
Author(s) Helena Wahala	Type of publication Monograph	
	Name and number of series Acta Wasaensia, 271	
Contact information University of Vaasa Faculty of Business Studies Department of Management P.O. Box 700 65101 Vaasa Finland	ISBN 978-952-476-419-3	
	ISSN 0355-2667, 1235-7871	
	Number of pages 203	Language Finnish
Title of publication Politics and performance in merger decision making – Power players and performance in the Finnish savings banks' mergers		
Abstract In 1968, The Savings Banks Association announced a new merger plan for 38 regional savings banks. The Southern Ostrobothnia region of Finland was among the last geographic areas in which the merger process – promoted by Skopbank – was started. By 1991, Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki (EPS), Southern Ostrobothnia Savings Bank, had been completed. The merger process, and more specifically, the process through with the key players made their decisions, was heavily influenced by politics – especially decision makers' own interests and political power games. The main objective of this research is to analyse politics and merger outcomes in the decision making process. The research seeks answers to following questions: Do the various power player types that describe their exercise of power and politics, alternate? And, how political aspects and merger performance are correlated to each other? The research is based on a qualitative analysis of the historical case study of the decision making processes during the formation of EPS. The empirical data consists of interviews of key people in various organizational decision making levels in nine savings banks, as well as bank related historical information, complemented by a wide variety of written documents. Since this is a longitudinal, partly historical study, theoretical and empirical perspectives proceed simultaneously. Based on the decision making that was conducted in the mergers of the savings banks, this research defines four types of power players: the independents, the fighters, the oppressed, and the purchased, and four types of performance outcomes: the moderate performers, the powerful successors, the inefficient losers and the power/destructive players. The results suggest that the rational decision making process can lead to efficient and operational mergers (the oppressed and purchased developed to moderate performers or effective successors). However, in terms of political decision making, it seems that efficiency is lost (the fighters ended up as inefficient losers and that no power/destructive players was found.		
Keywords Merger decision making, politics, bank mergers, power player, performance		

ESIPUHE

Tämä tutkimus käynnistyi 1990-luvun alussa hieman ennen suomalaisen pankki-maailman ajautumista valtavaan muutospyörteeseen. Olin juuri valmistunut ja enemmän kuin innokas aloittaessani jatko-opinnot. Näin keräsin mielenkiintoisen tutkimusmateriaalin haastattelemalla kotiseutuni lähikuntien säästöpankkien johtohenkilöitä heidän ajatuksistaan pankkifuusioista ja siihen liittyvästä päätöksenteosta. Usein elämä yllättää ja hyvistäkin suunnitelmista tulee aivan muuta kuin tekijä on haaveissaan unelmoanut. Lopulta vuonna 2007 lisensiaatintutkimukseni valmistui, ja innostusta jäi jatkaa työtä vielä eteenkin päin.

Haluan esittää kiitokset väitöskirjani ohjaajalle professori Vesa Routamaalle, joka on jaksanut kannustaa minua tässä pari vuosikymmentä kestäneessä prosessissa. Ilman hänen apuaan ei koko tutkimus olisi edes selviytynyt hengettömän tietokonemuistin pimennosta uudelleen päivänvaloon. Häneltä olen myös saanut avun tutkimukseen liittyviin kaikenlaisiin ongelmiini, Vaasan ja Helsingin välisestä matkasta huolimatta.

Työni esitarkastaja professori Asko Miettinen on herättänyt minussa innostavia tutkimuspolkuja sekä loistavia parannusehdotuksia. Väitöskirja saikin lähtölaukauksen molempien edellä mainitsemieni professoreiden antamasta perusteellisesta ja kannustavasta kritiikistä lisensiaatintutkimukselleni. Näin kiitän iloisena heitä vielä yhdessä ja erikseen.

Kiitos isälleni V. J. Vahalalle, jonka elämänopetukseen kuuluva *periksi ei anneta* auttoi näkemään työn loppuunsaattamisen tavoittelemisen arvoiseksi. Isä, toivon saavani nauttia seurastasi vielä pitkään.

Haluan myös muistaa perhettäni: Jaania ja Jaria. Ilman mieheni kannustusta ja kärsivällisiä korvia olisi työn aherrus ollut paljon kuoppaisempi. Poikani Jaan on opettanut minulle monta asiaa elämästä, mutta tärkein niistä on rakkaus.

Vielä esitän kiitokset Jenny ja Antti Wihurin rahastolle, Liikesivistysrahastolle ja Marcus Wallenbergin Liiketaloudelliselle Tutkimussäätiölle myöntämästänne taloudellisesta tuesta sekä Martin Lindellille hänen osallistumisestaan työni esitarkastukseen.

Helsingissä, lokakuun 9. päivänä 2012

Helena Wahala

Sisällys

ESIPUHE	VII
1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimuksen tausta	3
1.2 Tutkimuskohde	9
1.3 Tutkimusongelma ja tutkimusote.....	11
1.4 Tutkimuksen rakentuminen	13
2 ORGANISAATION FUUSIOPÄÄTÖKSENTEKO.....	16
2.1 Sisäiset ja ulkoiset tekijät.....	16
2.2 Poliittinen toiminta	20
2.3 Fuusio päätöksenteko.....	23
2.4 Tutkimuksen viitekehys fuusio päätöksenteosta.....	28
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	32
3.1 Säästöpankkifuusiot.....	32
3.2 Tutkimusaineisto, keruu ja analysointi	34
3.2.1 Haastattelut.....	38
3.2.2 Dokumentit	41
3.2.3 Aineiston analysointi	41
3.3 Validiteetti ja reliabiliteetti	43
4 ESIMERKKIORGANISAATION FUUSIOPÄÄTÖKSENTEKO.....	47
4.1 Jäsenpankkien luokitukset	47
4.1.1 Fuusio prosessin päätöksentekijät.....	47
4.1.2 Fuusioitumisen edut.....	51
4.1.3 Fuusioitumisen haittavaikutukset.....	57
4.2 Yhteen veto	60
5 POLIITTINEN TOIMINTA ETELÄ-POHJANMAAN SÄÄSTÖPANKIN FUUSIOPÄÄTÖKSENTEOSSA	61
5.1 Vallan käyttö.....	61
5.1.1 Vallan lähteet	61
5.1.2 Valtakäyttäytyminen	66
5.1.3 Valtapelit ja poliittiset taktiikat.....	72
5.1.4 Vallan institutionalisoituminen	77
5.1.5 Yhteen veto	78
5.2 Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin fuusio päätöksenteko ja poliittinen toiminta	79
5.2.1 Vimpelin tulosityksikkö	86
5.2.2 Kurikan tulosityksikkö	88
5.2.3 Vähänkyrön tulosityksikkö	95
5.3 Yhteen veto	101

6	FUUSIOPÄÄTÖKSENTEON TULOKSET ETELÄ-POHJANMAAN SÄÄSTÖPANKISSA	102
6.1	Fuusiopäätöksenteko ja tulokset.....	102
6.1.1	Fuusiopäätöksenteon tehokkuus	105
6.1.2	Fuusiopäätöksenteon haasteet.....	110
6.1.3	Toiminnan vakauttaminen	113
6.1.4	Tiedotus	118
6.1.5	Yhteenveto.....	120
6.2	Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin fuusiopäätöksenteon tulokset ja tehokkuus.....	121
6.2.1	Kauhavan tulosityksikkö.....	126
6.2.2	Lapuan tulosityksikkö.....	128
6.2.3	Jalasjärven Säästöpankki	130
6.2.4	Kauhajoen Säästöpankki.....	133
6.3	Yhteenveto.....	137
7	POLIITTINEN TOIMINTA JA TULOKSET FUUSIOPÄÄTÖKSENTEOSSA	142
8	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	154
	LÄHTEET.....	168
	LIITTEET	183

Kuviot

Kuvio 1.	Tutkimuksen rakentuminen.	14
Kuvio 2.	Tutkimuksen viitekehys fuusiopäätöksenteosta.	30
Kuvio 3.	Säästöpankkikentän muuttuminen vuosina 1991–1997.	38
Kuvio 4.	SKOP:n ja EPS:n roolit fuusioneuvotteluissa.	50
Kuvio 5.	Vallan jakautumiseen vaikuttavat tekijät (Gustafsson 1979: 154).	67
Kuvio 6.	Yksilön potentiaalinen valta (Gustafsson 1979: 192).	68
Kuvio 7.	Poliittisuuden ja organisaation toimintojen sekä asenteiden väliset vaikutussuhteet (Pfeffer 1981: 183).	75
Kuvio 8.	Rationaalinen ja poliittinen päätöksenteko (vrt. Daft 1986: 401). ..	84
Kuvio 9.	Poliittisuus ja esimerkkiorganisaation fuusiopäätöksenteko.	85
Kuvio 10.	Poliittisen toiminnan vaikutus organisaation fuusiopäätöksenteossa.	143
Kuvio 11.	Jäsenpankkien valtapelaajatyypit.	145
Kuvio 12.	Esimerkkiorganisaation fuusioon liittyneet päätöksentekomallit.	147
Kuvio 13.	Jäsenpankkien fuusiopäätöksenteon tulostyypit.	155
Kuvio 14.	Jäsenpankkien valtapelaajat ja tulostyypit.	159

Taulukot

Taulukko 1.	Rationaalinen ja poliittinen päätöksentekomalli (Pfeffer 1981: 31).	29
Taulukko 2.	SKOP:n fuusioyhteydenotot haastateltuihin pankkeihin Etelä-Pohjanmaan alueella 1985–1990.	33
Taulukko 3.	Kenttäotoksen ominaispiirteet.	35
Taulukko 4.	Tutkimuksen validointi (Miles ja Huberman 1984: 230–243 sekä Ropo 1989: 67–68).	45
Taulukko 5.	Jäsenpankkien fuusiosopimuksen edut.	53
Taulukko 6.	Fuusiotuet.	55
Taulukko 7.	Fuusioitumisen jälkeiset haitat.	58
Taulukko 8.	Vallan lähteet, lajit ja perustat (Bacharach & Lawler 1980: 36).	65
Taulukko 9.	Fuusioon liittynyt päätöksenteko ja sen poliittiset piirteet.	80

1 JOHDANTO

Organisaation päätöksenteossa kulminoituu organisaation toiminta, sen jäsenet, tuotanto, hallinto, markkinat ja sidosryhmät. Päätöksenteosta riippuu, miten organisaatio menestyy ja selviää ympäröivässä maailmassa. Jokainen organisaatio muodostaa oman tapansa ratkaista ongelmat sille ominaisten toimintatapojen ja strategioiden avulla. Yksittäisten päätösten tekeminen on lisäksi ainutkertaista, tilanteet ja erilaiset ulkoiset sekä sisäiset tekijät vaihtelevat. Tässä monitahoisessa tehtäväkentässä toimivat organisaation päätöksentekijät ja hallinto.

Erilaisten vaikuttajien ja niiden välisten syyseuraussuhteiden lisäksi päätöksentekoon vaikuttavat kiinteästi myös valtapoliittiset intressit eli eri päätöksentekijöiden motiivit ja vaikutusmahdollisuudet sekä niistä johtuva kaupankäynti ja valtapelit. Poliittisen toiminnan vaikutuksesta organisaation päätöksenteko ja sen tulokset ovat vaikeasti ennustettavia ja hallittavia.

Tämän tutkimuksen eräänä alkusysäyksenä voidaan pitää talouselämässä jatkuvasti tapahtuvia organisaatiomuutoksia ja toimialarationalisointeja. Kiinnostuksen tutkimustyöhön herätti muutosten tempo, suhteellisen lyhyin väliajoin esitellään uudet, radikaalejakin muutoksia sisältävät suunnitelmat. Kanter, Stein & Jick (1992) kuvailevat organisaatiot toimintaklustereina, jotka ovat jatkuvan muutoksen alaisia, ja joita johto yrittää näkemyksellään ohjata. Päätöksentekotilanteet organisaatioissa sisältävät aina useita vaihtoehtoja, lisäksi yllätykset ja poikkeukset kuuluvat jokapäiväiseen toimintaan. Tätä määrittelemätöntä vaikuttajajoukkoa tarkasteltaessa tutkimuksen mielenkiinto kohdistui organisaation päätöksenteon valtapoliittisiin toimintoihin. Myös tutkijan omat kokemukset ja havainnot poliittisesta toiminnasta päätöksenteossa, etenkin pankkitoimialalla, vaikuttivat tutkimuksen taustalla.

Työn sovelluksena toimii pankkimaailma ja Suomessa ennen 2000-lukua tapahtuneet suuret mullistukset. Pankkitoiminta muuttui 1980-luvun lopun pitkän taloudellisen kasvukauden jälkeisen laskusuhdanteen aikana erittäin nopeasti. Merkki-paaluna voidaan pitää suomalaisen pankkiuskottavuuden osittaista murtumista syksyllä 1991 Suomen Pankin joutuessa pelastamaan Säästöpankkien Keskusosakepankin eli SKOP:n sekä tämän jälkeistä kahden vuoden ”pankkitutkimiljardiaikaa”.

Jo ennen em. muutosvyöryä oli säästöpankkikentällä aktiivisesti markkinoitu suuremman pankkikoon puolesta. SKOP oli luonut tulevaisuudesta vision, jonka perusteella fuusioita markkinoitiin kentälle välttämättömänä ratkaisuna. Tähtäimenä oli noin 40 maakunnallista vahvaa pankkia, jotka pystyisivät täyttämään uudet säännökset ja vastaamaan kansainväliseen kilpailutilanteeseen tulevaisuudessa.

Tärkeimpinä syinä fuusioihin mainittiin mm. paikallispankkien osaamisen puute ja heikko vakavaraisuusaste.

Jungerheim (1992: 135–136) nimeää pankkifuusioiden taustalla vaikuttaneiksi syiksi strategiat, joiden avulla pankit halusivat vaikuttaa ympäristöönsä sekä suuremman koon tuomat hyödyt. Jungerheim toteaa, että fuusiotrendiä voidaan käsitellä myös joukkoilmiönä. SKOP markkinoi fuusiokehitystä säästöpankkikentälle juuri em. argumenteilla eli kilpailuympäristön muutoksilla ja suuremman koon hyödyillä, myöskään muiden säästöpankkien esimerkki fuusioitumisen puolesta ei ole voinut olla vaikuttamatta yksittäisiin säästöpankkeihin.

Tässä monitahoisessa tilanteessa, jossa SKOP ja Säästöpankkiliitto sekä kiihtyvä muutostahti painostivat kenttää fuusioihin, säästöpankkiorganisaatioiden päätöksenteko joutui vaikeiden ratkaisujen eteen. Päätöksentekijöiden oli valittava oman itsenäisyyden ja päätöksentekovallan sekä tulevaisuuden uhkakuviin valmistautumisen väliltä. Tilanteissa korostuivat päätöksentekijöiden poliittiset toiminnot: omat intressit ja erilaiset valtapelit. Ylläpitäessään vallitsevaa valtatasapainoa vallanpitäjät hyödyntävät organisaation sitoutumista vanhoihin systeemeihin, strategioihin ja valtarakenteisiin (mm. Pfeffer 1981: 330). Fuusioratkaisuun liittyvät poliittiset toiminnot muutosalttiissa ympäristössä muodostavat mielenkiintoisen tutkimuskohteen organisaation päätöksenteosta.

Yleisesti pankkitoiminnan sisältö on muuttunut muutaman viime vuosikymmenen aikana moniulotteiseksi. Pankkitoiminnan säännöstö koskee yrityksiä eli pankkeja ja luottolaitoksia (credit institution), jotka vuoden 1977 ensimmäisen pankkidirektiivin mukaan vastaanottavat yleisöltä talletuksia ja muita takaisinmaksettavia varoja sekä myöntävät luottoja (Suomen Pankkiyhdistys 1991: 20). Kannianen & Stenbacka (1996: 3) määrittelevät pankin tuotannollisena yrityksenä, jonka lopputuote on informaatio luotonhakijoiden arvioinnista ja yritysten valvonnasta. Ruuskanen (2009: 8) mukaan juuri tämän informaation takia tavalliset ihmiset ovat valmiita sijoittamaan varojaan pankkitalletuksiin merkittävästi alhaisemmalla tuotto-odotuksella kuin esimerkiksi valtion obligaatioihin tai yritysten joukko-velkakirjalainoihin.

Kiander (2001: 16) toteaa, että pankit operoivat nykyään sijoitusmarkkinoilla välittämällä rahoitusta, markkinoimalla sijoituspalveluja ja toimimalla myös itse sijoittajina. Ruuskanen (2009: 6–7) taas kiteyttää, että pankkien tehtävänä voidaan pitää resurssien uudelleen jakamista rahavarojen ja rahoituksen tarpeen välillä. Pankit myös hajauttavat riskejä eri markkinaosapuolten välillä ja huolehtivat maksuvälitysjärjestelmän ylläpitämisestä. Markkinataloudessa pankit kilpailevat luotonannolla, ja näin riskienhallinnan avulla tapahtuva ansainta on yksi pankkitoiminnan keskeinen elementti.

Rahoitusmarkkinoiden kansainvälistyminen ja Euroopan yhdentymiskehitys ovat vieneet perinteisten pankkien toimialastrategioita voimakkaasti aiempaa moniulotteisempaan suuntaan. Tämän väitöskirjan tutkimuskohde on kuitenkin ajalta, jolloin perinteinen pankkitoiminta eli murroskautta päätyen nykyiseen Ruuskasen (2009: 8–9) määrittelemään toimialaliukumaan, jossa haetaan synergiaetuja ja suuruuden ekonomian tuomia hyötyjä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Tutkimuksessa tarkastellaan säästöpankkifuusioita 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alkuvuosina. Seuraavassa läpikäydään ensin koko Suomen tilannetta talouden heikkenevässä kehityksessä em. ajankohtana, jonka jälkeen tarkastellaan vielä pankkimaailman kehitystä erikseen.

Kangas (2006) määrittelee Suomen pankkisektorin monitahoiseksi kokonaisuudeksi, johon kuuluvat instituutiot eli Suomen Pankki, valvontaviranomaiset, eduskunta ja hallitus, sekä organisaatiot eli pankit ja asiakkaat. Nämä em. organisaatiot toteuttavat virallisia ohjeita ja lakeja sekä epävirallisia käyttäytymis- ja pelisääntöjä, joiden ei oleteta olevan keskenään ristiriidassa. 1980-luvulla tapahtunut pankkien riskinotto pohjautui Kankaan mukaan vanhentuneeseen lainsäädäntöön. (Kangas 2006: 73).

Kiander (2001) kuvaa Suomen talouden ylikuumentumista 1980-luvun loppuvuosina monitahoiseksi prosessiksi. Vielä ennen lamavuosia kotitalouksien velkojen suhde tuloihin oli samalla tasolla kuin muissakin länsimaissa, mutta muuttui nopeasti ongelmaksi koko talouden ajaututtua lamaan samalla, kun laskusuhdanne romutti kotitalouksien arvioidut tulo-odotukset ja vakuusarvot. Suomalaiset yritykset olivat Kianderin mukaan jo tuolloin erittäin velkaantuneita.

Vuosina 1987–89 talouden kasvuvauhti ei ollut kovin merkittävää; bruttokansantuote ja yksityinen talous kasvoivat noin viiden prosentin vauhtia, investointien kasvu oli hieman nopeampaa, mutta viennin kasvu hidasta. Budjettiylijäämä kasvoi kuitenkin 1980-luvun loppupuolella ja oli ennätyksellisen suuri vuosina 1988 ja 1989. Suomen valtio oli lisäksi lähes velaton. Samaan aikaan yritysten lukumäärä kasvoi voimakkaasti, sillä rahoituksen saanti helpottui ja kysyntä oli korkealla. Myös suuret yritykset yhtiöittivät toimintojaan, mikä lisäsi uusien yritysten määrää. Lisäksi pankkien luottosäännöstelyn purkaminen ilman hillitseviä toimia vauhditti yritysten perustamista merkittävästi. Näin pankkien kasvava luotonanto, kilpailukykyä heikentävä inflaatio ja kasvava vaihtotaseen vaje huolestuttivat Suomen Pankkia.

Vuoden 1989 aikana talouden nousu ja varallisuushinnat kääntyivät laskuun. Korkojen nousu ja epävarmuus heikensivät nopeasti odotuksia ja varallisuushintojen tasoa. Kun aiempi hintojen nousua aiheuttanut liikakysyntä muuttui liikatarjonnaksi, tapahtui asunto- ja osakemarkkinoilla muutos. Pörssikurssit laskivat ja asuntojen myyntiajat alkoivat pidentyä. Rakennustuotanto tuotti silti markkinoille lisää asuntoja, ja tyhjät uudet asunnot edistivät hintojen laskua. Korkeat korot, suuri ylikapasiteetti ja työttömyyden kasvu vähensivät velanottoa ja kannustivat velanmaksuun. Kotitaloudet lisäsivät säästämistä ja yritykset supistivat investointeja selvittääkseen veloistaan. Tämä taas vuorostaan heikensi tuotantoa ja työllisyyttä.

Vuosina 1989–1991 markkinoille ilmaantui lisää häiriötekijöitä. Kansainvälisen talouden taantuessa Suomen vientihinnat alenivat. Tämä yhdessä kotimaisen kustannustason nousun kanssa aiheutti viennissä pahan kannattavuuskriisin. Neuvostoliiton romahdus taas pysäytti idänkaupan lähes täydellisesti. Kauppatase jatkoi heikkenemistä, ja Suomen markkaa kohtaan alettiin tuntea epäluottamusta. Samaan aikaan Suomen ulkomaan velan kustannukset kasvoivat ratkaisevasti, kun Saksan keskuspankki kiristi rahapolitiikkaansa estääkseen inflaatiota. Näin kansainvälinen korkotaso nousi jyrkästi. Vuosina 1989–1992 pörssiosakkeet menettivät arvostaan noin 70 prosenttia. Asunnot olivat kohonneet reaalisesti vuosina 1986–1989 yli 60 prosenttia, mutta putosivat 1990–1993 nousua jyrkemmin. Kehitys oli samanlainen koko maassa. (Kiander 2001: 19–23).

Keväällä 1991 Ahon hallitus nousi valtaan. Tuolloin Suomen talous oli ollut laskukierteessä jo lähes vuoden ajan, ja esim. pörssikurssit ja asuntojen hinnat olivat laskeneet yhtämittaisesti lähes kaksi vuotta. Kriisin rajuus ilmenee Kuisman (2004: 563) mukaan mm. pankkiosakkeiden romahduksesta, sillä vuonna 1989 niiden yhteenlaskettu markkina-arvo oli vielä 31,5 miljardia markkaa, kun 1992 arvo oli enää 6 miljardia markkaa. Syvenevästä kriisistä huolimatta Suomen markan kiinteän kurssin ja korkean koron politiikkaa jatkettiin syyskuuhun 1992 saakka, kunnes koko Euroopan kiinteiden kurssien järjestelmä joutui kriisiin. Tässä vaikeassa tilanteessa pääministeri Aho ja Suomen Pankin pääjohtaja Kullberg sopivat devalvaation suuruudeksi 14 %.

Jälkikäteen on Kianderin (2001: 30) mukaan helppo arvioida, että kiinteästä valuuttakurssista pidettiin Suomessa liian kauan kiinni. Yritys torjua devalvaatiota aiheutti kolme vuotta kestäneen korkokurimuksen, jota velkainen Suomen talous ei kestänyt. Seurauksena syntyivät investointien ja kulutuksen romahdus, työttömyys, konkurssit ja kasvavat luottotappiot.

Julkisuudessa talouden lama on esitetty usein rakenteellisena kriisinä, joka johtui Suomen talouden pitkäaikaisista heikkouksista, kuten talouselämän liiallisesta

säätelystä, työmarkkinoiden jäykkyydestä, ylimitoitetusta sosiaaliturvasta ja ras-
kaasta julkisesta sektorista. Kianderin (2001: 36–37) mukaan lama oli syvä, koska
kotimainen kysyntä putosi hallitsemattomasti noin kolmen vuoden ajan. Yksityi-
set investoinnit supistuivat noin puoleen ja kansalaisten elintaso aleni noin 10
prosenttia. Lisäksi valtion ja kuntien säästötoimien vuoksi julkinen kysyntä supis-
tui voimakkaasti. Lopulta käänne parempaan tapahtui, kun markan kellutuksen
myötä korkotaso kääntyi laskuun. Pörssikurssit kääntyivät nousuun, asuntojen
hintojen lasku päättyi, säästämisaste aleni ja kotimainen kysyntä alkoi hitaasti
elpyä. Lama päättyi kuitenkin ennen kuin mitään rakenteellisia muutoksia ehdit-
tiin tekemään. (Kiander 2001: 39).

Kun pankkiliiketoimintaa tarkastellaan ennen lamavuosia, voidaan havaita, miten
Suomen Pankin määräämät melko vakaat ja ennakoitavat olosuhteet olivat vallin-
neet pitkään ja tuoneet vakautta pankkitoimintaan. Rajoituksiin kuuluivat tiukasti
säädelty korkopolitiikka, selvät säännökset voitonmuodostuksesta sekä näiden
mukana muodostunut vakaa voittomarginaali. Otto- ja antolainauskorkojen (talle-
tus- ja luottokorkojen) hintasäännöstely rajoitti merkittävästi pankkien välistä
kilpailua ja pääomamarkkinoiden kehitystä. Lisäksi Suomen Pankki (SP) suo-
jasi pankkeja ulkomaiselta kilpailulta estämällä kansainvälisten pankkien pääsyn ko-
timaisille rahamarkkinoille. (Ropo 1989: 49–56).

Pietilä (2008: 235) kuvaa tilannetta ennen 1980-luvun muutoksia suomalaisessa
pankkikentässä melko jähmeäksi. Pankinjohtajat eivät olleet tottuneet luottotappi-
oihin, ja vähäisyytensä vuoksi ne oli tapana kirjata suoraan tuloksen vähennyk-
seksi. Luottotappiot pysyivät alhaisina, koska kansantalouden kasvuvauhti oli
hyvä, ja yritysten tulokset olivat tasaisia. Lisäksi reaalikorko oli alhainen tai jopa
negatiivinen korkean inflaation vuoksi. Kansallis-Osake-Pankin entisen pääjohta-
jan Jaakko Lassilan mukaan pankkitoiminta muistutti todellisten riskien puuttues-
sa lähinnä viraston tai laitoksen toimintaa, eikä pankinjohtajilla ollut kokemuksia
kilpailusta, ulkomaisista paineista tai valuuttariskeistä (Pietilä 2008: 235).

Fiordelisin (2009: 46) mukaan useimmat Euroopan pankit toimivat ennen 1970-
lukua ja vielä 80-luvullakin vahvan rakenteellisen säännöstelyn alaisina, mikä oli
peräisin 30-luvun laman pankkikriisistä. Tiukan säännöstelyn tarkoituksena oli
säilyttää rahoitusmarkkinoiden vakaus rajoittamalla vahvasti kilpailua. Euroopas-
sa säännöstelyä alettiin vapauttaa vähitellen 1970- ja 80-luvuilla. Suomessa raha-
markkinoiden säännösten purkaminen alkoi uuden pankkilainsäädännön avulla
vuonna 1970. Vihriälän (1986) mukaan säästö- ja osuuspankit saivat silloin oi-
keuden harjoittaa mm. kansainvälistä pankkitoimintaa ja osakekauppaa. Näin
poistettiin ero “paikallis-” ja liikepankkien toimintaoikeuksien väliltä.

Rahamarkkinoiden säännöstelyn vapautumisen aikaan kuuluu myös markkinarahan käsite. Tämä nk. harmaa raha muodostui pääasiassa vientiyritysten kassaylijäämästä, joille yritykset hakivat nollakorkoisia tilejä parempaa lyhytaikaista tuotomahdollisuutta (Kuusterä 1995: 552). Pankit toimivat rahoituksen välillisenä järjestelijänä luotonantajien ja -ottajien välillä. Lopputuloksena syntyi epävirallinen markkina, jolla korkotaso oli huomattavasti korkeampi kuin säännellyillä markkinoilla. (Ruuskanen 2009: 28–29). Myöhemmin yritykset perustivat omia pankkeja ulkomaille. Vähitellen pankit osallistuivat “harmaille” markkinoille perustamiensa finanssiyhtiöiden kautta ohi virallisen tase- ja tilinpäätöskäytännön. (Ropo 1989: 49–56).

1980-luvun alussa rahamarkkinoiden vapauttaminen jatkui, kun SP poisti kansainvälisten pankkien toimintaa suomalaisilla rahamarkkinoilla estäneet säädökset. Vuonna 1986 SP vapautti rahamarkkinoilla vallitsevan rahan määrää ja hintaa koskevan säännöstelyn. Myöhemmin se poisti myös korkosäännöstelyn ja näin luottojen korot oli mahdollista sitoa markkinoilla määräytyvään korkoon, nk. Helibor (Helsinki Inter Bank Offered Rates) korkoon. (Lautjärvi 1988).

Markkinasidonnaisten rahamarkkinoiden kasvu kuvasti suomalaisen pankkitoiminnan ympäristömuutoksia. Ensi kertaa suomalaisilla pankeilla oli mahdollisuus toimittaa ja myydä rahaa huomattavasti korkeammalla korolla kuin aikaisemmin. (Ropo 1989: 49–56). Rahamarkkinoiden vapautumisen myötä pankkien välinen kilpailu kiihtyi, ja esim. Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki (SKOP) asetti tavoitteekseen kasvaa liikepankiksi (Kuusterä 1995).

Suomen pankkilainsäädäntöä muokattiin asteittain eurooppalaisen mallin mukaiseksi. Nämä EU-direktiivien mukaiset säännökset ja mahdollisen liittymisen tuoman kilpailun huomioonottaminen toivat lisää muutoksia pankkien toimintaympäristöön. Kaikki edellä mainitut seikat aiheuttivat turbulenttisen kehityksen suomalaisen pankkitoiminnan liiketoimintaympäristössä, ja kehitystä seurasivat erilaiset muutosprosessit pankkiorganisaatioiden toimintatavoissa. Näin pankkitoiminnassa heräsi kiinnostus dynaamiseen strategian muodostukseen ja rakenteellisiin uudelleenorganisointeihin.

1980-luvun keskivaiheilla itsenäisille paikallispankeille alettiin markkinoida liittymistä suurempien aluepankkien yhteyteen. Fuusiotrendi vallitsi niin liike-, osuus- kuin säästöpankeissakin (Ropo 1989: 52). Tulevaisuuden koettiin tuovan uusia haasteita, joiden vaikutuksesta yksittäisen pankin ei ollut enää mahdollista toimia tuloksellisesti kokonsa ja paikallisten rahamarkkinoiden (mm. varainhankinta, vain tietyille pankkikokoluokalle avautuvat yön ylilainat ja -talletukset) avulla.

Fuusiopäätöstä puolsivat pankkien tulevaisuuden uhat: uudet EU-säännökset, mm. vakavaraisuussääntö (oman pääoman osuus luotonannosta: nosto 2 %:sta 8 %:in) ja koveneva kilpailu sekä pitkän nousukauden mukanaan tuomat odotukset vallitsevien visioiden toteutumisesta. Paikallisella tasolla fuusioituminen suu-remman pankkiyksikön alaisuuteen muodostui kuitenkin vaikeaksi päätökseksi.

Suomalaisen pankkitoimialan keskeisen vallankäyttäjän, Suomen Pankin kontrol-livalta väheni asteittain, ja 1970-luvulta lähtien pankit saivat enemmän itsenäistä toimivaltaa, mikä toi mukanaan myös vallan määrittää pankkitoiminnan strategi-oita itsenäisemmin. Osana näitä uusia strategioita pankit aloittivat fuusioiden avulla toimialansa uudelleenjärjestelyn keskittäen valtaa suuremmille pankkiyksi-köille, jota jatkui 1990-luvulle saakka. (ks. myös Forssell 1992: 146–162, säästö-pankkien kehitys Ruotsissa).

Hitaan ja ponnistuksia vaatineen valtakunnallisen fuusioitumiskehityksen jälkeen säästöpankkiorganisaatio kaipasi myös sisäistä muutosta. Tämä kävi ilmi keväällä 1991 tutkimushaastattelujen aikana, sillä jopa säästöpankkihallinnon piirissä työskentelevät ihmettelivät esimerkiksi isännistön ja luottamusmiesten eli erilais-ten hallitustasojen mielekkyyttä ja funktiota.

Melko nopeasti maakunnissa tapahtuneen fuusiokehityksen jälkeen säästöpankki-toiminta joutui jälleen ratkaisujen eteen. Säästöpankkien omassa piirissä tehdyt selvitykset olivat selvästi osoittaneet, etteivät kaikki säästöpankit tulisi selviyty-mään tulevaisuudesta omin voimin (Valtiontalouden tarkastusvirasto 1999). Osa terveistä säästöpankeista päätti pysyä itsenäisenä, mutta valtaosa eli 43 säästö-pankkia päätti liittyä yhteen muodostaen vuonna 1992 Suomen Säästöpankin. Päätöksentekoa yhteiseen säästöpankkiorganisaatioon liittymisestä helpottivat taloudelliset realiteetit, sillä useissa liittyneissä pankeissa taloudellinen asema oli heikko, eikä vaihtoehtoja ollut. Taloudellisen tilanteen lisäksi ongelmaksi muo-dostui myös talletusvastuu, sillä säästöpankkiryhmittymän oli määrä huolehtia yhteisvastuullisesti oman ryhmän talletuksista. Myös säästöpankkien vakavarai-suus oli heikko, sillä varallisuuden rungon muodostivat SKOP:n osakkeet (3200 miljardia Suomen markkaa). Todellisena uhkana olikin näiden osakkeiden arvon aleneminen lähelle nollaa. (Valtiontalouden tarkastusvirasto 1999: 1–5).

Suomen Säästöpankin eli SSP:n toiminta perustui alun alkaen valtion antamaan tukeen, ja myöhemmin valtio sitoutui takaamaan SSP:tä useilla miljardeilla Suo-men markoilla. (Saukkomaa 1994). Hiilamon (1995: 6) mukaan suomalaiset ve-ronmaksajat ovat sijoittaneet SKOP:in ja säästöpankkien pelastamiseen kaikkiaan noin 70,5 miljardia Suomen markkaa. Aho (2008) taas esittää, että valtioneuvos-ton eduskunnalle antaman selonteon mukaan pankkitukeen on 1999 loppuun mennessä upotettu kaikkiaan 97 miljardia Suomen markkaa.

Lehikoisen (2001: 2–3) mukaan säästöpankkipiirit tekivät ilmeisesti kaikkensa säilyttääkseen pankkiryhmän hengissä. SSP:n muodostaminen oli yritys pelastaa vaikeuksiin joutunut pankkiryhmä toimintakykyiseksi toimijaksi. Suurimman uhan SSP:tä kohtaan muodosti kuitenkin julkinen mielenkiinto ja laajalle levinnyt informaatiotaistelu säästöpankkeja vastaan. Kaikki pankkiryhmittymät olivat ajautumassa kriisiin, joten SSP:stä tehtiin alan sijaiskärsijä, jota kohtaan kritiikkiä oli helppo kohdistaa. (Kuusterä 1995: 727). Ruuskasen (2009: 21) mukaan toimialaohjauksen avulla yrityksen johto pyrki vaikuttamaan kilpailijoihin ja muihin yhteistyötahoihin. Tällaisesta toimialaohjauksesta oli juuri kysymys, kun muut pankit kieltäytyivät järjestämästä lyhytaikaista varainhankintaa kriisiin ajautuneelle SKOP:lle vuonna 1991.

Saukkomaan (1994: 69) mukaan SSP oli myytävänä sen perustamisesta lähtien, ja lopulta lokakuusta 1993 alkaen sen terveet osat lohkottiin neljän suomalaisen pankkiryhmittymän kesken. Kuisma (2004: 525–603) muistuttaa, että neljä muuta pankkiryhmittymää ei ollut pelastamassa säästöpankkeja vaan itseään. Näin SSP:n pahimmat riskit valtiollistettiin eloonjääneiden pankkien hyväksi. Haastattelukierroksen aikana helmikuussa 1991 ei tulevasta kehityksestä ollut kuitenkaan havaittavissa minkäänlaisia varoitussignaaleja tai arvailuja; edes uskaliaimmat eivät olleet huolissaan säästöpankkikentän tulevaisuudesta. Maltillista varovaisuutta kyllä ilmeni, mutta raskaimmat ennustukset käsittelivät mahdollista koko Suomen säästöpankkia tai ystävällismielistä fuusiota Yhdyspankki Oy:n Unitaksen kanssa.

Myöhemmän julkisuuden ja kohun perusteella jakamisratkaisu olikin suuri yllätys koko säästöpankkiorganisaatiolle. Ympäristömuutosten nopeus ja laman jyrkkyys aiheuttivat katastrofaaliset luottotappiot, jotka ajoivat säästöpankit Valtion vakuusrahaston haltuun ja sen kautta lopulta muiden pankkien hallintaan. Näin Suomen Säästöpankin parhaat osat eli lainat ja talletukset jaettiin Kansallispankin, Unitas-SYP:n, Postipankin ja OKO:n kesken, kun taas heikot tase-erät jäivät valtion vastuulle. SKOP:n Suomen Pankki oli joutunut jo aiemmin ottamaan haltuunsa. Hurmerannan (2011) mukaan vielä vuonna 2011 suoranaisesti SKOP:in liittyviä oikeudenkäyntejä oli vireillä kaksi kappaletta, joten valtiolle pankin toiminnan lopettaminen on ollut aikaa ja rahaa vievä prosessi.

Työn tutkimusmateriaalin keräämisen jälkeen Suomen pankkimaailmassa on tapahtunut suuria muutoksia. Säästöpankkien jako muiden pankkien kesken suoritettiin vuoden 1993 syksyllä, vuonna 1995 toteutui Kansallis-Osake-Pankin ja Suomen Yhdyspankin emoyhtiö Unitaksen yhdistyminen Merita Pankiksi. Tämän jälkeen vuonna 1997 Merita Pankki yhdistyi ruotsalaisen Nordbankenin kanssa MeritaNordbankeniksi (ks. kuvio 3). Vuonna 2001 syntyi Nordea, kun suomalais-

ruotsalainen MeritaNordbanken, tanskalainen Unibank ja norjalainen Christiania Kreditkasse yhdistyivät (Nordea 2011).

Edellä läpikäytiin tutkimuksen taustaa ja säästöpankkikentän tapahtumia. Käsillä olevassa työssä tutkitaan siis vallan käyttöä ja poliittisten toimintojen vaikutusta päätöksentekoon erityisesti säästöpankkien fuusioihin liittyneessä päätöksenteossa.

1.2 Tutkimuskohde

Tämän tutkimuksen aloittamisen aikoihin pankkialalla tapahtuneet ulkoiset ja sisäiset muutokset kehittyivät dynaamisiksi, ja vallinneesta vakaasta toimintaympäristöstä muodostui muutosrikas, jopa turbulenttinen. Erääksi reagoitikeinoksi muodostui fuusioitumistrendi. Julkisuudessa yrityskauppojen yhteydessä mainittiin usein päätöksenteon poliittiset piirteet ja ihmillisten tekijöiden vaikutus organisaatioiden päätöksentekoon. Fuusioon liittyvää päätöksentekoa voidaan tarkastella päätöksenteon ääri vaihtoehtona, joka liittyy vallitsevan organisaation olemassaoloon ja itsenäisyyteen. Näin fuusio muodostaa mielenkiintoisen taustaprosessin tutkimuskohteelle eli vallan käytölle ja päätöksenteon tuloksille. Tutkimuksen valinta kohdistui fuusioitumiskehityksessä kamppailevaan Etelä-Pohjanmaan Säästöpankkiin (EPS) ja sen fuusiopäätöksentekoon, jossa keskeisesti vaikuttivat sen omat ja SKOP:n sekä tulevien jäsenpankkien väliset vuorovaikutussuhteet.

Käsillä oleva työ on useita päätöksentekoprosessien kuvauksia sisältävä yhden tapauksen eli EPS:n muodostumisen historialliseen kvalitatiiviseen analyysiin perustuva case-tutkimus. Työn tutkimusaineistoksi voidaan määritellä pankin muodostumisen ja fuusiokehityksen aikainen fuusioon liittynyt päätöksenteko ja tutkimuskohteeksi siihen liittyvä vallan käyttö ja poliittinen toiminta sekä fuusio-prosessin tulokset. Päätöksentekoa tarkastellaan sekä EPS:n että siihen liittymisneuvotteluita käyneiden jäsenpankkien kautta. Tällainen yksittäistapauksen kertaluonteinen syvälinen tarkastelu voidaan määritellä idiografiseksi lähestymistavaksi (vrt. mm. Ropo 1989 ja Tsoukas 1989).

Yinin (1981a ja 1981b) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen olemus koostuu kahdesta ehdosta: 1) lähikuvan käytöstä eli tutkija havainnoi luonnollista maailmaa yksityiskohtaisesti, ja 2) pyrkimyksestä välttää sitoutumista mihinkään teoreettiseen malliin. Käsillä oleva tutkimus täyttää Yinin kvalitatiivisen tutkimuksen olemuksen, eli työssä on havainnoitu säästöpankkimaailmassa tapahtuneita muu-

toksia yksityiskohtaisesti ja lisäksi on vältetty sitoutumasta mihinkään tiettyyn teoreettiseen malliin.

Tutkittavaa ilmiötä eli poliittisia toimintoja ja vallan käyttöä sekä päätöksenteon tuloksia ei ole pyritty erottamaan omasta kontekstistaan eli fuusioon liittyneestä päätöksenteosta. Kun tavoitteena on ymmärtää tällaista monitahoista sosiaalista prosessia Tsoukasin & Knudsenin mukaan keskeiseksi tutkimusmenetelmäksi nousee case-tutkimus ja historialliset analyysit (2002: 411–435). Yinin (1981a ja 1981b) mukaan case-tutkimus on empiirinen kysely, joka tutkii nykyajan ilmiötä sen todellisessa kontekstissa, kun rajat ilmiön ja kontekstin välillä eivät ole selvät, ja kun käytetään monia lähdeaineistoja. Käsillä olevassa tutkimuksessa on hyödynnetty tutkijan aikaisempaa tuntemusta kohdepankista, strukturoimattomia haastatteluita, päätöksentekijöiden välisiä kirjeitä, lehdistötiedotteita, mediassa julkaistua materiaalia: talous-, maakunta- ja paikallislehdistöä, sekä radion että TV:n uutisia ja ajankohtaisohjelmia, internet-sivustoja, sekä pankin vuosikertomuksia ja tilinpäätöstietoja. Tällainen datan moninaisuus ja -lähteisyys on tyypillistä juuri case-tutkimukselle.

Case-tutkimuksella on myös rajoituksensa; sen tuloksia on vaikea yleistää tilastollisesti ja niitä on myös vaikea vertailla keskenään (mm. Miller & Friesen 1982). Yinin (1989) mukaan casen avulla tapahtuva yleistäminen on kuitenkin tarkoitettu teoreettiseksi ehdotukseksi, ei populaation yleistykseksi.

Tutkimuksessa pyrittiin saavuttamaan laaja perspektiivi kyseisestä pankkiorganisaatiosta ja sen vuosia kestäneestä fuusiokehityksestä, ympäristöstä, kulttuurista ja päätöksentekijöiden henkilökohtaisista ominaisuuksista. Tällaisen pitkittäisluonteisen datan avulla tutkijalle havainnollistui miten, miksi ja millaisia organisaatiossa vallitsevat syyseuraussuhteet olivat. Vrt. Miller & Friesen (1982), joiden mukaan pitkittäisanalyysin avulla tutkijan on mahdollista ymmärtää ja saavuttaa havainnollisempi käsitys organisaation prosesseista kuin poikittaisanalyysin avulla.

Glaserin & Straussin (1967: 55–60) mukaan tutkimuskohteiden valinta määräytyy joko minimoiden tai maksimoiden kohteiden väliset eroavaisuudet. Valittaessa minimointiperiaate tutkitaan, esiintyykö tutkittavaa ilmiötä ja millaisten olosuhteiden vallitessa se esiintyy. Maksimointiperiaatteen avulla tutkitaan taas tutkimuskohteiden välillä vallitsevia eroavaisuuksia, variansseja. Tämän tutkimuksen tulosten tarkastelussa hyödynnettiin minimointiperiaatetta.

Työn yksittäisen havaintoympäristön, asetelman muodostaa näin säästöpankki, tutkimuksen aktoreina toimivat SKOP:n, EPS:n ja jäsenpankkien edustajat päätöksentekijöinä sekä fuusiopäätöksenteon tulokset, tutkimusprosessina toimii fuu-

siopäätöksenteko ja tapahtumana fuusioituminen. Näiden tutkimusparametrien avulla tarkastellaan tutkimuskohdetta eli vallan käyttöä ja fuusion tuloksia.

1.3 Tutkimusongelma ja tutkimusote

Tutkimuksen tarkastelukohteena ovat poliittiset fuusiopäätöksenteon piirteet, vallan käyttö sekä päättäjien väliset vuorovaikutussuhteet ja fuusion tulokset. Valtatähtiä ja niiden eri muotoja empiirisesti tarkasteltaessa pyritään kehittämään havainnollinen kuvaus, jonka perusteella voitaisiin ymmärtää ja selittää organisaation fuusiopäätöksenteossa ilmeneviä valtatoimintoja ja niihin liittyviä valtapelaajatyyppejä.

Edellä esitetyn perusteella muotoillaan seuraava tutkimusongelma:

Vaihtelevatko vallan käyttöä ja poliittista toimintaa kuvaavat valtapelaajatyypit ja jos, niin miksi?

Tutkimuksen tavoitteena on näin lisätä ymmärtämystä siitä, miten vallan käyttö ja poliittinen toiminta vaikuttavat organisaation fuusiopäätöksenteossa. Alasuutarin (1994: 189) mukaan laadullisen tutkimuksen ongelmanasettelussa yksilöidymmät miksi-kysymykset ja myös vastaukset niihin muotoutuvat aineiston erittelyn kautta. Näin tapahtui myös em. tutkimusongelman asettelussa.

Metsämuurosen (2006: 25) mukaan tutkimuksissa käytetään usein selkeitä alakysymyksiä, joilla tarkennetaan tutkimuskohdetta. Työn edetessä vallan käyttöön ja poliittiseen toimintaan kohdistuvaan tutkimuskohteeseen lisättiin myös fuusiopäätöksenteon tulosten tarkastelu. Näin em. tutkimusongelma tarkentui seuraavalla lisäkysymyksellä:

Miten valtopoliittiset piirteet ja fuusiopäätöksenteon tulokset liittyvät toisiinsa?

Yritysten fuusioihin liittyvä tutkimus on kasvanut huomattavasti viimeisen vuosikymmenen aikana, mutta vallankäyttöön liittyvää tutkimusta on löydettävissä aikaisemmasta fuusioista ja päätöksentekoa käsittelevästä tutkimuksesta melko vähän. Näin tämän työn tutkimusongelma ja kysymykset ovat relevantteja, ja niiden avulla työ tuottaa mielenkiintoisen lisän fuusiopäätöksenteon tutkimukseen.

Lisäksi työn tavoitteisiin kuuluu tutkimusaineiston eli säästöpankkiorganisaation ja sen ominaispiirteiden tarkastelu:

1. säästöpankkikentän fuusioitumiskehityksen ja sen ilmiöiden tarkastelu, sekä

2. säästöpankkiorganisaation monikerroksisen päätöksentekoprosessin vuorovaikutussuhteiden (SKOP, EPS ja liittyvät jäsenpankit) tarkastelu.

Tarkastelun avulla saavutetaan havainnollista tietoa jo suomalaiseen historiaan kuuluvan kohdeorganisaation toiminnasta. Menneitä tapahtumaketjuja ja tilanteita tarkastelemalla saadaan tietoa, jonka avulla voidaan oppia ymmärtämään sekä tulkitsemaan nykyhetken ja tulevaisuuden pankkitoimialan tapahtumia. Tutkimusongelman ja johtopäätösten avulla saavutetaan tietoa myös organisaation toiminnasta yleisemmällä tasolla. Näin tämän väitöskirjan tavoitteena on tuottaa tietoa sekä teoreettisiin että käytännöllisiin tarpeisiin, mikä on eräs kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksista (Ghauri, Groenhaug & Kriastianlund 1995: 84).

Työn tutkimusote on lähinnä toiminta-analyyttinen. Näsin & Saarikorven (1983) mukaan toiminta-analyyttisen tutkimusotteen avulla ilmiöitä pyritään selittämään ja ymmärtämään teleologisesti eli tarkoituspäätävää tavoittelevasti sekä niiden historiallista taustaa vasten. Esimerkkiorganisaation eli historiallisen yksittäisen tapahtuman pitkittäisluonteisella tarkastelulla on tutkimuksessa pyritty monitahoisen syyseuraussuhdeverkoston kuvauksen avulla selittämään ja ymmärtämään poliittisen toiminnan piirteitä ja fuusion tuloksia sekä niiden välistä yhteyttä.

Pihlannon (1993: 181) mukaan toiminta-analyttisessä tutkimuksessa kiinnitetään huomiota tutkittavien näkökulmaan. Tämä johtuu hänen mukaansa siitä, että käytettävän case-metodin vuoksi tieto kerätään yrityksistä ja niissä toimivilta aktoreilta. Tässä tutkimuksessa tieto on kerätty säästöpankeista ja niiden päättäjiltä. Näin näkökulmaksi on muodostunut toiminta-analyttiseen tutkimusmenetelmään viittaava päätöksentekijöiden näkökulma.

Larssonin & Finkelsteinin (1996) mukaan fuusioita ja yrityshankintaa käsittelevässä tutkimuksessa on pääasiassa tutkittu vain yksittäisten tekijöiden vaikutusta kuten esim. strategian, organisaation rakenteen tai työntekijöiden vaikutuksia ja muutoksia. Asetelmasta puuttuu yksittäisten tekijöiden välisten vuorovaikutussuhteiden huomioonottaminen eli kompleksinen integratiivinen tutkimusote. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan pankkifuusioissa ilmenneiden valtapelien ja fuusion tulosten välistä vuorovaikutusta. Näin työssä huomioidaan ja havainnollistetaan yksittäisten tekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita, ja työn tutkimusote voidaan Larssonin & Finkelsteinin (1996) mukaan määritellä myös kompleksiseksi ja integratiiviseksi.

Kvalitatiivinen tutkimusote soveltuu Syrjälän (1994: 12–13) mukaan erityisen hyvin, kun ollaan kiinnostuneita mm. tapahtumien yksityiskohtaisista rakenteista, tietyissä tapahtumissa mukana olleiden yksittäisten toimijoiden merkitysrakenteista, ja kun halutaan tutkia luonnollisia tilanteita, joita ei voida järjestää kokeek-

si tai joissa ei voida kontrolloida kaikkia vaikuttavia tekijöitä. Laadullinen tutkimusote sopii hyvin myös silloin, kun halutaan saada tietoa tiettyihin tapauksiin liittyvistä syuseuraussuhteista, joita ei voida tutkia koneen avulla.

Syrjälä (1994: 11–12) määrittelee tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluvaksi, että tutkittavasta tapauksesta kootaan tietoa mahdollisimman monipuolisesti ja monella tavalla. Pyrkimyksenä on ymmärtää ilmiötä entistä syvällisemmin. Näin tapaus- eli casetutkimus ja laadullinen tutkimusote soveltuvat hyvin tämän työn tutkimuskohteeseen eli vallan käyttöön ja päätöksenteon tuloksiin säästöpankki-fuusioiden yhteydessä.

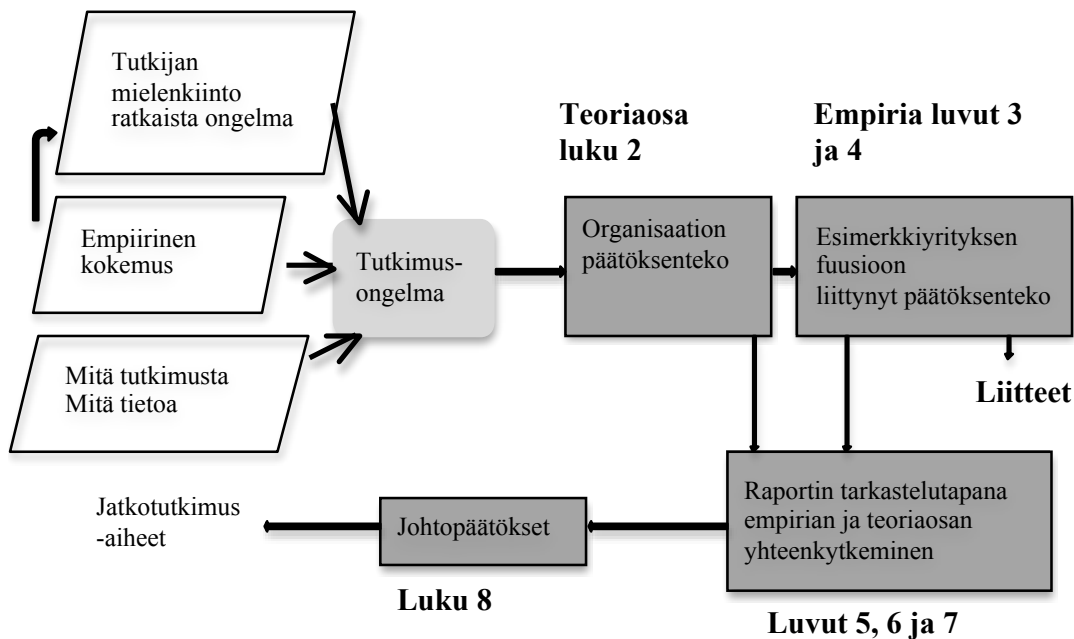
Tieteenfilosofisesti tutkimus kohdistuu valtatutkimuksen power ja politics-aihealueeseen. Tutkimuksen lähestymistapa kuuluu lähinnä nk. pluralistiseen koulukuntaan, jossa päätöksentekoa käsitellään poliittisena prosessina, jolle ominaista on erilaisten koalitioiden muodostaminen, informaation keskeinen vaikutus päätöksentekoon sekä valtahierarkiaan liittyvän informaation toiminnan huomioiminen. Valta on näin jakaantunut pitkin organisaatiota. Valtatutkimuksen strukturalistinen koulukunta korostaa taas organisaation kollektiivisia normeja ja sosiaalisia rakenteita. Strukturalistisen lähestymistavan mukaan päätöksenteko nähdään reaktiona organisaation rakenteeseen ja sidosryhmien poliittiseen aktiivisuuteen. Käsillä oleva tutkimus tukeutuu kuitenkin pluralistiseen valtatutkimukseen, jossa yksilön toiminta organisaation päätöksenteossa korostuu. Epistemologisesti tässä tutkimuksessa nähdään tiedon rakentuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta, ja pyritään lisäämään ymmärtämystä organisaation käyttäytymisestä sekä siihen vaikuttavista monista näkökohdista.

1.4 Tutkimuksen rakentuminen

Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään vallankäyttöä ja poliittisen toiminnan luonnetta päätöksenteossa. Tarkastelussa kiinnitetään huomiota organisaatiota koskevaan fuusiopäätökseen ja eri päätöstilanteisiin vaikuttaneisiin tekijöihin (sisäiset ja ulkoiset tekijät) sekä päätöksenteon tuloksiin.

Käsitteellisesti tutkimus kytkeytyy aikaisempaan keskusteluun, jossa on pohdittu vallan olemusta organisaation toiminnassa yleisesti, mutta erityisesti organisatorisessa päätöksenteossa ja sen erityistapauksessa eli fuusiopäätöksenteossa. Käytännöllisiltä lähtökohdiltaan tutkimus pohjautuu suomalaisella pankkitoimialalla tehtyihin päätöksiin.

Kuvion 1 avulla havainnollistetaan tutkimuksen rakentumista.



Kuvio 1. Tutkimuksen rakentuminen.

Työn keskeisiksi käsitteiksi muodostuvat organisaation fuusiopäätöksenteon sisäiset ja ulkoiset osatekijät. Päätöksenteossa vaikuttavat myös päättäjien erilaiset motiivit ja vaikutusmahdollisuudet eli näistä kehittyvä poliittinen toiminta ja taktikointi. Vallan käytön ja poliittisen toiminnan käsitteet perustuvat mm. Pfefferin (1981) ja Edwardsin & Wajcmanin (2005) määrittelyyn, kun fuusiopäätöksentekoa koskevat käsitteet perustuvat pääasiassa mm. Lohrumin (1996) ja McNamaran, Haleblianin & Dykesin (2008) määrittelyyn. Pankkifuusioita taas on käsitelty mm. Davisin (2000) ja Fiordelisin (2009) mukaan. Työn keskeisiä käsitteitä on tarkasteltu luvussa 2, jonka lopuksi esitetään viitekehys tutkimuksen päätöksentekomallista (ks. kuvio 1: Teoriaosa).

Luvussa 3 läpikäydään tutkimuksen toteuttamisen ratkaisut, jonka jälkeen kuvataan esimerkkiorganisaation fuusioon liittynyttä päätöksentekoa yhdeksän eri jäsenpankin kautta luokittelemalla tutkimusaineistoa päätöksenteon osapuolten roolien, fuusioetujen ja fuusioitumisen hättävaiikutusten tarkastelun avulla luvussa 4 (ks. kuvio 1: Empiria). Suoritetut haastattelut on luetteloidu liitteessä 1, haastattelukysymysten runko on esitetty liitteessä 2 ja hyödynnettyjen dokumenttien luettelo on listattu liitteeseen 3.

Luvun 5 loppuosassa tutkitaan aihetta koskevien eri teorioiden ja viitekehysten päätöksentekomallin avulla esimerkkiorganisaation fuusiopäätöksenteon poliittisia piirteitä. Luvussa 6 tarkastellaan säästöpankkifuusioiden tuloksia muutaman jäsenpankin ja aihetta käsittelevien teorioiden avulla. Luvussa 7 pohditaan, miten nämä kaksi eli fuusiopäätöksenteon poliittiset piirteet ja tulokset kytkeytyvät toisiinsa. Lopuksi luvussa 8 esitetään väitöskirjan yhteenveto, tutkimustulokset ja johtopäätökset.

2 ORGANISAATION FUUSIOPÄÄTÖKSENTEKO

Fuusiopäätöksenteko muodostaa organisaation päätöksenteon strategisen erityispiirteen, sillä em. päätöksenteko koskee koko organisaation olemassaoloa. Fuusiopäätöksentekoprosessissa vaikuttavat samat tekijät kuin päivittäiseen toimintaan liittyvässä päätöksenteossa eli sisäiset, ulkoiset ja poliittiset tekijät.

Ruuskasen (2009: 22–23) mukaan organisaation toimintaan vaikuttavat aina sen sidosryhmät. Tämän stakeholder-käsitteen perustana on ajatus siitä, miten organisaatio on usean sidosryhmän muodostama kokonaisuus. Erona osakkeenomistajien shareholder- ja stakeholder-ajattelun välillä on, että organisaation perimmäinen tavoite ei olekaan omistajien voiton maksimointi, vaan tasapuolinen eri intressiryhmien tavoitteiden täyttäminen ja organisaation olemassaolon säilyttäminen. Myöhemmin alan kirjallisuudessa on alettu korostaa neljän tärkeimmän nonowner stakeholder-intressiryhmän eli organisaation työntekijöiden, tavaroiden ja palvelujen toimittajien, asiakkaiden sekä yhteiskunnan merkitystä organisaation toimintaan ja päätöksentekoon. Näin sidosryhmät ja niiden ratkaiseva vaikutus on otettava huomioon tarkasteltaessa organisaation päätöksentekoa ja erityisesti sen koko olemassaoloa koskevaa fuusiopäätöksentekoa.

Organisaation fuusiopäätöksenteko muotoutuu päätöksen suunnittelun ja toimeenpanon kautta. Näin monet tekijät vaikuttavat siihen: organisaation jäsenet ja sisäinen ilmapiiri, ulkoinen ympäristö ja vallitsevat olosuhteet. Nämä tekijät ja niiden väliset riippuvuus- ja syyseuraussuhteet vaikeuttavat fuusiopäätöksen suunnittelua ja toimeenpanoa. Etenkin sisäisiin tekijöihin liittyvä poliittisuus ja valtataistelut aiheuttavat muutostilanteita. Nämä kaikki osatekijät eli suunnittelu, toimeenpano ja ulkoiset sekä sisäiset tekijät muodostavat keskeiset vaikuttajat organisaation fuusiopäätöksenteossa. Seuraavassa tarkastellaan lähemmin fuusiopäätöksentekoon vaikuttavia tekijöitä.

2.1 Sisäiset ja ulkoiset tekijät

Organisaation päätöksenteko on ratkaiseva yhdistäjä soviteltaessa organisaation sisäisiä ja ulkoisia osatekijöitä yhteen. Ne vaikuttavat fuusiopäätöksenteon muotoutumisprosessiin vaikeuttaen päätösten määrittelyä ja toteutumista, sillä ympäristön vaikuttajat ja sisäiset tekijät ovat usein ehtineet muotoutua erilaiseksi kuin päätöksenteon yhteydessä on oletettu. Seuraavassa tarkastellaan aluksi lähemmin päätöksenteon sisäisiä tekijöitä, jotka muodostuvat päätöksenteon tekijöistä eli päättäjistä, organisaation kulttuurista ja siihen vaikuttavista inhimillisistä tekijöistä.

Quinnin (1980: 3–20) määritelmän mukaan strategiset päätökset eivät synny ai-noastaan virallisen valta- ja vastuun mukaisesti. Organisaation toimintaa koskeva tärkeä ratkaisu, kuten esimerkkiorganisaation fuusioitumisratkaisu voidaan määritellä tällaiseksi strategiseksi päätökseksi. Quinnin mukaan organisaation kaikkia osatekijöitä huomioonottavaa päätöstopaa ei ole mahdollista muodostaa, sillä päätöksentekijöiden on suorastaan mahdotonta koordinoita ja integroida kaikki organisaation elementit, joihin kuuluvat mm. sisäiset päätökset, ulkoiset ympäristötekijät, valtasuhteet, tekniset ja informatiiviset tarpeet sekä oppositioon jääneiden tyytymättömyys.

Sisäisiin tekijöihin kuuluu myös organisaation kulttuuri. Petersin & Watermanin (1982) mukaan kulttuuri on joukko organisaation jäsenten yhteisiä perusarvoja. Scheinin (1985) mukaan organisaation kulttuuri koostuu siitä uskomusten ja oletusten joukosta, jonka jokin ryhmä on kehittänyt sopeutuessaan ulkoiseen ympäristöön sekä käsitellessään ryhmän säilymisen ja sisäisen yhdentymisen ongelmia. Schein jakaa kulttuurin ytimeen eli perusoletuksiin ja arvoihin sekä käyttäytymistapoihin, jotka ilmentävät kulttuurin ydintä. Organisaation kulttuuri voidaan määritellä näin organisaation näkemykseksi itsestään ja ympäristöstään, mikä ilmenee jäsenten käyttäytymisessä ja arvoissa.

Etzionin (1970) mukaan yksilön päätöksenteko heijastaa erityisesti sen sidosryhmän arvoja, johon yksilö kuuluu. Näin Etzioni korostaa sidosryhmien vaikutusta yksilön päätöksentekoon. Sidoryhmien sääntöjen muodostaminen tai muuttaminen ei myöskään tapahdu yksilöiden toimesta, vaan päätökset tehdään yhteisön dynamiikan alaisena. Myös Hofstede (1980) korostaa arvojen vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen, sillä jokainen yksilö tuo työpaikalle mukanaan omat arvot, suuntautumiset, asenteet ja uskomukset. Arvot muodostavat näin tärkeän kulttuurisen elementin, joka vaikuttaa organisaatioon.

Strauss (1981: 129–137) esittää, että sosiaaliset säännöt ja järjestelmät syntyvät neuvotteluissa ihmisten välisen toiminnan tuloksina, ja nämä säännöt vaikuttavat taas jatkossa neuvotteluihin ja niiden lopputuloksiin. Neuvotteluiden avulla yhteistyötä ja useita tahoja vaativat työt saadaan tehtyä ja tavoitteet saavutettua organisaatioissa. Näin neuvottelut muodostavat keskeisen työkalun, jonka avulla päätöksenteko tapahtuu.

Räsänen (1983) mukaan organisaation johto voi olla kykenemätön tunnistamaan organisaation kulttuuria, mikä voi johtaa väärin päätösten ja toimintatapojen valintaan. Tällöin reagointi strategisiin muutoksiin voi johtaa epäonnistumiseen. Organisaatiomuutoksia toimeenpantaessa on siis huomioitava, miten johdon ja jäsenten näkemys virallisesta organisaatiosta sekä epävirallinen organisaatiotilanne eroavat usein toisistaan. Yhteentörmäysten välttämiseksi on välttämätöntä, että

muutosstrategioita suunniteltaessa eri näkemykset selvitetään (Routamaa 1988: 85). Myös Spiik (1990) korostaa yrityksen johdon kykyä hankkiutua entistä lähemmäksi yrityksen toimintaa ja asiakasta nopeissa muutostilanteissa. Oman organisaation ja kulttuurin oppimista on korostettu muutosvaltaisessa yritysmaailmassa, jossa johdon päätöksenteolta vaaditaan kokonaisvaltaista näkemystä.

Buono & Bowditch (1989) korostavat, että kulttuuriset erot tai kulttuurinen monimuotoisuus voidaan myös huomioida positiivisena tekijänä organisaation toiminnassa ja erityisesti fuusioiden yhteydessä. He kuitenkin muistuttavat, että kulttuuria ei voida kategorisoida yhdeksi johdon monista vaikutuskeinoista. Kulttuuri saattaa hallita organisaatiota paljon voimakkaammin, kuin johto pystyy hallitsemaan tai edes ohjailemaan kulttuuria. (Buono & Bowditch 1989: 163).

Lawrence & Lorsch (1967) painottavat, miten jäsenten erilaiset havainnot ympäristöstä ja sen epävarmuuksista vaikuttavat merkittävästi organisaation päätöksentekoon. Myös Ireland, Hitt, Bettis & Auld de Porras (1987) korostavat, miten erilaiset johtotasot havainnoivat ja suodattavat ympäristön epävarmuudet ja informaation eri tavalla. Tapahtuvia muutoksia on vaikea havaita toisistaan poikkeavien tulkintatapojen vuoksi.

Baird, Meshoulam & DeGive (1983) muistuttavat, että ihmisillä on erilaisia odotuksia, asenteita, urasuunnitelmia ja henkilökohtaisia tarpeita, jotka täytyy ottaa huomioon organisaation päätöksenteossa. Miettinen & Saarinen (1990) painottavat, miten suuri osa organisaatioteorioiden analyyseista on puutteellisia, sillä ne eivät tiedosta inhimillisen ulottuvuuden merkittävyyttä organisaation toiminnassa. Mitä monimutkaisempi organisaatio sitä monitahoisemmat ovat yksilön mahdollisuudet valjastaa jokin organisaation osa henkilökohtaisen tavoitteen välineeksi. Miettisen & Saarisen mukaan päätöksenteon suunnittelun täytyy lähteä ihmisestä.

Tsoukas (2003: 607–619) toteaa, että organisaation jäsenten inhimillinen mielikuvitus ja keskinäinen vuorovaikutus mahdollistavat uusien toimintojen ja käytäntöjen syntymisen. Näin organisaatioista on turha etsiä minkäänlaista sisäistä toimintalogiikkaa, vaan kaikelle toiminnalle on ominaista sosiaalisuus, jota ei voi tarkasti rajata tai ennakoita.

Näin jokaisen päätöksentekijän omat odotukset, henkilökohtaiset tarpeet ja riskinottokyky vaikuttavat organisaation päätöksentekoon monitahoisten sosiaalisten vuorovaikutussuhteiden ja kaupankäyntitapahtumien avulla.

Edellä on käsitelty organisaation **päätöksentekijöiden, kulttuurin ja inhimillisten tekijöiden** vaikutusta organisaation fuusiopäätöksentekoon. Nämä sisäiset tekijät muodostuvat monin eri tavoin: ne voivat olla informatiivisia, hierarkisia, poliittisia tai johtamistyyleistä, kulttuurista ja ihmisten välisistä suhteista riippuvia. Sisäiset tekijät voivat tarjota sekä vahvuuksia mutta myös haasteita organisaation toiminnalle. Yhteistä sisäisille tekijöille on, että niihin liittyvät ongelmat ovat ratkaistavissa organisaation sisäisesti. Usein nämä ongelmat jäävät ympäristöstä tulevien ongelmien varjoon, tai organisaation sokeus omille toimintatavoille yllättää, ja syytä etsitään ulkoisesta ympäristöstä. Nämä vaikuttajatekijät kuuluvat ulkoisiin vaikuttajatekijöihin.

Ulkoisilla sidosryhmillä, kuten esim. asiakkailla ja tavarantoimittajilla, on huomattavasti valtaa organisaatiossa. Myös muut kuin sidosryhmät vaikuttavat organisaation toimintaedellytyksiin, kuten mm. lakimuutokset, muoti- ja makutrendit. Koko tätä organisaation ulkopuolista päätöksentekoon vaikuttavaa tekijäjoukkoa kutsutaan ulkoisiksi tekijöiksi. Niiden taholta tuleviin uhkiin ja mahdollisuuksiin on syytä varautua tutkimalla ja arvioimalla **ympäristön muutoksia**.

Mintzbergin (1983) mukaan organisaation ulkopuolisen vaikuttajajoukon muodostavat: omistajat, kilpailijat, alihankkijat ja muut kiinteässä vuorovaikutussuhteessa olevat organisaatiot, järjestöt (esim. ammattiliitot), erilaiset yhteisöt (esim. kunta, valtio ja mielipidejohtajat). Ulkoisilla tekijöillä on useita vaikutusmahdollisuuksia organisaatioihin ja tätä vaikutusta varten ne muodostavat erilaisia ulkoisia koalitioita. (Mintzberg 1983: 26; 1985: 139).

Mintzbergin (1985: 141) mukaan sisäisten vaikuttajien välisessä konfliktitilanteessa etsitään myös mahdollisia tukijoita organisaation ulkopuolelta. Näin konflikti levittäytyy ulkoisiin tekijöihin. Ulkoiset tekijät eivät kuitenkaan voi tehdä organisaatiossa päätöksiä, joten niiden täytyy käyttää valtaansa sisäisten tekijöiden kautta. Konfliktitilanne on näin täynnä erilaisia riippuvuus- ja syyseuraussuhteita.

Edellä on tarkasteltu organisaation toiminnan ja fuusiopäätöksenteon **sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä**, jotka ovat jatkuvasti muutoksen alaisia. Organisaation ulkoisen ympäristön vaikutus on korostunut kiihtyvän muutoksen maailmassa. Ulkoiset ja sisäiset tekijät yhdessä vaikuttavat organisaation fuusiopäätöksentekoon asettaen sille rajat, joiden puitteissa fuusiopäätös ja -prosessi muodostuvat.

Fuusiopäätöksentekoon vaikuttaa merkittävästi myös poliittinen toiminta. Poliittisuus ja valtapelit kuuluvat organisaation sisäisiin rajoitteisiin, mutta niiden levittäytyminen kaikkialle organisaatioon ja sen prosesseihin vaatii erityistä huomiota.

Seuraavassa tarkastellaan näitä tutkimuskohteen ja viitekehyksen kannalta keskeisiä käsitteitä eli valtaa ja poliittisia toimintoja.

2.2 Poliittinen toiminta

Seuraavassa tutustutaan organisaatiossa tapahtuvaan vallan käyttöön ja poliittiseen toimintaan sekä niihin liittyviin määritelmiin. Tavoitteena on löytää käsitteitä poliittisen toiminnan monimutkaisille ja usein arvaamattomille prosesseille. Blau & Schoenherr (1971) korostavat, miten valtaa ei pitäisi käsitellä vain eräänä organisaation monista sisäisistä vaikuttajaprosesseista vaan yhtenä rakenteellisena perustekijänä.

Weberin (1947: 152) määritelmän mukaan valta on se todennäköisyys, jolla josakin sosiaalisessa suhteessa oleva henkilö voi saada tahtonsa läpi vastustuksesta huolimatta. Bacharach & Lawler (1980: 26) määrittävät vallan sosiaalisesti riippuvuussuhteeksi, joka ei ole irrotettavissa erilliseksi ilmiöksi tai tekijäksi. Riippuvuussuhteet ovat vallan tärkeitä osatekijöitä, joiden avulla joko käytetään tai ei käytetä erilaisia uhkauksia.

Dahlin (1957) mukaan valta ei ole valtaa, jollei sitä käytetä, ja jollei sen käyttö ole tuloksellista. Khandwalla (1977) määrittelee vallan toiminnan asteeksi, jolla yksikkö, ryhmä tai hallinnollinen yksikkö pystyy vaikuttamaan päätöksentekoon omaksi hyväkseen. Useiden valtaa käsittelevien tutkijoiden mukaan yksiköt ja yksilöt hankkivat valtaa saattamalla toisia yksiköitä tai yksilöitä riippuvaisiksi itsestään tiettyjen resurssien tai tulosten saavuttamiseksi (vrt. Thompson 1967; Pfeffer & Salancik 1974; Pfeffer 1981; Mintzberg 1983; MacKenzie 1986 sekä House 1988).

Formaalisella organisaatiolla tarkoitetaan Rainion (1969: 189–190) mukaan sitä valtarakennetta, miten organisaation toimintaan liittyvä legitimi vallankäyttö on jakautunut organisaation jäsenten keskuudessa. Kun organisaation jäsenet pyrkivät muuttamaan laillistettua virallista vallankäyttöä, he harjoittavat jotakin muuta kuin legitimiä valtaa. Nämä valtasuhteet muodostavat formaalisen organisaation ohelle informaalisen eli epävirallisen organisaation. Usein informaalinen organisaatio ja sen toiminta korjaavat formaalisen organisaation puutteita ja virheitä. Jos siis halutaan tutkia organisaation valtarakennetta kokonaisuudessaan, on tarkasteltava sekä virallista että epävirallista vallankäyttöä yhdessä.

Tarkasteltaessa valtaa on myös hyvä huomioida eräs mielenkiintoinen näkökulma. Baldwinin (1989: 98) mukaan valtaa ja sen määritelmää ei voida edes käsitellä unohtamatta vallan käyttöön liittyviä kustannuksia. Vallan kustannukseksi hän

määrittelee vaihtoehtoiset resurssit, jotka menetetään päätöstä tehtäessä eli valtaa käytettäessä.

Valta on määritelty kyvyksi vaikuttaa organisaation päätöksentekoon erilaisien toimintojen avulla päämääränä omat tavoitteet, jotka usein perustuvat hyödyntämiselle. Nämä toiminnot voivat olla joko välittömiä tai välillisiä pyrkimyksiä vaikuttaa organisaation päättäjiin.

Valtaa käytetään organisaatiossa poliittisten toimintojen avulla. Jokainen organisaatiossa tehty päätös on poliittinen, sillä sen tekemiseen liittyy aina vallan ja auktoriteetin käyttöä (Khandwala 1977: 58). Allardtin & Littusen (1979: 134) mukaan politiikkaa on kaikki se toiminta, joka sisältää pyrkimyksen käyttää valtaa ja vaikuttaa vallanjakoon. Tätä määritelmää voidaan soveltaa koskemaan myös organisaation sisäistä vallanjakoa sekä organisaation suhteissa ilmenevää vallan käyttöä. Holtin (1979) mukaan liiketoiminnallisten yritysten päätöksenteko ei perustu yksinomaan rationaaliseen kustannus- ja hyötyperiaatteeseen tai voiton maksimointiin, vaan päätöksentekoa kuvaa paremmin poliittiset kamppailut valasta ja vaikuttamisesta (vrt. myös Daft 1986: 401).

Vallan ja poliittisen toiminnan muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Pfefferin (1981) mukaan organisaation eri osapuolten väliset riippuvuus- ja syys-auraussuhteet aiheuttavat helposti ristiriitaisuuksia. Eri jäsenillä ja osapuolilla voi olla erilaisia tavoitteita ja suunnitelmia organisaation varalle. Myös käsitykset ja näkemykset strategioista ja toimintapolitiikoista, joilla tavoitteet saavutetaan, saattavat vaihdella. Näiden yhteensovittamisen yhteydessä muodostuu helposti konfliktitilanteita osapuolten välille. Organisaatiolla on käytettävissään kuitenkin vain tietty määrä aineellisia ja henkisiä resursseja. Niiden jaosta eri yksiköillä ja yksilöillä on omat näkemyksensä. Tämä niukkuus asettaa rajat, joiden sisään organisaation toiminnan on sopeuduttava. Mitä vähemmän resursseja osapuolten eri tavoitteita varten on käytettävissä, sitä suurempi on poliittisen toiminnan ja valtapelien määrä.

Nämä em. tekijät eli **voimavarojen niukkuus ja rajallisuus, riippuvuussuhteet eri osapuolten välillä sekä erilaiset tavoitteet ja näkemykset** aiheuttavat konfliktien ja ristiriitaisuuksien syntymisen organisaatiossa (Pfeffer 1981). Jos konfliktin synnyttänyt päätös koskee jotain tärkeää ja keskeistä toimintaa tai koko organisaatiota, kehittyy ristiriitaisuuksista helposti poliittista toimintaa ja vallankäyttöä (mm. fuusiopäätös). Poliittista toimintaa aiheuttaa myös **vallan jakautuminen** organisaatiossa. Jos valta on hajautettu organisaation eri osiin, syntyy usein poliittista toimintaa, erilaista kaupankäyntiä ja koalitioita yksiköiden välillä. Jos taas valta on keskitetty, keskusjohto tekee yleensä päätökset omien arvojen ja sääntöjen perusteella.

Daftin (1986) mukaan poliittista toimintaa organisaatiossa aiheuttavat:

- Rakenteelliset muutokset, joihin kuuluvat muutokset valtasuhteissa ja vastuussa mm. yritystoiminnan supistaminen ja fuusiopäätös.
- Koordinointi. Toiminta eri osastojen ja ryhmien välillä, johon kuuluu kiinteästi erilaiset riippuvuudet ja vastuut.
- Henkilöstömuutokset eli henkilöstössä tapahtuvat rekrytoinnit, ylennykset ja siirrot.
- Resurssien allokointi. Erilaisten voimavarojen kohdistaminen ja jakaminen aiheuttaa runsaasti ristiriitoja päätöksenteossa.

Näin Pfefferin (1981) ja Daftin (1986) edellä esitetyt mallit poliittista toimintaa aiheuttavista tekijöistä muistuttavat merkittävästi toisiaan ja niitä voidaan tarkastella sisäisinä tekijöinä fuusiopäätöksenteon muodostumiselle.

Poliittinen toiminta vaikuttaa organisaation sisäisiin tekijöihin. Changin, Rosenin & Levyn (2009: 793) mukaan poliittinen toiminta edustaa työntekijöille työympäristön työtyytyväisyyttä alentavaa puolta ja se voi toimia haittaavana stressitekijänä. Em. tutkimuksen mukaan työntekijöiden kokema poliittisuus korreloi stressiä (0,48), lopettamisaikaa (0,43), työtyytyväisyyttä (-0,57) ja tunteisiin liittyvää sitoutumista (-0,54). Näin poliittisella toiminnalla on negatiivinen vaikutus työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen, se kohottaa stressiä ja alentaa työmoraaalia. Koettu stressi selittää myös poliittisen toiminnan syntymistä ja työntekijöiden halukkuutta irtisanoutua, kun työntekijät todennäköisesti vetäytyvät ja vaihtavat työpaikkaa paetakseen poliittisia pelejä.

Hochwarterin & Thompsonin (2010) mukaan poliittinen toiminta aiheuttaa kohonnutta stressiä ja alentaa työtyytyväisyyttä erityisesti optimistisen asenteen omaaville yksilöille, mutta vähemmän optimististen yksilöiden stressi pysyy samalla tasolla, vaikka poliittinen toiminta kasvaa. Näin työntekijöiden asenteet ja optimismin taso vaikuttavat koettuun stressiin ja muihin mahdollisiin negatiivisiin poliittisen toiminnan vaikutuksiin.

Fedor, Maslyn, Farmer & Bettenhausen (2008: 91) esittävät kuitenkin, että työntekijöiden uskomusten mukaan tarkoitus pyhittää keinot eli niin kauan kuin yksilön, työryhmän tai organisaation koetaan saavuttavan tehokkuutta, kasvua tai innovaatiota työntekijöiden keskuudessa, poliittinen toiminta koetaan positiiviseksi. Tällöin poliittisuus on yhteydessä myös työntekijöiden hyödyllisiin ja tuottaviin reaktioihin.

House (1988) korostaa, että tietyissä olosuhteissa vallan käyttö stabilisoi ja rauhoittaa organisaation ristiriitaisia riippuvaisuussuhteita sekä selventää ympäristötä virtaavia kriittisiä ongelmia. Pfefferin (1981) mukaan vallan käyttö ja poliittinen toiminta alentavat päätöksenteon vaikutuskykyä olosuhteissa, joissa suurten ratkaisujen ja strategioiden muotoileminen ei ole tarpeellista. Toisaalta epävarmoissa muutosympäristöissä juuri vallan hyväksikäyttö helpottaa organisatoristen muutosten läpiviemistä ja sen sopeutumista uusiin olosuhteisiin. Myös Fedor ym. (2008: 78) määrittelevät poliittisen toiminnan tehokkaaksi ja näin positiiviseksi, sillä sen avulla muutokset käynnistetään ja läpiviedään organisaatioissa.

Pfefferin (1981) määritelmässä poliittisesta toiminnasta mainitaan myös ympäristö ja sen vaikutus konfliktien muodostumiselle, mikä vastaa ulkoisia tekijöitä. Näin sekä sisäiset että ulkoiset tekijät yhdessä vaikuttavat organisaation fuusiopäätöksentekoon ja siinä syntyviin konflikteihin ja poliittiseen toimintaan. Em. mallit ovat vaikuttaneet merkittävästi väitöskirjan päätöksenteon viitekehysmalliin, mikä esitellään teoreettisen fuusiopäätöksenteon käsittelyn jälkeen (ks. kuvio 2).

Läpikäydyistä organisaatioteorioista voidaan lyhyesti todeta, että poliittinen toiminta on toimintaa, jonka kautta valtaa käytetään monien erilaisten tarkoitusten saavuttamiseksi. Poliittista toimintaa voidaan myös hyödyntää konfliktien ratkaisussa ja epävarmuuden vähentämisessä. Edellä on tarkasteltu fuusiopäätöksenteon muodostumiseen vaikuttavia osatekijöitä, joihin kuuluvat organisaation sisäiset ja ulkoiset tekijät sekä niiden välinen vallan käyttö ja poliittinen toiminta.

2.3 Fuusiopäätöksenteko

Seuraavassa fuusiopäätöksentekoa käsitellään lyhyesti alan teorioiden kautta. Näin läpikäydään fuusiopäätöksenteon motiiveja eli fuusioratkaisun taustalla vaikuttaneita syitä, joiden perusteella fuusioon päädytään. Mahdolliset fuusion edut eli strategiset, taloudelliset, inhimilliset ja kulttuuriset hyödyt vaikuttavat merkittävästi fuusiopäätöksen syntyyn. Lisäksi tarkastellaan organisaatioiden fuusion jälkeistä yhdentymis- eli integraatioprosessia. Ilman sen onnistunutta läpivientä fuusioitumisen potentiaaliset edut eivät toteudu. Rusun (2009: 6) mukaan alan kirjallisuudessa fuusio ja akquisitio (yrityskauppa) – termejä käsitellään yleisesti synonyymeina, sillä molemmissa järjestelyissä on kyse vallan käytöstä ja sen epätasaisesta jakautumisesta organisaatioiden päätöksenteossa. Myös tässä työssä termejä käytetään viittaamaan samaan merkitykseen. Luvun lopuksi esitetään tutkimuksen viitekehys fuusioon liittyvästä päätöksenteosta.

Larssonin (1990) mukaan **synergia** on keskeinen käsite yritysostoissa, sillä sen avulla voidaan selittää eri tahojen taloudellisten motiivien välistä yhteistoimintaa. Näin synergia on merkittävä peruste fuusioon, sillä sen avulla voidaan määritellä mahdolliset ja todelliset lisäarvot, jotka saavutetaan yhdistämällä kaksi yritystä. Synergian avulla on myös helpompi perustella ja omaksua strategisimmat syyt, kuten esim. yrityksen tai yksikön myyntipäätös tai päätös luopua myymisestä. (Larsson 1989: 15).

Harrisin (2010) mukaan onnistuneen fuusion taustatekijöitä ovat johtaminen, strategia ja kulttuuri. Organisaation johdon (hallitus ja toimitusjohtaja) sujuva yhteistyö sekä toisiaan tukevat päätökset ja visiot mahdollistavat fuusion läpiviemisen. Myös sopivan fuusiokumppanin löytäminen on erittäin tärkeää. Tämän strategisen valinnan avulla voidaan täydentää organisaation vahvuuksia, mikä mahdollistaa uuden liiketoimintamallin ja vakaan kulttuurin kehittämisen uudelle yritykselle.

Toiminnaltaan toisiinsa liittyvien organisaatioiden fuusiossa on mahdollista hyödyntää molempien organisaatioiden resursseja (Datta 1991). Kun verrataan ei-toisiinsa toiminnaltaan liittyvien organisaatioiden fuusioita, niin toisiinsa liittyvät organisaatiot tuottavat suuria synergisia etuja, jotka syntyvät mittakaavaeduista. (mm. Salter & Weinhold 1981; Lubatkin 1983).

Kimin & Finkelsteinin (2009) mukaan fuusiotutkimuksessa on pääasiassa keskitytty tutkimaan organisaatioiden samankaltaisuuden merkitystä fuusion suorituskyvyille (vrt. ed.), mutta toisiaan muistuttavat yritykset eivät välttämättä täydennä toisiaan, eivätkä näin pysty tuottamaan lisäarvoa strategisesti esim. resurssien tai markkinoiden tehokkaamman hyödyntämisen kautta. Fuusioituvien yritysten markkinatäydentävyyden (market complementarity) avulla molemmat yritykset pystyvät käyttämään hyväksi omia erityispiirteitään markkinoilla. Täydentävyys markkinoilla yritysten kesken muodostuu neljästä tekijästä: tehokas resurssien allokointi, paremmat oppimismahdollisuudet, liiketoimintasyklien korvaus ja helpompi fuusion jälkeinen integraatio. Fuusioituvien yritysten keskinäinen strategioiden ja markkinoiden hyödyntäminen mahdollistaa lisäarvon syntymisen ja fuusion jälkeisen organisaation suorituskyvyn kohoamisen. Näin Kim ja Finkelstein esittävät, että täydentävyys (complementarity) on tärkeä tekijä ennakoitaessa fuusion jälkeistä suorituskykyä. (Kim ja Finkelstein 2009).

Wanin & Yiun (2009) mukaan aiemmat tutkimukset eivät huomioi riittävästi organisaation ulkoista ympäristöä ja sen ratkaisevaa merkitystä fuusioiden ja yrityshankintojen yhteydessä. Useat yritykset valitsevat varovaisen ja puolustavan strategian ympäristötekijöiden muuttuessa, kun taas fuusioitumisstrategian valitsevat yritykset saavat tilaisuuden hyödyntää uusia mahdollisuuksia. Wan & Yiu esittävät, että fuusiostrategian hyödyntäminen ympäristömuutoksen aikana parantaa

organisaation suorituskykyä, kun taas fuusiopäätös ennen ulkoisen ympäristön muuttumista tai sen jälkeen ei kasvata suorituskykyä. Näin fuusiostrategian suunnittelussa korostuu ympäristötekijöiden huomioiminen. Organisaatioiden ei tulisi pitää ulkoista muutosta välttämättä uhkatekijänä, vaan mahdollisuutena parantaa suorituskykyä. Näin organisaation ja sen ympäristön välinen suhde on keskeinen vaikuttaja fuusiopäätöksessä ja sen jälkeisessä suorituskyvyssä (Wan & Yiu 2009).

McNamara ym. (2008) taas esittävät, että fuusioitumisen vaikutukset organisaatiossa eli fuusiosuorituskyky riippuu sekä organisaation ulkoisesta ympäristöstä että sen sisäisistä tekijöistä (vrt. 2.1). Heidän mukaansa fuusiot tapahtuvat aalloittain eri toimialoilla, ja fuusioaalto ovat todennäköisesti erilaisia eri toimialoilla (=ulkoinen ympäristö). Lisäksi yritykset hyötyvät aikaisesta fuusioitumistaktiikasta (=sisäiset tekijät), sekä dynaamisen että vakaan toimialan yrityksissä, kun taas myöhempi osallistuminen fuusioaaltoon aiheuttaa usein ongelmia: vakaat ja kasvumahdollisuuksia (industry munificence) tarjoavat toimialat kärsivät enemmän seurailusta kuin dynaamiset ja niukasti resursseja sisältävät toimialat. (McNamara ym. 2008).

Aiemmin fuusioiden taustalla vaikuttaneita syitä käsittelevä tutkimus keskittyi strategisiin (mm. Salter & Weinhold 1981), taloudellisiin (mm. Goldberg 1983) sekä rahoituksellisiin näkökohtiin. Vasta 1980 puolella välissä tutkimuskirjallisuus alkoi huomioida myös kulttuuristen ja inhimillisten resurssien vaikutuksen hankintaprosessiin (mm. Shrivastava 1983; Nahavandi & Malekzadeh 1988).

Rusun (2009: 2) mukaan inhimillisten resurssien johtamisen (human resource management HRM) tutkimus korostaa niiden tärkeyttä fuusioiden yhteydessä, sekä painottaa inhimillisten resursseja koskevien toimintojen sisällyttämistä fuusioprosessin kaikkiin vaiheisiin. Käytännössä inhimillisiä resursseja (HR) koskevat toiminnot sisältyvät kuitenkin harvoin fuusioiden tai yritysliitosten ensimmäisiin vaiheisiin (Aguilera & Dencker 2004). Rusu (2009:3) toteaa, että fuusioilla on usein negatiivisia vaikutuksia inhimillisiin resursseihin eli henkilöstöön, mutta useissa tutkimuksissa on myös esitetty fuusioon liittyneitä positiivisia vaikutuksia työntekijöille.

Näin Schweiger, Ivancevich & Power (1987) korostavat, miten fuusio vaikuttaa merkittävästi yritysten henkilöstöresursseihin. Fuusion yhteydessä työntekijöiden reaktiot vaihtelevat ja aiheuttavat organisaation toiminnalle haasteita. Rajoitettu informaation saanti aiheuttaa työntekijöissä stressiä ja turvattomuuden tunnetta, he saattavat kokea menetyksiä identiteetissä tai he saattavat tarrautua vanhaan tapaan toimia suojellakseen omaa asemaa ja uraa, myös vastuu perheestä ja taloudellisesta tilanteesta painaa. Näin vaihtuvuus kasvaa ja organisaatio menettää fuusion

yhteydessä resursseja. Erityisesti kahden erilaisen kulttuurin sulauttaminen yhteiseksi organisaatioksi, irtisanomiset ja uusien palkkausjärjestelmien luominen ovat ratkaisevassa asemassa fuusion onnistumisessa. Johdon täytyy pystyä luomaan sitoutumista ja yhteenkuuluvuutta ostetun ja ostajayrityksen välille, tiedotuksessa on pyrittävä rehellisyyteen sekä osoittamaan ymmärrystä työntekijöiden reaktioille. Osaavan johdon toimintaan kuuluu myös suosikeista luopuminen ja poliittisen toiminnan minimointi työntekijöiden keskuudessa. (Schweiger ym. 1987).

Siegel & Simmons (2010) mukaan aiemmat tutkimukset ovat sivuuttaneet fuusioiden vaikutukset suorittavan tason työntekijöihin. Fuusiot kehittävät yrityksen tuottavuutta, vaikka ne usein johtavat rakenteiden ja työntekijöiden määrän supistamiseen. Mielenkiintoista on myös, että osittaisen liittymisen yhteydessä tuottavuus kasvaa enemmän kuin täydellisen fuusioitumisen jälkeen, mutta kummaankaan yritysjärjestelyn tuloksena fuusiosuorituskyky ei laske. Fuusion läpikäyneissä yrityksissä tapahtuu henkilöresurssien päivitys, sillä ne tukevat henkilöstön urakehitystä järjestelemällä työntekijöitä ja johtoa uudelleen heidän osaamisensa perusteella. Näin fuusiot muodostavat yritysten ja ihmisten kehittämismekanismien. (Siegel & Simmons 2010).

Organisaatioteorioita koskevassa tutkimuksessa on esitetty useita erilaisia fuusiosta aiheutuvia seurauksia, kuten mm. 1) rahoituksellisia tai muuten objektiivisesti mitattavia tekijöitä (mm. Jensen & Ruback 1983), 2) inhimillisiin tekijöihin kuuluvia työntekijöiden reaktioita (mm. Larsson & Finkelstein 1996; Chang ym. 2009) sekä 3) kulttuurisia tekijöitä, kuten moraalaisia näkökulmia (mm. Napier 1989; Giessner 2011). Business Internationalin (1988) tekemä fuusioita ja yrityshankintoja käsittelevä haastattelu- ja kyselytutkimus esittää neljä eri mahdollista synergiaa, jotka saavutetaan fuusion kautta: toiminnalliset synergiat, kustannussäästöt, yksiköiden mahdollisuus täydentää toisiaan ja yksittäisestä syystä aiheutuvat synergiat (vrt. fuusion seuraukset ed.).

Larsson toteaa (1990), että fuusioiden ja yrityshankintojen tehokkuus saavutetaan synergian avulla, mutta vasta sen jälkeen, kun **integraatio- eli yhtenäistämipro-**sessi on toimeenpantu. Potentiaalinen synergia ja työntekijöiden vastustus ovat kaksi merkittävää perusvaikuttajaa fuusion tuloksissa ja tehokkuudessa. Fuusion organisatorinen yhdentymisprosessi koostuu siis sekä inhimillisestä että liiketoiminnallisesta puolesta (myös Bueno & Bowditch 1989).

Yritysten organisatorinen sopivuus muodostuu organisatoristen toimintatapojen, kulttuurien ja persoonallisten ominaisuuksien yhteensopivuudesta ja siten se myös ennustaa kahden organisaation integraation onnistumista (mm. Jemison 1986; Datta 1991). Näin fuusioprosessissa mukana olevien yritysten toimintatavat, kulttuuri ja inhimillisten resurssien yksittäiset persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat

tulevan fuusion ja siinä mukana olevien organisaatioiden yhdentymisprosessiin. Jos em. ominaisuudet poikkeavat toisistaan merkittävästi, tulee integraatiosta pitkä ja vaikea.

Yhteyden luominen fuusioiden osapuolten välille on erityisen tärkeää. Se saavutetaan Larssonin (1990) mukaan saneerauksen ja uudelleen järjestelyjen kautta. Galbraith (1973) korostaa taas suorien kontaktien ja erilaisten yhteydenpitoa tehostavien ryhmien avulla saavutettavaa lateraalisen prosessin luomista osapuolten välille. Jos Buonon & Bowditchin (1989) mukaan organisaatiossa halutaan saavuttaa fuusion jälkeen sitoutumista, täytyy vanhoihin toimintatapoihin ja arvoihin tehdä muutoksia. Tämä taas vaatii uudelleenrakennusta: uusien mahdollisuuksien luomista organisaatiossa, joiden kautta työntekijöiden odotuksissa syntyy muutoksia.

Hubbardin (1999) mukaan fuusion yhteydessä on tärkeää valmistautua huolellisesti uuden organisaation vastaanottamiseen ja fuusion seurauksiin eli keskittyä etukäteissuunnitteluun, viestintään, sulauttamiseen, toimeenpanoon ja toiminnan vakauttamiseen. Business Internationalin (1988:6) tekemässä fuusioita käsittelevässä kyselytutkimuksessa määritellään mm. seuraavia ohjeita onnistuneelle integraatioprosessille: johdon tulisi 1) suunnitella fuusio huolellisesti ja toteuttaa se nopeasti, 2) hoitaa tiedotus ja kommunikaatio avoimesti, ja 3) hoitaa toimeenpano korrektisti, mikä koskee erityisesti inhimillisiä ja kulttuurisia ongelmia sekä käyttäytyä korrektisti (vrt. Hubbard ed.).

Clarkin, Gioian, Ketchenin & Thomasin (2010) mukaan kahden organisaation fuusiotapahtumassa korostuvat kummankin organisatoriset identiteetit, ja niiden avulla ratkaistaan fuusion toteutuminen. Organisatorinen identiteetti muodostuu organisaation jäsenten käsityksestä siitä, mitä ”me organisaationa olemme”. Mitä positiivisemmin johto määrittelee uuden fuusion jälkeisen organisatorisen identiteetin, sen todennäköisemmin syntyy siirtymäidentiteetti (transitional identity), jonka kautta kehittyy lopulta myös uusi yhteinen organisatorinen identiteetti. Prosessissa ratkaisevaa on, miten onnistuneesti fuusion osapuolet pystyvät luopumaan omasta vanhasta identiteetistään. Siirtymäkauden identiteetin tulisi pitää sisällään mahdollisen moninaiset tulkinnat siitä, millaiseksi uusi organisaatio muodostuu poikkeamatta silti liian merkittävästi vanhasta käsityksestä. Näin siirtymäidentiteetti sulautuu lopulta yleiseksi ymmärrykseksi uudesta organisaatiosta.

Dackertin, Jacksonin, Brennerin & Johanssonin (2003) mukaan fuusion jälkeinen integraatioprosessin edistyminen on ennen kaikkea riippuvainen fuusion molempien osapuolten työntekijöistä; miten he käsittävät organisaatioiden kulttuurit ja mitä odotuksia heillä on uutta yhdistynyttä organisaatiota kohtaan. He suosittelevat perustamaan työryhmiä, joiden jäsenet koostuvat fuusion molemmista osapuo-

lista. Rusun (2009) mukaan työntekijöiden fuusion jälkeiseen työtyytyväisyyteen ja organisatoriseen sitoutumiseen vaikuttavat keskeisesti päivittäiset työtehtävät, yhteistyö ja kommunikointi sekä palkkiojärjestelmät. Työntekijöiden samaistuminen fuusion jälkeiseen organisaatioon muotoutuu hänen mukaansa ryhmätyöskentelyn ja henkilökohtaisten kontaktien, organisatorisen tuen ja johtamisen kautta.

Giessnerin (2011) mukaan johdon tulisi tehokkaan tiedotuksen avulla korostaa työntekijöille fuusion välttämättömyyttä. Näin on mahdollista saavuttaa henkilöstön sitoutuminen uuteen organisaatioon ja välttää fuusion aiheuttaman stressin haittavaikutukset, kuten mm. alentunut työkyky ja huono sitoutuminen henkilöstön keskuudessa. (ks. myös Stahl, Larsson, Kremershof & Sitkin 2011 sekä Melkonian, Monin & Noorderhaven 2011). Yleisesti alan kirjallisuus suosittelee johdolle integraatioprosessin helpottamiseksi ryhmien muodostamista, ryhmien välistä konfliktin ratkaisua ja tiedonjakelua.

Fuusion jälkeinen toimintojen, ihmisten ja kulttuurien yhdentymisprosessi jatkuu organisaatiossa melko pitkään ja muotoutuu Lohrumin (1996: 2) mukaan vähitellen normaaliksi organisaation johtamistoiminnaksi. Koska fuusion jälkeiseen integraatioon kuuluu epävarmuutta, on Buonon & Bowditchin (1989) mukaan hyvin todennäköistä, että toiminta fuusion jälkeen on epävakaata tai vaikeasti ennustettavaa. Tätä fuusion jälkeistä aikaa organisaation toiminnassa Marks & Mirvis (2011: 860) kuvailevat kaoottiseksi periodiksi, jonka aikana johto joutuu toimimaan samanaikaisesti kahdella taholla eli samalla, kun johto manageeraa muutosprosessia, sen täytyy myös johtaa liiketoimintaa ja tehdä tulosta.

2.4 Tutkimuksen viitekehys fuusiopäätöksenteosta

Pfeffer (1981:31) on määritellyt neljä erilaista organisaation päätöksentekomallia: **1) Rationaalisen, 2) Byrokraattisen, 3) Organisoidun anarkian**, jossa vallitsevat useat prosessit, ja **4) Poliittisen päätöksentekomallin**. Seuraavassa tarkastellaan päätöksentekomallien ääri vaihtoehtoja eli rationaalista ja poliittista päätöksentekoa, joiden ominaispiirteiden välille byrokraattisen ja organisoidun anarkian piirteet päätöksenteossa asettuvat (taulukko 1).

Taulukko 1. Rationaalinen ja poliittinen päätöksentekomalli (Pfeffer 1981: 31).

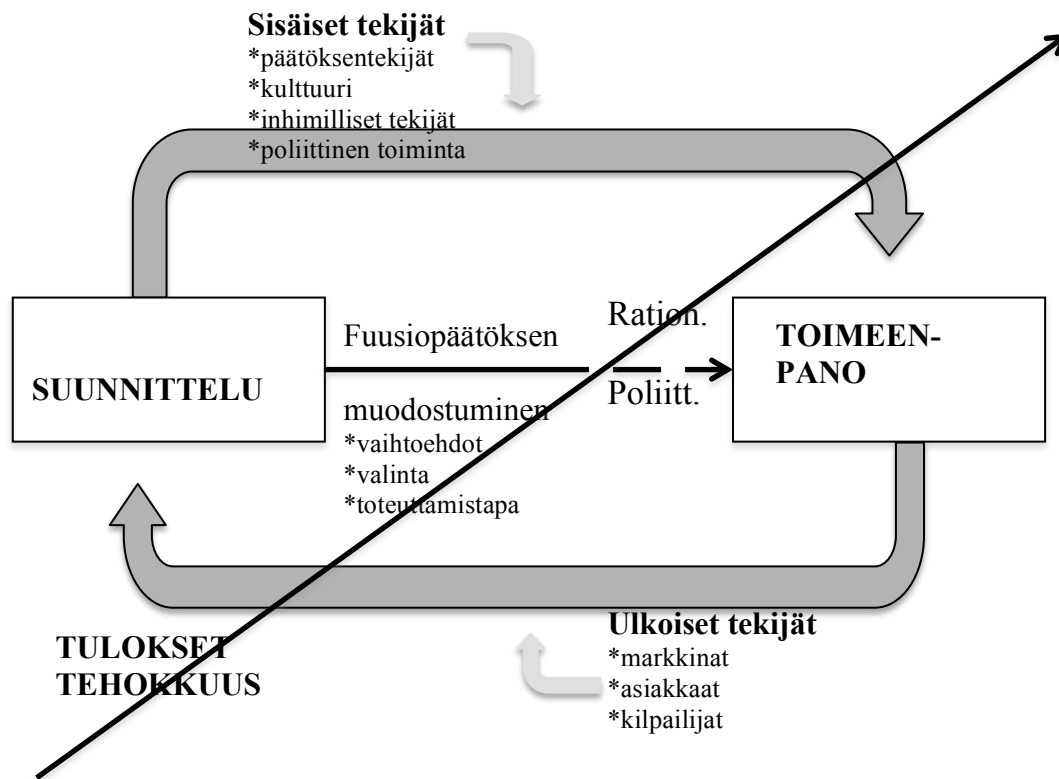
	RATIONAALINEN PÄÄTÖKSENTEKO	POLIITTINEN PÄÄTÖKSENTEKO
1) Päämäärät, preferenssit	Yhdenmukaiset	Epäjohdonmukaisia, pluralistisia
2) Valta ja kontrolli	Keskitetty	Muuttuu koalition ja intressiryhmien mukaan
3) Päätöksenteko	Järjestynyt, rationaalinen	Järjestymätön, intressien työntö/veto
4) Säännöt ja normit	Optimointi	Markkinavoimat: konfliktit oikeutettuja ja odotettuja
5) Informaatio	Laaja ja systemaattinen	Informaatiota käytetään ja salataan strategisista syistä
6) Käsitteet syysseuraussuhteista	Tunnettu, ainakin arvioituun saakka	Erimielisyyksiä syysseuraussuhteista
7) Päätökset	Lopputuloksen maksimointi	Kaupankäynnin ja intressien vuorovaikutuksen tulosta
8) Ideologia	Tehokkuus ja tarkoituksenmukaisuus	Kamppailu, konfliktit, voittajat ja häviäjät

Päätöksentekomallien päämäärät, valta, päätöksenteko, kulttuuri, tiedonjakelukanavat, käsitteet syysseuraussuhteista, päätökset ja ideologia eroavat merkittävästi toisistaan. Rationaalissa päätöksenteossa korostuu vallan keskittäminen, säännönmukaiset vuorovaikutussuhteet sekä kustannustehokkaat päätökset. Poliittisessa päätöksenteossa vallitsevat tilapäisesti muodostuvat koalitiot ja ryhmät. Päätöksille ovat ominaisia ryhmien erilaiset, muuttuvat tavoitteet, jotka muodostuvat ryhmien välisen kaupankäynnin tuloksina.

Rationaalissa päätöksenteossa kulttuurille on ominaista sääntöjen ja normien optimointi sekä rationaalisuus. Poliittisessa päätöksenteossa kulttuuri on taas avoin, jolloin konfliktit ovat sallittuja ja yleisiä. Poliittiset taktiikat, poliittinen kielenkäyttö ja organisaation ideologia perustuvat häviäjien ja voittajien väliseen jakoon. Pfefferin (1981) malli kokoaa pääosin edellä tarkastellut hallinnon teoriat päätöksenteosta ja siinä vallitsevista eri osatekijöistä sekä niiden välisistä vuorovaikutussuhteista.

Tutkimuksen viitekehys muodostuu fuusiopäätöksenteon mallista, jossa fuusiopäätös kehittyy vähitellen päätösvaihtoehtojen laadinnan, ratkaisun valinnan ja toteuttamisen välisestä vuorovaikutussuhteesta (rationaalinen, poliittinen tai niiden välille sijoittuva päätöksentekomalli). Tähän fuusiopäätöksen suunnittelusta ja toimeenpanosta muodostuvaan prosessiin vaikuttavat merkittävästi organisaati-

on sisäiset ja ulkoiset tekijät. Fuusiopäätöksenteko muodostuu näin kunkin organisaation ominaispiirteiden, sen sisäisten ja ulkoisten rajoitteiden vaikutuksesta.



Kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys fuusiopäätöksenteosta.

Sisäisillä tekijöillä ymmärretään organisaation jäseniä ja etenkin päätöksentekijöitä, vallitsevaa kulttuuria ja ilmapiiriä sekä erilaisia inhimillisiä tekijöitä. Lisäksi sisäisiin tekijöihin kuuluu myös organisaation vallan käyttö ja poliittinen toiminta eri jäsenten ja ryhmien välillä. Myös ulkopuoliset tekijät pyrkivät sekaantumaan organisaation päätöksentekoon ja valtatasapainoon, mutta pystyäkseen vaikuttamaan siihen, on niiden toimittava sisäisten tekijöiden kautta.

Koko fuusiopäätöksenteon muodostumiseen vaikuttaa merkittävästi fuusion vaikutus suorituskykyyn eli tehokkuus sisältäen fuusion strategiset, taloudelliset, inhimilliset ja kulttuuriset hyödyt. Nämä erilaiset synergiset edut vaikuttavat fuusioprosessiin organisaation sisäisten ja ulkoisten tekijöiden kautta. Fuusioitumalla esim. merkittävän kilpailijan tai asiakkaan kanssa voidaan saavuttaa markkinajohtajuuden avulla strategista tehokkuutta. Fuusio saattaa hyödyntää organisaation taloudellista tehokkuutta mittakaavaetujen muodossa. Fuusioitumalla voidaan saavuttaa myös merkittäviä inhimillisiä ja kulttuurisia hyötyjä, kun kahden liike-

toiminnaltaan läheisen organisaation resursseja hyödynnetään.

Fuusiopäätöksen muodostumista ja toteuttamistapaa mitataan tuottavuuden ja tehokkuuden avulla. Erilaiset synergiaedut sanelevat organisaation yksilölliset puitteet menestyksekkäälle fuusiopäätöksenteolle. Johdon täytyy miettiä ovatko saavutetut edut suuremmat kuin fuusiopäätöksen kustannukset eli haitat, jotka johtuvat organisaation sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä eli resursseista. Tähän koko prosessiin vaikuttaa merkittävästi myös päätöksenteon poliittiset toiminnot. Näin em. viitekehyksessä organisaation fuusiopäätöksenteko muodostuu sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutuksessa kohti tehokasta ja menestyksestä toteuttamistapaa (ks. kuvio 2).

On kuitenkin hyvä muistaa päätöksenteon tapahtumien ja vallan käytön mittaamisen vaikeus. Haugaard (2000: 59–76) määrittelee, miten valtasuhteet eivät useimmiten ole yksistään tahtojen tai yksilöiden taistelukenttiä, mutta eivät myöskään täynnä sopusointua tai yhteisymmärrystä. Valta tulisi hänen mukaansa käsittää mitallisena eli skalaarisena suureena, jonka jatkumon toisen pään muodostaa puhdas konflikti ja toisen täydellinen konsensus. Käsitteellisesti yhteistointa voidaan määritellä joko toisena näistä ääripäistä, mutta useimmiten empiirissä todellisuudessa vuorovaikutussuhteet asettuvat näiden kahden ulottuvuuden välille. (vrt. Pfeffer 1981).

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Säästöpankkifuusiot

Säästöpankkiliitto oli julkistanut vuonna 1968 rakennepoliittisen ohjelman, jota tarkistettiin 1986. Ohjelma perustui fuusiomalliin 38 aluesäästöpankista (Valtion-talouden tarkastusvirasto 1999). Ensin Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki SKOP aloitti keskustelut ohjelman mukaisista fuusioista säästöpankkien keskuudessa (vrt. tuolloin noin 140 itsenäistä säästöpankkia), jonka jälkeen vuonna 1985 se käynnisti kampanjoinnin fuusioitumiskehityksen puolesta. Etelä-Pohjanmaan alueella kehitys käynnistyi valtakunnallisesti viimeisten joukossa, kun Seinäjoen ja Ilmajoen säästöpankit muodostivat Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin vuonna 1988. Alusta asti mukana oli myös Peräseinäjoen Säästöpankki.

Tästä lähtien SKOP jatkoi aktiivista fuusiomarkkinointia alueen säästöpankeille. Erilaisten koulutus- ja kokoustilaisuuksien avulla haluttiin vaikuttaa yksittäisten pankkien yhdistymishalukkuuteen, ja se tehoi moneen säästöpankkiin. Fuusiokehitys Etelä-Pohjanmaan Säästöpankkiin EPS:in eteni seuraavasti (jäsenpankkien tarkastelun yhteydessä läpi koko työn on käytetty tätä liittymisen mukaista kronologista järjestystä):

- 1988** fuusioituivat Ähtärin ja Vimpelin Säästöpankit,
- 1989** Kauhavan, Alajärven, Evijärven, Lappajärven, Jurvan ja Lapuan Säästöpankit,
- 1990** Isojoen, Soinin, Kurikan, Ylistaron ja Nurmon Säästöpankit,
- 1991** Alahärmän, Isonkyrön, Jalasjärven, Vähänkyrön, Karijoen, Kauhajoen, Lehtimäen ja Alavuden Säästöpankit.

SKOP:n Savolainen toimi vastuuhenkilönä, jonka tehtävänä oli vauhdittaa kehitystä Etelä-Pohjanmaalla. Hän osallistui alueella järjestettyihin kokouksiin ja koulutustilaisuuksiin sekä vastasi neuvotteluista. Mukana oli myös usein muita SKOP:n edustajia mm. Kauniskangas ja Prepula. Heidän tehtävänään oli toimia SKOP:n *äänitorvena ja keulakuvana* eli edustajina fuusiokehityksessä. Muutamassa haastatteluyhteydessä ilmeni, että Savolaisesta ei pidetty hänen *aggressiivisuutensa* vuoksi. Etelä-Pohjanmaalla säästöpankkikenttä arvosti pankkien itenäisyyttä ja riippumattomuutta. (*kursiivit* lainauksia haastattelulausunnoista).

SKOP:n fuusiotilaisuuksissa nostettiin esiin tulevaisuuden uhat, mm. Euroopan yhdentymisen mukanaan tuoma kilpailu ja uudet vakavaraisuussäännökset. Ratkaisuksi näihin tuleviin muutoksiin SKOP markkinoi fuusioitumista ja vahvojen aluesäästöpankkien muodostamista. Se lupasi fuusioitujille hyvät edut, etenkin kehityksen alkuvaiheessa. Hiilamon (1995: 54) mukaan rahamarkkinoiden vapautuminen oli paikallisille säästöpankeille voimakas uhkatekijä, jonka vuoksi ne päättivät muuttaa toimintaansa.

SKOP:n fuusioitumisprosessiin johtaneita yhteydenottoja haastateltuihin jäsenpankkeihin voidaan tarkastella taulukon 2 avulla. EPS:n perustamisvuonna 1988 SKOP:ssa työskenneltiin kehityksen hyväksi etsien mahdollisia fuusiokumppaneita eri puolilta Etelä-Pohjanmaata, ja näin SKOP otti aktiivisesti yhteyttä tutkimusaineiston pankkeihin (ks. taulukko 2). Vimpeli muodostaa ainoan poikkeuksen, sillä sen liittyminen tapahtui jo kyseisen vuoden aikana.

Taulukko 2. SKOP:n fuusioyhteydenotot haastateltuihin pankkeihin Etelä-Pohjanmaan alueella 1985–1990.

Jäsenpankit	1985	1986	1987	1988 EPS perustetaan	1989	1990
Vimpeli			X			
Kauhava	X			X	X	
Lapua				X		
Soini		X	X	X		
Kurikka	X			X		
Vähäkyrö				X		
Jalasjärvi				X	X	X
Alahärmä				X		X
Kauhajoki	X			X		X

SKOP:n toimeliaan yhteydenottovuoden 1988 aikana neuvottelut käynnistyivät usealla eri taholla, vaikka lopulta fuusioista toteutui vain kolme (haastatelluista Vimpeli). Pian SKOP:n markkinoinnin tulokset alkoivat näkyä tasaisena fuusiotahhtina, ja EPS:n laajentuminen saatiin hyvin käyntiin. Vuonna 1989 SKOP keskittyi pääasiassa vireillä olleiden neuvotteluiden loppuunsaattamiseen ja sopimusten viimeistelyyn. EPS:n toiminta laajentui tuolloin kuuden jäsenpankin alueelle. Näistä haastatteluissa mukana ovat Kauhava ja Lapua.

Vuonna 1990 SKOP:ssa haluttiin saattaa fuusiokehitys päätökseen. SKOP:n edustajat ilmoittivat erilaisista pakotteista ja näin mm. sen myöntämä kolmen vuoden luottotakuu pankkien luottotappioille uhattiin poistaa myöhemmin liittyviltä pankeilta. Lisäksi SKOP kaavaili uutta ryhmäjäsenmaksua ja antoi ymmärtää, että ulkopuolelle jääneiden pankkien palvelu (esim. tietojärjestelmiin liittyvä) saattaisi

vaikeutua. Vuonna 1990 EPS:in liittyi viisi uutta jäsenpankkia, kuten haastatellut Soini ja Kurikka.

Uhkauksista huolimatta vielä 1991 neuvotteluita käytiin SKOP:n tarjoamalla vanhoilla ehdoilla. Tätä kutsuttiin *pakotteista vapaaksi jatkoajaksi*. Lopulta kahdeksan fuusiosopimusta allekirjoitettiin, ja Etelä-Pohjanmaa oli “imuroitu” maantieteellisesti yhtenäiseksi EPS:n alaisuuteen. Näin pankkifuusiot saatiin valmiiksi juuri ennen suurta säästöpankkimaailman kaaosta: SKOP:n romahdusta ja taloudellisen laskusuhdanteen suuria luottotappioita. Paikallisiksi eli itsenäisiksi säästöpankeiksi Etelä-Pohjanmaan alueella jättäytyivät ainoastaan neljä pientä maa-seutupankkia (Kortesjärvi, Kuortane, Töysä ja Ylihärmä).

Ennen SKOP:n kaatumista Suomen Pankin huostaan säästöpankkikentältä kerättiin vielä 1,8 miljardin Suomen markan tukisumma sen pelastamiseksi (Saukko-maa 1994: 28). Tällaisessa tilanteessa ei SKOP:lla olisi enää ollut vaikutusvaltaa fuusioneuvotteluissa. Fuusiokehitys SKOP:n avustuksella saatiin Etelä-Pohjanmaan alueella siis päätökseen valtakunnallisestikin viimeisellä mahdollisella hetkellä.

3.2 Tutkimusaineisto, keruu ja analysointi

Tutkijan ensimmäinen kosketus esimerkkiorganisaatioon tapahtui vuoden 1988 kesäkuukausien aikana määräaikaisena pankkitoimihenkilönä Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin Seinäjoen konttorissa. Tuolloin fuusiokehitys oli alkuvaiheessa, ja innostus sekä markkinointi myös työntekijöiden keskuudessa oli voimakasta. Fuusioneuvotteluiden ja -kehityksen päätöksenteko sekä niiden saama runsas julkisuus herätti osaltaan tutkijan mielenkiinnon mahdollisen lisensiaatintutkimuksen aiheeksi (Wahala 2007).

Yksittäisten havaintokohteiden valinta kohdeorganisaation eli Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin (toimi 23 kunnan alueella) jäsenpankeista tapahtui pankkien koon, rahoitustilanteen, liittymisajankohdan sekä fuusioneuvotteluiden etenemisen perusteella. Havaintokohteiden lukumääräksi vakiintui esitutkimuksen tuloksena yhdeksän (jäsen)pankkia. Kaikki kohteet eivät tutkimusajankohtana olleet vielä teknisesti liittyneet tai saaneet fuusioneuvotteluitaan päätökseen, joten jäsenpankki-nimityksen käyttö ei aivan vastaa reaalityodellisuutta.

Kenttätöksen ominaispiirteet perustuvat tutkimuksessa esitettyyn fuusiopäätöksenteon viitekehysmalliin (ks. kuvio 2). Konteksti eli jäsenpakkien koko ja rahoitustilanne liittyvät lähinnä organisaation sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, sillä pankin rahoitustilanne liittyy sen selviytymiseen ympäristön kilpailutilanteessa. Nä-

mä sisäiset ja ulkoiset tekijät vaikuttavat merkittävästi fuusiopäätöksenteon muodostumiseen. Päätöksenteon aspektit eli jäsenpankkien liittymisajankohta ja fuusioneuvotteluiden eteneminen ovat osa organisaation fuusiopäätöksenteon muodostumista, sen vaihtoehtoja, valintatilanteita ja toteutumistapaa (ks. kuvio 2). Näin kenttäotoksen ominaispiirteiden valinta perustuu työn teoreettiseen viitekehukseen sekä tehokkuuteen ja päätöksentekoon liittyvään tutkimusongelmaan. Kenttäotoksen ominaispiirteet voidaan havainnollistaa taulukon 3 avulla.

Taulukko 3. Kenttäotoksen ominaispiirteet.

Konttorit/ jäsenpankit	KONTEKSTI koko/rahoitustilanne	PÄÄTÖKSENTEON liittymisajankohta	ASPEKTIT fuusioneuvotteluiden eteneminen
Vimpeli	Pieni/rasituksia	Alkuvaihe	Liittyi yksimielisesti
Kauhava	Suuri/vakavarainen	Alkuvaihe	Liittyi kahden äänestyksen kautta
Lapua	Suuri/ei ongelmia	Keskivaihe	Liittyi yksimielisesti
Soini	Pieni/ei ongelmia	Keskivaihe	Liittyi yksimielisesti
Kurikka	Suuri/ei ongelmia	Keskivaihe	Liittyi kahden äänestyksen sekä niukan määräenemmistön päättökseen
Vähäkyrö	Suuri/ei ongelmia	Loppuvaihe	Liittyi kahden äänestyksen kautta
Jalasjärvi	Keskikokoinen/ei ongelmia	Loppuvaihe	Liittyi kahden äänestyksen kautta

Yhdeksän havaintokohteen valinnassa hyödynnettiin Glaserin & Straussin (1967: 61) määrittelemää teoreettisen saturaation käsitettä (myös Gummeson 1989: 85). Heidän mukaansa saturaatio on saavutettu, kun uutta dataa, jonka avulla tutkimusluokituksia voitaisiin kehittää tai lisätä, ei enää löydetä. Vaikka yhdeksän säästöpankin tutkimusotanta on lukumääräisesti vaatimaton, on se kuitenkin riittävä teoreettista saturaatiota hyödynnettäessä. Tutkittaessa jäljelle jääneitä Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin 14 jäsenpankkia ja niiden fuusioneuvotteluita muistuttivat ne jo jotakin otoksen havaintokohdetta eli valittua jäsenpankkia kontekstiin ja päätöksentekoon liittyviltä muuttujiltaan (taulukko 3). Näin yhdeksän säästöpankkia muodosti saturaation mukaisen tutkimusotannan esimerkkiorganisaation fuusioprosesseissa.

Fuusioneuvotteluiden etenemisen kuvaamisen ymmärtämiseksi on tarkasteltava säästöpankkitoiminnan päätöksentekoa. Hiilamo (1995) määrittelee säästöpankin omaksi yhteisömuodokseen, joka muistuttaa osakeyhtiön sijasta säätiötä. Vuoden 1970 säästöpankkilain mukaan säästöpankki syntyi, kun säästöpankin perustamiseksi luovutettiin säädellä vähintään 30 miljoonan Suomen markan suuruinen

peruspääoma. Peruspääoma oli tämän jälkeen perustettavan yhteisön omaisuutta, ja näin säästöpankin omaisuutta ei siis tavallaan omistanut kukaan. Ylimmäksi hallintoelimeksi nimitettiin tallettajien valitsevat isännät, jotka muodostivat osakeyhtiöiden yhtiökokousta vastaavan isännistön.

Säästöpankki-periaatteen mukaisesti hallintoelimet koostuivat näin kolmesta päätöksentekotasosta: tallettajista valituista isännistä, luottamustehtäviin valituista isännistön jäsenistä eli hallituksesta sekä pankin toimivasta johdosta. Tärkeät päätökset oli hyväksyttävä kaikissa elimissä ja lopullista, joskin nimellistä päätösvaltaa käytti isännistö. Käytännössä pankkiasiat päätettiin johdon ja pienemmissä pankeissa hallituksen ja johdon kesken.

Säästöpankkien erikoislaatuudesta yhteisömuodosta seurasi, että pankeilta puuttui omistajataho, joka olisi huolehtinut varallisuuden kasvamisesta ja ennen kaikkea sen säilymisestä. Säästöpankkien yhteisömuoto salli yleishyödyllisyyden korostamisen, jota myös vuoden 1970 säästöpankkilaki ilmensi, sillä siinä säästöpankin tarkoituksiksi mainittiin säästäväisyyden edistäminen. (Hiilamo 1995: 20–22).

Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki SKOP perustettiin 1908 säästöpankkien keskuspankiksi. SKOP oli siis säästöpankkien omistama osakeyhtiö, jossa omistajavaltaa käyttivät paikalliset säästöpankit, joiden oma omistus ei ollut yksiselitteinen (ks. edellä). Tällä tavoin SKOP sai Hiilamon (1995: 22) mukaan toimia suhteellisen vapaasti. Pitkään SKOP toimi puhtaana keskuspankkina, mutta 1980-luvulla siitä kehittyi Suomen pankkikentän nopeimmin kasvanut pankki. SKOP oli omaksunut strategian, joka haki kasvua riskisijoituksilla ja osakemarkkinoilta, mutta jo vuonna 1991 sen luottotappiot olivat Suomen suurimmat. Vauhti oli kova, sillä tappiot olivat kasvaneet vuodesta 1990 kymmenkertaisiksi. (Tainio, Lilja & Santalainen 2002).

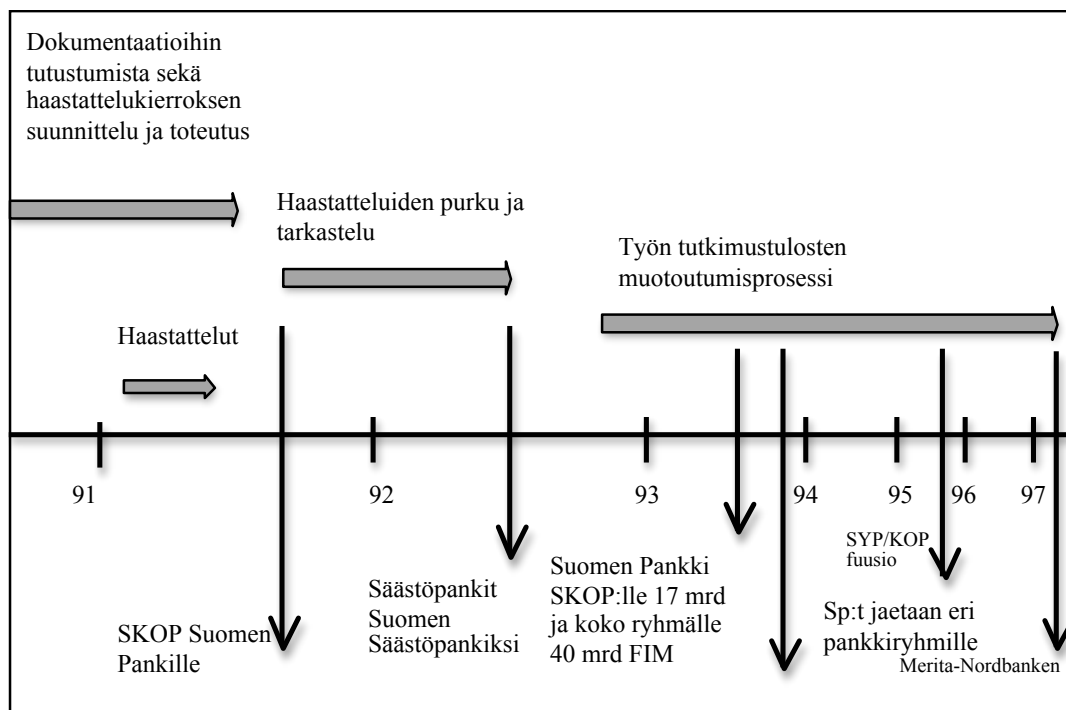
Kriisi tuli julkisuuteen 19.9.1991, kun Suomen Pankki ilmoitti ottavansa SKOP:n haltuunsa. Vuosina 1992–94 SKOP:lle haettiin ulkomaista tai kotimaista ostajaa ja yhdistämisestä muihin suomalaisiin pankkeihin neuvoteltiin tuloksetta. Lopulta vuonna 1999 se hakeutui vapaaehtoiseen selvitystilaan. Suomen säästöpankkikentän fuusioihin liittyneessä päätöksenteossa SKOP oli valtakunnallisesti vahva vaikuttaja ja vallan käyttäjä. Näin sen vaikutus ja poliittiset taktiikat huomioitiin havaintokohteiden tarkastelussa.

Tutkijan henkilökohtainen tutustuminen fuusiokehityksen avainhenkilöihin mahdollisti alustavat ja vapaamuotoiset keskustelut. Näin tutkijalle hahmottui karkeahko kokonaiskuva fuusioprosessista, jonka perusteella ja eritasoisten kirjallisten dokumentaatiolähtein mm. vuosikertomukset, sisäiset tiedotteet ja lehtileik-

keet ennen vuoden 1990 loppua (tarkemmin liite 3) täydentäen muodostettiin työn esiyymmärrys tutkimustavoitteista ja -menetelmistä.

Em. esiyymmärryksen perusteella sekä Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin hallintojohtajan kanssa käydyn keskustelun ja erilaisiin säästöpankin sisäisiin dokumentaatioihin tutustumisen jälkeen muotoutui em. yhdeksän säästöpankin haastattelukierrossuunnitelma. Tutkija valitsi omatoimisesti haastatteluotannon jäsenpankit ja haastateltavat päätöksentekotasot. Myös haastatteluperusteiden selvittäminen oli emopankki EPS:stä riippumatonta, eikä se edesauttanut tutkimuksen suorittamista tekemällä esim. alustavia yhteydenottoja jäsenpankkiensa johtohenkilöihin. EPS ei ollut kiinnostunut työn mahdollisista tuloksista tai tavoitteista eikä se esittänyt tutkijalle mitään toivomuksia työn suhteen. Näin haastateltaville ei muodostunut ennakoasenteita haastatteluista tai tutkijaa kohtaan, eikä tutkijalle ennakkoodotuksia haastateltavia tai tutkimuskohteita kohtaan (vrt. Hammersley & Atkinson 1983). Toisaalta pankissa tai sen johdossa ei työtä vastustettukaan. EPS:n toimitusjohtaja oli hyvin yhteistyöhaluinen ja helpotti näin osaltaan työn konkretisointia.

Haastatteluiden purkamisen ja tapahtumakuvausten kirjoittamisen aikoihin Suomen Pankki otti SKOP:n haltuunsa. Muutaman kuukauden kuluttua jäsenpankkien fuusiokuvausten työstämisen ja seurantakeskustelun (tarkasteluistunto EPS:n hallintojohtajan kanssa) jatkuessa säästöpankkikenttä yhdistettiin Suomen Säästöpankiksi katastrofaalisten luottotappioutisten seuratessa toinen toistaan. (ks. kuvio 3).



Kuvio 3. Säästöpankkikentän muuttuminen vuosina 1991–1997.

Lopulta tutkimus valmistui liseniaatintutkimuksena vuonna 2007, jolloin säästöpankkikenttä oli kokenut täydellisen myllerryksen. Koko pankkikentästä oli jäljellä enää vain muutama paikallissäästöpankki sekä pohjoismaisten pankkifuusioiden jälkeen muodostunut muutama suurehko pankkitoimija. Tämän jälkeen liseniaatintutkimusta on syvennetty ja laajennettu käsillä olevaksi väitöskirjatutkimukseksi.

3.2.1 Haastattelut

Haastatteluotanta muodostui yhdeksän jäsenpankin fuusioon liittyneistä päätöksentekoprosesseista, joiden avulla tutkittiin päätöksenteon tehokkuutta vallinneissa olosuhteissa. Metsämuurosen (2006: 45) mukaan tutkimuksen kyselyyn vastaajat voidaan valita periaatteessa joko satunnaisesti tai ei-satunnaisesti. Ei-satunnaiselle otannalle on tyypillistä, että vastaajat on valittu joko saatavuuden tai tutkijan harkinnan mukaan. Tämä halu tutkia oleellisia henkilöitä lienee Metsämuurosen mukaan hyödyllistä juuri laadullista aineistoa koottaessa, ja jota myös tässä työssä on hyödynnetty.

Kolmessa säästöpankissa tutkimuskohteiksi valitut fuusioratkaisut sisälsivät runsaasti konfliktitilanteita pankin hallintoelimityksissä. Lisäksi ne olivat saaneet paljon

julkisuutta lehdistössä (Kurikka, Lapua ja Vähäkyrö). Näissä tapauksissa haastattelukierrokseen liitettiin mukaan fuusioaikaisten pankinjohtajien ja hallituksen puheenjohtajien lisäksi myös isännistön puheenjohtajat. Kuudessa jäsenpankissa (Vimpeli, Kauhava, Soini, Jalasjärvi, Alahärmä ja Kauhajoki) haastatteluotokseen ei otettu isännistön puheenjohtajia mukaan, sillä niissä fuusioprosessit muodostuivat sujuvaksi, ja päätös liittymisestä oli määräenemmistöinen. Lausuntojen perusteella isännistöissä ei syntynyt vastarintaa pankin muiden hallintoelimien ehdottamaa ratkaisua kohtaan, ja niissä toimittiin pitkälti hallituksen antaman esityksen perusteella.

Tällä tavoin tutkimukseen pyrittiin sisällyttämään kaikki kohteeseen vaikuttaneet relevantit tekijät ja saavuttamaan mahdollisimman monipuolinen otos tutkittavasta ilmiöstä eli fuusiopäätöksentekoon vaikuttaneista tekijöistä ja sen tehokkuudesta. Glaser & Strauss (1967: 45) määrittelevät tutkimuksen mukana etenevän ja kehittyvän tutkimuskohdevalinnan teoreettiseksi otokseksi eli *samplingiksi* (vrt. mm. Eriksson 1991: 60).

Metsämuuronen (2006:115) määrittelee puolistrukturoidun haastattelun teema-haastatteluksi, joka sopii hyödynnettäväksi tilanteissa, joissa tutkimuskohteen aihealue on arka, tai heikosti tiedostetut asiat eli arvostukset, ihanteet ja perustelut ovat keskeisessä asemassa. Haastattelu kohdistui ennalta määrättyihin teemoihin, mutta kysymysten muotoa tai esittämisjärjestystä ei määritely tarkasti. Näin työn haastattelut voidaan määritellä osittain strukturoiduiksi teema-haastatteluiksi. Niissä käsitellyt kysymysalueet perustuivat alustavan tutustumistyön aikana saavutettuun ymmärrykseen fuusioon liittyneestä päätöksenteosta. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja purettiin myöhemmin sanatarkasti. Haastattelun kuluessa ensimmäiset kysymykset noudattelivat ennalta laadittua runkoa, mutta jatkokysymykset rakentuivat edellisten vastausten ja haastateltavan sekä jäsenpankkitapauksen historian mukaan. Haastattelukysymysrunko on esitelty tarkemmin liitteessä 2.

Haastattelukysymysten avulla pyrittiin selvittämään fuusioneuvotteluiden aloitteen alkuperä, fuusioitumisen syyt ja millaiseksi neuvottelut käytännössä muodostuivat, mahdolliset eturistiriidat, henkilökohtaiset motiivit ja miten kauan neuvottelut kestivät, SKOP:n ja EPS:n roolit neuvotteluissa, pankin omien päätöksentekijöiden roolit (pankinjohtaja, hallituksenpuheenjohtaja ja isäntien puheenjohtaja), sekä millaiset kokemukset fuusion jälkeisestä toiminnasta jäsenpankille oli muodostunut. Fuusion jälkeisten haittojen ja hyötyjen kartoittamisen avulla pyrittiin selvittämään fuusion tuloksia. Haastattelukysymysten tausta perustuu työn teoreettisen viitekehyksen eli organisaation fuusiopäätöksentekoon vaikuttavista osatekijöistä. Niiden avulla kuvataan päätöksentekijöiden välisiä suhteita, etui-

suuksia, haittoja, inhimillisiä tekijöitä eli päätöksenteon sisäisiä sekä ulkoisia tekijöitä mm. pankkien odotukset kilpailuaseman vahvistumisesta (ks. kuvio 2).

Haastateltavien vastaukset koostuivat pitkäköistä kertomuksista koko fuusioprosessista ja siihen liittyneistä tapahtumista sekä päätöksenteosta. Vastauksia ei rajoitettu eikä niihin pyritty vaikuttamaan millään tavoin. Haastatteluiden nauhoitus helpotti pitkien tapahtumaketjujen tarkastelua ja mahdollisti monitahoisten vuorovaikutussuhdekuvausten taltioinnin tutkimusta varten. Näin keskeistä päätöksentekoon vaikuttanutta vallan käyttöä ja fuusion tehokkuutta kuvaavaa vaikeasti mitattavaa tietoa ei kadonnut tutkijan mahdollisen epätäydellisen dokumentointityylin tai haastattelutilanteen tempon tai puheen runsauden vuoksi.

Haastattelutietojen sosiaalinen vääristeleminen mm. haastateltavien oman toiminnan perustelun tai kaunistelun vuoksi pyrittiin välttämään hyödyntämällä useita tiedonlähteitä jokaisesta tutkimuskohteesta mm. erilaiset kirjalliset dokumentit (ks. liite 3). Näin pyrittiin vähentämään tutkimusdatan satunnaisuutta tai sen tarkoituksellista vääristymistä.

Pankin eri päätöksentekotasojen haastattelut täydensivät toisiaan. Joissakin tapauksissa pankinjohtaja oli niukka fuusiokehityksen kuvaaja, mahdollisesti pankin sisäisen koulutuksen ja pankkisalaisuuden vuoksi. Hallituksen puheenjohtajille oli taas tunnusomaista paikkakunnan/kaupungin talouselämän ja sosiaalisten suhteiden monipuolinen asiantuntemus. He kertoivat usein kunnan ja pankin toimintaympäristöstä sekä tapahtumista laajasti ja värikkäästi.

Lisänäkökulmaa fuusioprosessin kuvaukselle antoivat isäntien puheenjohtajat, jotka hekin olivat usein paikkakunnan vaikuttajia. Isännistöllä ei kuitenkaan ollut tarkkaa tietämystä pankin taloudellisesta tilanteesta, joten heidän päätöksentekonsa pankin asioista perustui usein toimivan johdon esitysehdotukseen. Päätös fuusiosta muodosti tästä poikkeuksen, sillä isännistön keskuudessa saattoi syntyä voimakas vastustustahto liittymiselle suuremman pankin alaisuuteen.

Haastattelututkimuksen aikajänne ajoittui vuosien 1988 ja 1991 välille. Tätä kolmen vuoden fuusiokehityksen aikakautta tutkittiin yhden kuukauden sisälle sijoituvan haastattelu-aikataulun perusteella helmikuussa 1991. Kehitys oli vielä käynnissä ja otannassa on mukana pankkeja, jotka olivat jo liittyneet tai liittymässä eli olivat vielä teknistä liittymistä vaille. Otannassa on mukana myös yksi pankki, joka vasta neuvotteli mahdollisesta liittymisestä.

Kenttäotantaa suunniteltaessa käytiin haastattelut emopankin toimitusjohtajan ja esikuntatason hallintojohtajan kanssa. Kenttähaastatteluiden suorittamisen jälkeen käytiin myös seurantakeskustelu esikuntatason hallintojohtajan kanssa, joka oli osallistunut kehityksen alkuvaiheessa merkittävästi fuusioneuvotteluihin. (Liite 1).

3.2.2 Dokumentit

Kirjallisten lähteiden eli pankin sisäisten tiedotteiden, muistioiden, eri päätöksentekijöiden välisten kirjeiden, pankin julkisuuteen luovuttamien lehdistötiedotteiden, mediassa julkaistun materiaalin, kuten talouselämän lehdistön (Kauppalehti, Talouselämä ja Tekniikka & Talous), maakuntalehdistön (Ilkka ja Pohjalainen), paikallislehdistön (jäsenpankkien kunnissa ilmestyneitä paikallislehtiä) sekä sähköisten viestimien (radio, TV ja internet) uutisten ja asiaohjelmien sekä pankin vuosikertomusten ja tilinpäätöstietojen avulla kerättiin fuusiokehityksen ja -neuvotteluiden aikaista tietoa päätöksenteosta sekä päätöksentekijöiden välisistä suhteista.

Vuosikertomusten, tiedotteiden ja uutisten avulla tutustuttiin aluksi EPS:n koko jäsenpankkijoukkoon ennen haastattelukohteiden valintaa. Tämän jälkeen jokaisen haastatellun pankin fuusiopäätöksentekoprosessia syvennettiin mahdollisimman monipuolisen näkökulman saavuttamiseksi paikallislehtien uutisten, pankin sisäisten tiedotteiden ja muistioiden, päätöksentekijöiden välisten kirjeiden ja lehdistötiedotteiden avulla. Koko fuusiotrendin tarkastelussa hyödynnettiin valtakunnallisen ja etenkin talouselämän lehdistön sekä radion ja tv:n ajankohtaisohjelmia ja juttukokonaisuuksia. Työn viimeistelyn ja väitöskirjaksi työstämisen aikoihin myös internet oli hyödyllinen apuväline kerätessä tietoa 1980- ja 90-lukujen taloudellisesta kehityksestä ja etenkin SKOP:n tilanteesta. Niiden avulla tutkija sai laajuutta tarkastelunäkökulmaan usein niin paikalliseen mittakaavaan jääneille mielipiteille ja tapahtumasarjoille (liite 3).

Formaaliset tietolähteet, kuten vuosikertomukset ja lehdistötiedotteet sekä informaaliset tietolähteet, kuten haastattelut ja kirjeet täydensivät toisiaan, ja niitä hyödynnettiin muodostettaessa yksittäisiä tapahtumaketjuja päätöksentekoprosessien tapahtumista ja poliittisesta toiminnasta.

3.2.3 Aineiston analysointi

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen aineiston kerääminen ja analysointi tapahtuu yleensä ainakin osittain samanaikaisesti, eikä niiden välillä edes välttä-

mättä ole eroa (Metsämuuronen 2006: 122). Van de Venin (1987: 333–336) mukaan kvalitatiivisen aineiston analysointi tulisi aloittaa muodostamalla kronologinen kuvaus tutkittavista tapahtumista. Tässä työssä tapahtumiksi määriteltiin jäsenpankkien fuusioiden kehitysprosessit. Haastattelunauhojen purkamisen jälkeen jäsenpankkien fuusioprosessit kirjattiin eri hallintotasojen haastattelujen sekä kirjallisten dokumenttien perusteella kronologiseksi kertomukseksi fuusiopäätöksenteon kulusta.

Lisäksi työn tutkimusaineistoa analysoitiin muodostamalla kronologisia kuvausketjuja tapahtumista, päätöksistä ja fuusiokehityksestä kokonaisuutena, joiden avulla tarkasteltiin fuusiopäätöksentekoa ja siinä ilmenneitä erilaisia vaikuttajatekijöitä ja tehokkuutta. Näin empiriaa tarkasteltiin retrospektiivisesti. Haastattelukierrosta ja tarkempaa datan analysointivaihetta edelsi tutustuminen kyseisen säästöpankin historiaan ja toimintaan, minkä avulla saavutettiin perehtyminen aihealueeseen ja sen taustaan.

Syrjäläisen (1994: 90) mukaan kenttäaineiston analyysi voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin, joita on hyödynnetty tämän työn tutkimusaineiston tarkastelussa. Ensin tutkijan täytyy **perehtyä omaan aineistoon** mahdollisimman laajasti, mihin sisältyy myös tutkimuskokonaisuuden keskeisten käsitteiden haltuunotto teoreettisen kirjallisuuden avulla. Perehtymisvaihetta seuraa aineiston **sisäistäminen ja teoretisointi**. Tutkimusaineistoon tutustumisen jälkeen organisaation päätöksentekoprosessi ja sen osatekijät nousivat käsillä olevan työn keskeisiksi teoreettisiksi käsitteiksi.

Tämän jälkeen analyysissä edetään aineiston karkeaan luokitteluun, minkä tuloksena saadaan työn **keskeiset luokat tai teemat**. Työn aineiston luokittelun avulla muodostuivat luokat säästöpankkien fuusioitumisen syistä (sisäiset ja ulkoiset tekijät) ja fuusion päätöksentekijöistä (SKOP, EPS ja jäsenpankit) sekä fuusion tuloksista (hyödyt ja haitat). Luokitukset vastaavat työn teoreettisen viitekehyksen tutkimuskategorioita eli organisaation fuusiopäätöksentekoprosessin osatekijöitä ja tuloksia.

Seuraavaksi analyysi etenee **tutkimustehtävän ja käsitteiden täsmennykseen**. Työn tutkimusongelma tarkentui ja kehittyi merkittävästi työn edetessä. Myös käsitteet ja teoreettinen viitekehys syventyivät käsittämään organisaation fuusiopäätöksentekoa, tuloksia ja siihen vaikuttavia tekijöitä.

Tämän jälkeen tapahtuu ilmiöiden **esiintymistiheyden ja poikkeusten toteaminen sekä uusi luokittelu**. Työn aineiston luokittelun ja analysoinnin perusteella jäsenpankkien fuusiokehityksen tapahtumista muodostui erilaisia valtapelaaja-tyyppejä. Lisäksi aineiston avulla havainnollistuu erilaisia päätöksentekoprosesse-

ja (rationaalinen vs. poliittinen). Työssä tarkasteltiin myös fuusiopäätöksenteon tuloksia. Tutkimusongelman jatkokysymys kohdistui näin fuusiopäätöksenteon poliittisuuden ja tehokkuuden väliseen suhteeseen.

Seuraavaksi Syrjäläisen määrittelemässä analyysissä seuraa **saatujen luokkien puoltaminen ja horjuttaminen** aineiston avulla. Työssä muodostettiin tutkimusaineiston avulla mallit valtapelaajatyypeistä ja fuusion tulostyypeistä. Fuusiopäätöksenteon valtapelaajien ja tulostyyppien ristikkäisanalyysiä tarkastellaan lähemmin johtopäätösten kautta. Analyysin viimeinen vaihe on **johtopäätösten esittäminen ja tulkinta**, jossa analyysin tulos siirretään laajempaan tarkasteluhikkoon (vrt. Syrjäläinen 1994: 90).

Tapaustutkimus voi palvella hyvin monenlaista lukijakuntaa, sillä raportointi voidaan myös muokata sujuvaksi ja luettavaksi kokonaisuudeksi ilman tutkimuksille tyypillistä tieteellistä ammattikieltä (Cohen, Manion & Morrison 1995: 181–186). Tämän työn empiriaosuuksissa on pyritty säilyttämään tietty helppolukuisuus ja sujuvuus, josta tutkimusraportoinnin tieteellisyys saattaa kärsiä.

3.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen mittarilla tarkoitetaan mittavälinettä, jonka tarkoituksena on tuottaa tietoa tutkittavalta alueelta. Mittarin käytön perusajatuksena on pyrkimys havainnoida ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti. Tutkimuksen luotettavuus on suoraan verrannollinen mittarin luotettavuuteen, ja sitä kuvataan tutkimuksen reliabiliteetilla ja validiteetilla. (Metsämuuronen 2006: 49–60). Tässä työssä vallan käytön ja fuusiopäätöksenteon tehokkuuden mittareiksi valittiin säästöpankkien päätöksentekijöiden toiminta sekä päätöksentekoon vaikuttaneet fuusioedut ja -haitat.

Käsillä oleva tutkimus on pitkittäisluonteinen ja historiallinen case-tutkimus. Tätä kvalitatiivista tutkimusta ja sen empiiristä kohdeorganisaatiota tarkasteltiin monien erityyppisten tietolähteiden perusteella, joten myös sen validiteettia ja reliabiliteettia on tarkasteltava huolellisesti.

Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödynnettäessä on otettava huomioon tutkimuksen toistettavuus ja sen arvioitavuus. Mäkelän (1992: 57) mukaan on hyödyllistä kiinnittää huomiota erilaisiin menetelmiin, joiden avulla voidaan vähentää kvalitatiivisen analyysin vaikutelmanvaraisuutta ja parantaa sen **validiteettia** eli tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä sen oli tarkoituskin mitata ja **reliabiliteettia** eli ei-sattumanvaraisuutta, toistettavuutta. Nämä kolme tapaa ovat: aineiston luettelointi, tulkintaoperaatioiden pilkkominen vaiheisiin ja ratkaisu- sekä tulkinta-

sääntöjen nimenomaistaminen (myös Ghauri ym. 1995; Uusitalo 1991; Metsämuuronen 2006).

Työn tutkimusaineiston luetteloinnissa jäsenpankkien erilaiset luokitukset perustuivat teoreettisen viitekehyksen osatekijöihin. Luokitteluun liittyvään problematiikkaan Mäkelä (1992: 55) toteaa, että on paljon helpompaa esittää intersubjektiivisesti hyväksyttävissä oleva tulkinta kuin muotoilla ne säännöt, joiden varassa tulkintaan on päädytty. Työssä käytettyä luokittelua on havainnollistettu aineiston analysoinnin käsittelyn yhteydessä (3.2.3). Työssä on myös pyritty antamaan mahdollisimman havainnollinen kuva tehdyistä tutkimustulkinnoista ja -ratkaisuista.

Sisällön validiteetin tarkastelussa tutkitaan työn tutkimuskohteen kytkentöjä tieteenalan käsitteisiin ja niiden määritelmiin sekä kattavatko käsitteet riittävän laajasti kyseisen ilmiön. **Käsitevaliditeetin** avulla tarkastellaan työn yksittäisiä käsitteitä ja niiden operationalisointia. (Metsämuuronen 2006: 57). Taulukon 4 avulla havainnollistetaan tässä tutkimuksessa käytettyä validointia.

Yinin (1989: 42) mukaan käsitevaliditeettia voidaan parantaa 1) hyödyntämällä monipuolista havainto- ja todistusaineistoa, jota käytetään aineiston keruuvaiheessa, 2) esittämällä ja perustelemalla tutkimuksen suorittamisen vaiheet todistusketjun eli chain of evidencen avulla ja 3) tarkastelemalla tutkimuksen alustavia tuloksia kohteen avainvaikuttajien kanssa. Työn käsitevaliditeetin varmistamiseksi tutkimuksenteossa hyödynnettiin runsaslukuisesti erilaisia tietolähteitä. Haastattavat ja muut tietolähteet valittiin huolellisesti, ja tutkimuksen luokitteluvaiheet pyrittiin sekä perustelemaan että liittämään teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi haastattelu- ja tutkimusmateriaalia läpikäytiin ja siitä keskusteltiin esikuntatason päätöksentekijän kanssa. Keskustelun avulla saatiin arvokasta lisänäkökulmaa fuusiokehitykseen. Näin pyrittiin varmistamaan tutkimuskohteiden kytkentöjä teoreettisiin käsitteisiin.

Metsämuuronen (2006:134) määrittelee triangulaation eri tutkimusmenetelmien käytöksi, jossa tutkimusta tarkastellaan useasta eri suunnasta. Metsämuuronen määrittelee neljä eri triangulaatiomenetelmää: monimetodi (erilaiset tiedonhankinnan tekniikat), monitutkija (useat havainnoijat tai koodaajat), monidata (dataa kerätään useana eri kertana) sekä moniteoria, jossa tutkimus luo useita kilpailevia teorioita tai tutkimuksessa hyödynnetään useita eri teorioita. Tämän tutkimuksen tiedonhankinnassa hyödynnettiin monimetodimenetelmää ja moniteoriaa (ks. taulukko 4), sillä tutkimuksessa hyödynnettiin monipuolisesti useita eri teorioita. Työn rakenteeksi valittiin teorian ja empirian yhteenliittäminen, joten lähes läpi koko työn empirian tapahtumiin liitetään eri teorioiden tarkastelua. Tällainen tut-

kimustapa saattaa aiheuttaa kritiikkiä. Keskeisimmät teoriat nousevat kuitenkin esiin poliittisen toiminnan ja tulosten tarkastelussa työn lopussa.

Taulukko 4. Tutkimuksen validointi (Miles ja Huberman 1984: 230–243 sekä Ropo 1989: 67–68).

DATAN LAATU
<p>Tutkimusdata</p> <ul style="list-style-type: none"> - teoreettisen tutkimusongelman vastaavuus empirian ja siihen kuuluneiden tutkimusyksiköiden huolellisen valinnan avulla - mahdollisimman relevantin tiedon hankkiminen haastateltavien huolellisen valinnan avulla - pitkäaikaisuuteen datan keruu kolmen vuoden ajalta samanaikaisista eri tapahtumista, minkä avulla välttyttiin poikittaisuuteen tapahtumatiedolta
<p>Tutkijan mahdollisen vaikutuksen välttäminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - tutkijan persoonana ja historia tuntematon haastateltaville (aikaisemmalla työkokemuksella ei merkitystä, sillä esimerkkiorganisaatio eli Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki maantieteellisesti laaja) - tutkijan rooli muuttumaton koko haastattelu- ja tutkimuskierroksen ajan - tietojen huolellisen tallentamisen korostaminen - avoimen ja vapaan keskustelutyylin korostaminen haastattelutilanteessa - keskustelu- ja haastattelutietojen osittainen tarkistaminen istuntojen aikana haastateltavien kanssa
<p>Tutkimusyksikön mahdollisen vaikutuksen välttäminen tutkijaan eli pyrkimys objektiivisuuteen</p> <ul style="list-style-type: none"> - tutkijan pyrkimys korostaa työn tutkimusideaa tutkimusyksikköön tutustumisen aikana - haastattelutilanteiden virallinen luonne: työaikana työtiloissa ilman keskeytyksiä - puheiden ja tapahtumakuvausten tarkistaminen todellisten, tapahtuneiden päätösten kanssa - tutkijan pyrkimys pitäytyä vain tosiasioissa: ei ottaa kantaa tunnekuohuja herättäneisiin tapahtumiin ja niitä koskeviin puheisiin ja kuvauksiin - tapahtumaketjujen kuvauksessa tutkijalla myös muita tietolähteitä ja haastateltavia kuin vain varsinaiset päätöksentekijät - eri haastateltavien haastattelutietojen erilainen painotus: esim. isännistön puheenjohtaja ei omata samaa tietoutta pankin sisäisistä asioista kuin toimitusjohtaja
<p>Triangulaatio</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyödyntämällä useita erilaisia datan keruumenetelmiä: haastatteluja, kirjallisia dokumentaatioita, havainnointia - hyödyntämällä erilaisia tietolähteitä: johtoa, johtoryhmää (=hallituksen puheenjohtajat), isännistön puheenjohtajia (=päivittäisen päätöksenteon ulkopuolisia), isännistön varapuheenjohtajaa
JOHTOPÄÄTÖSTEN ARVIOIMINEN
<p>Eroavaisuudet</p> <ul style="list-style-type: none"> - eroavien ja ristiriitaisten tapausten tarkasteleminen ja tutkiminen - yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien korostaminen ja tarkastelu eri tutkimusyksiköiden ja tyyppien välillä
<p>Tutkimusdatan tarkastelu päätöksentekijän kanssa</p> <ul style="list-style-type: none"> - keskustelut ja jäsenpankkien haastattelutietojen tarkasteleminen esikuntatason päättäjän kanssa
<p>Tutkimusprosessin raportointi</p> <ul style="list-style-type: none"> - miten data kerättiin - miten data analysoitiin - miten johtopäätöksiä muodostettiin

Työn johtopäätösten yhteydessä käydään vielä lyhyesti läpi validiteetti- ja reliabiliteettikysymyksiä, jotka koskevat tutkimuksen päätelmiä. Seuraavassa tutustutaan työn tutkimusaineistoon eli Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin fuusioon liittyneeseen päätöksentekoon, jonka jälkeen vällinneita poliittisia piirteitä ja päätöksenteon tuloksia tarkastellaan yhdessä hallinnon teorioiden kanssa.

4 ESIMERKKIORGANISAATION FUUSIOPÄÄTÖKSENTEKO

4.1 Jäsenpankkien luokitukset

Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin kehitystä tarkasteltaessa on pyritty löytämään jäsenpankkien fuusioitumisen päätöksenteon viitekehystä (kuvio 2). Haastattelutoksen fuusiopäätöksenteon vaikuttaneista sisäisistä tekijöistä (pätöksentekijät ja niiden väliset vuorovaikutussuhteet, johtamistyyli, kulttuuri, inhimilliset tekijät ja poliittisuus) ja ulkoisista tekijöistä (markkinat, asiakkaat ja kilpailijat) sekä fuusion tuloksista muodostuivat seuraavat luokitukset:

- **pätöksentekijät** eli jäsenpankit, EPS ja SKOP sekä yksittäiset päättäjät. Työssä havainnollistetaan myös SKOP:n ja EPS:n mielenkiintoista työnjakoa fuusioprosessin aikana. (Näiden avulla tarkastellaan sisäisten tekijöiden eli päätöksentekijöiden, johtamistyylien ja kulttuurin sekä ulkoisten tekijöiden eli markkinoiden, asiakkaiden ja kilpailijoiden vaikutusta fuusiopäätöksenteon),
- fuusiosopimuksen mukanaan tuomat **hyödyt** eli fuusiotukien rahallinen määrä ja haluttavuus (fuusion tulokset) sekä
- liittymisen jälkeen koetut **haitat** (fuusion tulokset).

Näiden luokitusten avulla tutkimuksen tarkastelu kohdistuu fuusiopäätöksenteon poliittisiin piirteisiin ja koko fuusiopäätöksenteon tehokkuuteen. Seuraavassa jokaista luokitusta eli päätöksentekijöitä, etuja ja haittavaikutuksia tarkastellaan lähemmin.

4.1.1 *Fuusioprosessin päätöksentekijät*

Monitahoisen fuusioprosessin päätöksentekijöihin tutustutaan SKOP:n, EPS:n ja jäsenpankkien tarkastelun avulla. Näin pyritään saamaan havainnollinen kokonaiskuva kaikista päätöksentekoprosessin toimijoista eli keskuspankin fuusioon liittyvästä toiminnasta ja vastuuhenkilöistä sekä EPS:n ja jäsenpankkien fuusio- neuvottelijoista. Esimerkkiorganisaation luokitusten yhteydessä päätöksentekijöiden tarkastelu on yleisluonteinen, ja lähempi havainnoiminen tapahtuu myöhemmin yksittäisten jäsenpankkien fuusiokuvausten yhteydessä.

Kun tarkastellaan koko fuusiokehityksen aikaista esimerkkiorganisaation päätöksentekoa, niin keskuspankki SKOP:n toimintaa voidaan pitää hallitsevana. Jokaisessa tutkitussa jäsenpankissa se oli merkittävä vaikuttaja fuusiopäätökseen johtaneessa kehitysprosessissa. SKOP oli säästöpankkien ja säästöpankkiliikkeen keskushahmo, jonka tehtävänä oli hoitaa säästöpankkikentän hyväksymä fuusioitumiskehitys loppuun (mm. Saari 1992). EPS:n osuus omassa laajentumiskehityksessään ei ollut niin aktiivinen kuin SKOP:n osuus, mm. Soinissa ja Alahärmässä se osallistui neuvotteluihin vain fuusiosopimuksen allekirjoitustilaisuudessa.

Kurikan pankinjohtaja kuvaa fuusioprosessia seuraavalla kaavalla: **Ensimmäinen askel** oli SKOP:n yhteydenotto mahdolliseen fuusioituvaan pankkiin. SKOP oli jo aikaisemmin laatinut kehikon, jonka perusteella paikalliset säästöpankit oli jaettu tietyille vastaanottaville pankeille. Kehikon perusteella se teki alustavia yhteydenottoja ja valmisteli fuusioita. **Seuraavassa vaiheessa** SKOP ja EPS neuvottelivat fuusiosta keskenään kolmannen tahon puuttuessa. SKOP toimi siis välittäjänä vastaanottavan pankin eli EPS:n ja fuusioituvan pankin välillä. **Lopuksi** kaikki kolme neuvottelivat fuusiosopimuksen yhdessä.

Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin kasvukehityksen alkuvaiheessa fuusioneuvotteluissa edettiin SKOP:n kehittämisen ohjeiston perusteella. SKOP:lle oli kertynyt laajasti kokemusta muualla Suomessa hyvin edenneestä fuusiokehityksestä. Näin jokaiseen pankkiin suhtauduttiin omana kokonaisuutena ja neuvotteluissa pidettiin tiukasti kiinni pankkisalaisuudesta.

SKOP:n neuvottelustrategiaa voidaan kuvailla hajota ja hallitse -taktiikaksi, sillä tietoa muiden jäsenpankkien sopimuksista, neuvotteluista tai fuusioehdoista jaettiin niukasti neuvotteluita käyville tulokkaille. Tämä vahvisti omista rajoista kiinni pitämistä, ja näin pankit mielsivät fuusiosopimukset täysin itsenäisiksi sopimuksiksi. SKOP tavallaan hajotti säästöpankit yksilöiksi, jolloin ne eivät turvautuneet yhteistyöhön jo liittyneiden jäsenpankkien kanssa, vaikka olisivat tätä kautta saaneet arvokasta tietoa omiin neuvotteluihin. Ainoan poikkeuksen muodostaa Kauhajoen Säästöpankki, joka omassa fuusioon liittyneessä päätöksenteossään kehityksen loppuvaiheilla hyödynsi aktiivisesti yhteistyökontakteja muiden säästöpankkien kanssa sekä tiedonsaannissa että -jakelussa.

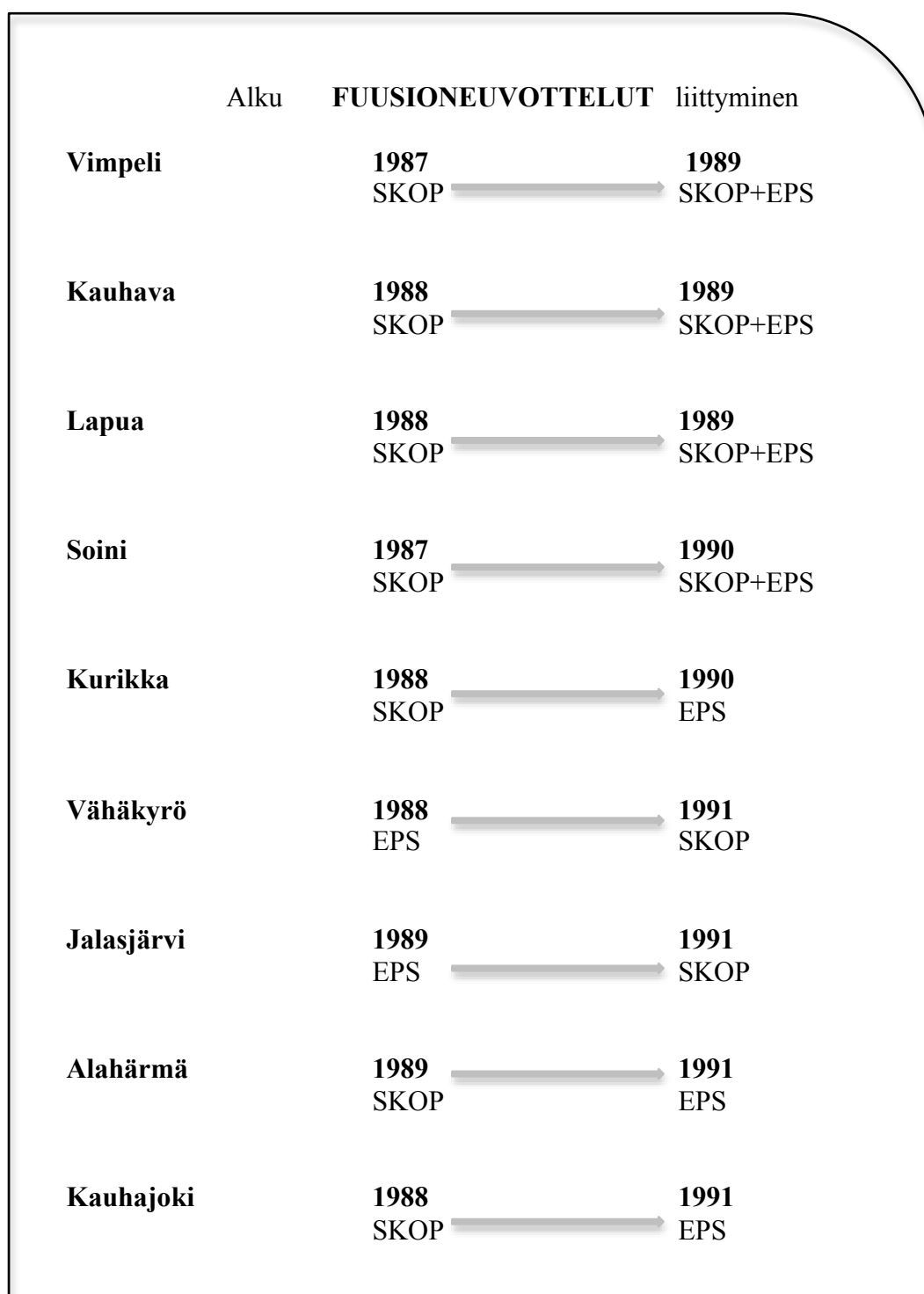
SKOP:n tiedotustilaisuuksiin osallistui yleensä vain liittyvän pankin johto eli johtaja sekä hallituksen jäsenet. Siten isännistöille jaettiin informaatiota säästeliäästi, mutta silti heidän oletettiin puoltavan fuusiopäätöstä ja toimivan automaattisesti fuusion puolesta. Isäntien niukasta tiedotuksesta seurasi kuitenkin vaikeuksia, kun he eivät sopeutuneet päätöksenteon ohjautumiseen ylemmille tasoille pankin itsenäisyyttä koskevassa asiassa. SKOP joutui tekemään usein jopa henkilökohtaisia yhteydenottoja ja kouluttamaan isäntiä keskustelujen avulla fuusiomyönteisiksi.

EPS vaikutti fuusiokehityksen alussa ainoastaan taka-alalla. EPS:n toimintaa neuvotteluissa vuosina **1988–89** voidaan kuvata ”käytettävissä, jos tarvitaan” -periaatteeksi **SKOP:n johtaessa koko prosessia** (ks. kuvio 4). Vain Kauhavan, Kurikan ja Kauhajoen neuvottelukierros muodostaa poikkeuksen EPS:n syrjäänvetäytyvästä fuusioroolista. Neuvotteluiden tarkoituksena oli saada nämä kolme vakavaraista säästöpankkia fuusioitumaan samanaikaisesti. EPS hyödynsi aktiivisesti johdon henkilökohtaisia suhteita maantieteellisesti lähellä sijaitsevien pankkien johtajiin, ja heidän kanssaan käytiin erikseen myös kahdenkeskisiä keskusteluja. Suunnitelmat yhteisliittymisestä ja sen vauhdittamasta fuusiokehityksestä eivät kuitenkaan toteutuneet, sillä pankkien keskuudesta ei löytynyt yhteistyöhalukkuutta. Kauhava ja Kurikka kiinnostuivat liittymisideasta, mutta Kauhajoki ilmoitti jättäytyvänsä kaavailujen ulkopuolelle. Kurikan liittyminen sotkeutui sisäiseen valtapeleihin ja vajavaiseen isännistön tiedottamiseen. Kauhavasta tuli joukon ainut fuusioituja. SKOP:n kaavailema joukkovoima ei näin toteutunut eikä edistänyt EPS:n kehitystä toivotulla tavalla.

SKOP:n ja EPS:n välille saattoi syntyä myös erimielisyyksiä fuusiosopimuksen ehtoista. SKOP halusi fuusiokehityksen vauhdittajaksi erityisesti vakavaraisen Kauhavan Säästöpankin ja myöntyi sen tavoittelemaan säätiö-ehtoon. EPS ei olisi tätä halunnut, sillä varallisuutta siirtyi näin fuusion ulkopuolelle.

Vuosina **1990–91** SKOP:n hallitseva neuvotteluasema muuttui, ja **SKOP jättäytyi osittain taustavaikuttajaksi**. Tähän mennessä se oli markkinoinut ja luonut neuvottelumahdollisuuksia laajasti, ja fuusiokumppanit olivat alkaneet hahmottua selvästi. EPS:n tehtäväksi jäi hyödyntää SKOP:n solmimia kontakteja ja saattaa neuvottelut päätökseen. Vähänkyrön Säästöpankki muodostaa tavallaan vallan vaihto -vaiheen fuusioneuvotteluiden rooleissa SKOP:n ja EPS:n välillä. (ks. kuvio 4).

Kehityksen loppuvaiheilla SKOP:n hallitseva asema muuttui passiiviseksi, mikäli se oli tarkoituksenmukaista. Tärkeää oli saada fuusiot päätökseen eikä SKOP:n tiukasta fuusiopolitiikasta aina pidetty. EPS ei kuitenkaan hoitanut fuusioprosesseja niin kokonaisvaltaisesti kuin SKOP. EPS:n muodostumiskehityksen loppuvaiheessa alue alkoi olla jo maantieteellisesti yhtenäinen. Vain muutama pankki oli jäänyt kehityksen ulkopuolelle (Alajärvi, Kauhajoki, Kuortane, Korttesjärvi, Lehtimäki, Töysä ja Ylihärmä). Liittymisprosessit uusien jäsenpankkien kanssa käytännön tasolla sekä useat pitkäänkin jatkuneet fuusioneuvottelut alkoivat kuitenkin rasittaa EPS:n päivittäistä toimintaa.



Kuvio 4. SKOP:n ja EPS:n roolit fuusioneuvotteluissa.

Kehityksen loppuvaiheessa SKOP:n kannattavuusvaikeuksien voimistuminen vaikutti sen rooliin fuusioprosessissa. Säästöpankeilta vuonna 1990 kerätty 1,8 miljardin Suomen markan tukiaismäärä kasvatti kentän vastustushalua, ja vähensi SKOP:n neuvotteluvoimaa. Näin fuusioiden hoitaminen ja neuvotteluiden loppuunsaattaminen jäivät pääasiassa EPS:n vastuulle. Tässä vaiheessa SKOP vielä käytti painostusvaltaansa valtakunnallisesti fuusiokehityksen ulkopuolelle jättäytyneitä säästöpankkeja kohtaan ja uhkasi irtautua fuusioneuvotteluista. Se olisi merkinnyt SKOP:n myöntämän luottotappiotakuun menettämistä fuusioituvalle säästöpankille. Muina pakotteina käytettiin uhkauksia uusista jäsenmaksuista ja palveluiden uudelleenhinnoittelusta. Lisäksi uudet lait ja säädökset, joiden avulla Suomen pankkilainsäädäntöä alettiin muotoilla Euroopan vallitsevia sääntöjä vastaaviksi, muodostuivat pankkien uhkatekijöiksi.

Kehityksen viimeisin vaihe havainnollistui Kauhajoen fuusioprosessissa. Varsinaisissa neuvotteluissa SKOP:lla ei ollut merkittävää roolia, vaikka prosessin alkuun saattamisessa ja viimeistelyssä sen toiminta olikin ratkaiseva. Kauhajoki neuvotteli fuusiosopimuksen EPS:n kanssa, sillä pankkikohtaisista syistä siellä ei suosittu SKOP:n välitysmiehiä. Viimeisen kimmokkeen neuvotteluiden loppuunsaattamiseen antoivat kuitenkin SKOP:n uhkaukset. Uusien vakavaraisuussäännösten myötä pankeilla ei ollut enää mm. mahdollisuutta hoitaa suurasiakkaidensa luottoja, joten niiden oli liityttävä suurempiin yksiköihin pystyäkseen palvelemaan asiakkaitaan. Fuusiokehityksen päävaikuttajina toimivat siis SKOP:n kehittämät uhkatoimenpiteet ja ennen kaikkea ulkopuolisesta ympäristöstä virtaavat uudet säädökset.

Koko kehityksen ajan SKOP oli siis merkittävä vaikuttaja esimerkkiorganisaation päätöksentekoprosessissa. Varsinaiset päätöksentekijät eli EPS:n ja jäsenpankkien neuvottelijat solmivat kuitenkin lopullisen fuusiosopimuksen. Heidän toimintaansa fuusioprosesseissa tarkastellaan lähemmin yksittäisten jäsenpankkikuvausten yhteydessä. Seuraavassa tutustutaan päätöksenteon tuloksiin eli fuusion vaikutuksiin jäsenpankkien toiminnassa.

4.1.2 *Fuusioitumisen edut*

Seuraavassa tarkastellaan lähemmin fuusioitumisen tuomia etuja ja liittymisen jälkeisiä haittoja tai toimintoja, jotka eivät sujuneet odotusten mukaan. EPS ja SKOP houkuttelivat fuusiota harkitsevia pankkeja etujen avulla. Neuvotteluissa jokainen liittyvä jäsenpankki pyrki saavuttamaan mahdollisimman edulliset ehdot fuusiosopimukseensa. Neuvottelutulokseen ja sopimuksen lopulliseen muotoon vaikuttivat näin monet syyseuraussuhteet.

Taulukossa 5 tarkastellaan fuusioitumisen mukanaan tuomia etuisuuksia kahden eri piirteen avulla. Haastattelujen perusteella taulukkoon kirjattiin saavutetut edut sekä millainen kokonaiskuva jäsenpankkien edustajille fuusioneuvotteluista jäi. **Strateginen taso** havainnollistaa etujen strategista tasoa eli koko pankin toiminnan ja tulevaisuuden kannalta merkittäviä etuisuuksia. **Operatiivinen taso** kuvaa, miten etuisuudet vaikuttivat käytännön toimintaan.

EPS:n fuusiokehityksen alussa (**vuodesta 1988**->) SKOP ja EPS myönsivät jäsenpankeille huomattavia etuisuuksia (Vimpeli, Kauhava ja Lapua). Tämän vaiheen tilannetta kuvaa hyvin Vimpelin jäsenpankin edustajan lausahdus: *Saimme kaiken, mitä pyysimme*. Alkuvaiheessa pankeille tarjottiin erilaisia tukimuotoja, kuten mm. konttorien rakennuskustannusten ja luottotappioiden takaukset. Ennen yleistä lamaa rahansaannin helpottuminen suurempina luottomäärinä houkutti pankkeja, joilla oli suurehkoja asiakkaita. Näitä etuisuuksia odoteltiin mm. Vimpelin Säästöpankissa. SKOP takasi myös Vimpelin konttorin rakennuskustannukset ja haastattelun mukaan SKOP:sta saatiin vielä fuusiotukiasioihinkin parannusta (ks. taulukko 5).

Fuusiotukien havainnollistamiseksi tarkastellaan lyhyesti niiden jakautumista markkinointi- ja luottotukeen. **Markkinointituen** tarkoituksena oli helpottaa fuusion markkinointia asiakkaille, yhteistyökumppaneille ja yleisölle. **Luottotuki** muodostui SKOP:n edulliseen hintaan välittämästä suurehkosta luottorahoitussummasta. Useat jäsenpankit saivat neuvotteluissa käsityksen, että luottotuki olisi pankkikohtainen. Todellisuudessa se päättyi EPS:n yhteiseen kassaan, mikä oli yksittäisille pankeille pettymys. Luottotuki houkutteli erityisesti rahan hankintavaikeuksien kanssa taistelevia pienehköjä pankkeja (Vimpeli ja Soini). Lisäksi SKOP tarjosi kolmen vuoden luottotappiotakuun jäsenpankin luottotappioille.

SKOP ja EPS olivat kiinnostuneita Kauhavan vakavaraisesta säästöpankista, joten pankin erityisehtoihin oltiin halukkaita myöntymään. Edullisten fuusiotukien lisäksi Kauhavan tavoittelema säätiömalli hyväksyttiin. Tämä oli kuitenkin epäedullista EPS:lle, kun fuusioituvan pankin varallisuus ei siirtynyt kokonaan sen alaisuuteen.

Taulukko 5. Jäsenpankkien fuusiosopimuksen edut.

FUUSIOITUMISEN EDUT			
	Kokonaiskuva	Strateginen	Operatiivinen
Vimpeli Liittymisvuosi 1988	<i>kaikki, mitä pyydettiin</i>	rakennuskustannusten ja rahan hankinnan helpottuminen, hlö- kunnan koulutus	suurten lainojen ta- kaaminen
Kauhava 1989	<i>kaikki, mitä pyydettiin</i>	säätiömalli ja aluekonttorius (joka jäi toteutumatta)	tehokkaat tietojärjes- telmät, kuukausitulos- seuranta, tj EPS:n johtokuntaan
Lapua 1989	<i>hyvin fuusiotukea</i>	suuret luottotappiot SKOP:lle, kilpai- luaseman varmistelu	konttoreita ei lopetettu, tj paikallisesta esityk- sestä
Soini 1990	<i>vakuuttuneisuus tulevaisuudesta</i>	hlökunnan koulutus	kuukausitulosseuranta
Kurikka 1991	<i>aikaa sopeutua yrityskulttuuriin</i>	hlökunnan koulutus, fuusioedut (rahalliset ja edustukset) parani- vat neuvotteluissa EPS:n kanssa	konttoreita ei lopetettu
Vähäkyrö 1991	<i>rahatukien saanti tärkeintä</i>	rakennuskustannusten takaaminen	rahanhankinnan helpot- tuminen
Jalasjärvi 1991	<i>sieltä saatiin se kaikki, mitä haluttiin</i>	hlökunnan koulutus, tiukasti SKOP:n sane- lema kaavasopimus, jonka edut paranivat neuvotteluissa EPS:n kanssa	tj EPS:n johtokuntaan, pankkiedustus ei niin paljon kuin haluttu, tehokkaat tietojärjes- telmät
Alahärmä 1991	<i>halusimme ison koon pankkiin</i>	edut pienet kaavaso- pimusta noudattaen	
Kauhajoki 1991	<i>tavoittelimme alueellista erityisasemaa</i>	valvontakomissio ja aluekonttorius (eivät toteutuneet), ilmainen hlökunnan koulutus	tj EPS:n johtokuntaan pj:ksi, pankkiedustus ei kuitenkaan niin paljon kuin haluttu

Kauhavalle luvattiin myös suunniteltu yhteistoiminta-alueen keskuskonttoristatus, joka ei kuitenkaan toteutunut. Tällaisesta päällekkäisorganisoinnista luovuttiin SKOP:n vaatimuksesta vuonna 1991. Fuusion käytännölliseksi hyödyksi Kauhavalla mainittiin tietojärjestelmien tehokkuus ja kuukausittainen yksikkökohtainen tulos- ja taselaskelma (ks. taulukko 5). Kauhava ilmaisi rahalliset fuusiotukensa tarkkoina lukuina, joiden perusteella tutkimuksessa on mahdollista hahmottaa rajat koko jäsenpankkiryhmän tukiaisille. (ks. taulukko 6).

Lapuan Säästöpankki hyötyi fuusiosta, kun SKOP takasi pankin muutaman suuren luottotappion. Lisäksi fuusiotukea myönnettiin runsaasti. Hyväksytyihin ehtoihin kuuluivat myös sivukonttoreiden olemassaolon turvaaminen sekä paikallishallituksen esityksen perusteella tapahtuva pankinjohtajan valinta. Lapualla mainittiin fuusion eduksi pankin aseman varmistuminen paikkakunnan kovassa kilpailuympäristössä. Pankinjohtaja oli varma siitä, että Lapua saavutti paremmat fuusioedut kuin Kauhava. Lapuan säästöpankki kuului alkuvaiheen liittyjiin, joille ominainen lausunto oli: *Saimme kaiken, mitä halusimme*. Haastattelussa ilmeni, että markkinointiin tarkoitetulla tuella hankittiin lomamökki. Mainittujen etujen lisäksi pankin omat taidekokoelmat eivät siirtyneet EPS:n omistukseen. (ks. taulukot 5 ja 6).

Soinin Säästöpankki turvautui fuusioon Euroopan Unioniin liittymisestä aiheutuneiden uhkaavien muutosten takia. Pankkitoiminnan välttämätön ja kallis koulutus helpottui suuremmissa pankkiyksiköissä. Käytännöllisenä etuna Soinissa mainittiin erityisesti kuukausittainen tulos- ja taselaskelma, josta pystyttiin tarkkaan seuraamaan omaa tulosta. Soinin fuusioneuvotteluiden aikaan SKOP ja EPS alkoivat tiukentaa etuisuuspolitiikkaa eikä jäsenpankkien vaatimuksiin suhtauduttu enää niin myötämielisesti kuin aiemmin. Kuten Soinin hallituksen puheenjohtaja kuvailee: *Nämä voivat olla nämä viimeiset hyvinkin saman kaavakkeen muotoisia, mutta silloin niin kuin sanoin jo aikaisemminkin; ne ensimmäiset sopimukset, niissä on hyvinkin tehty räätälintyötä*. Myös Soinin pankinjohtaja kertoo *kehityksestä, jonka mukaan koko ajan luovuttiin ja tingittiin fuusioetuisuuksista*.

Kurikan Säästöpankin fuusioituminen oli parivuotinen prosessi, jonka aikana fuusioneuvotteluita käytiin kaksi kertaa. Ensimmäisissä neuvotteluissa sopimukseen saatiin edulliset ehdot, ja etenkin EPS:n kanssa neuvotellessa pankkiedustukset ja rahalliset tuet paranivat. Kurikan pankinjohtaja piti varhaista fuusioitumista erittäin tärkeänä, minkä avulla olisi saatu aikaa sopeutua EPS:n yrityskulttuuriin ennen pakkoliittymistä. Isännistö kuitenkin hylkäsi sopimuksen. Toisella neuvottelukierroksella Kurikan edustus EPS:n hallintoelimissä ja fuusiotuet alenivat. Siten koulutuksen helpottumista ja sivukonttoreiden olemassaolon turvaamista pidettiin lopullisen fuusiosopimuksen tärkeimpinä etuina.

Vähänkyrön Säästöpankin sopimusedut painottuivat rahalliseen hyötyyn. Vähänkyröä rasittivat kahden sivukonttorin rakentamisesta aiheutuneet kustannukset, jotka SKOP lupautui takaamaan. Operatiivisena etuna Vähäsäkyrössä arvostettiin rahanhankinnan helpottumista.

Taulukko 6. Fuusiotuet.

FUUSIOTUET	
VIMPELI Liittymisvuosi 1988	<i>sopimuskaavaan parannusta</i>
KAUHAVA 1989	Markkinointitukea 250.000 FIM ja luottotukea 40M FIM (päättyi yhteiseen EPS:n kassaan). Säätiö, jonka arvo 1,7 mrd FIM
LAPUA 1989	<i>Saimme enemmän kuin Kauhava.</i> Taidekokoelmat jäivät Lapuan omaan omistukseen. Markkinointituella ostettiin lomamökki. <i>Saimme kaiken, mitä pyysimme.</i>
SOINI 1990	<i>Kehitys se, että koko ajan luovuttiin eduista</i>
KURIKKA 1990	SKOP:n tiukka linja fuusiotukimäärissä. Kurikka joutui tinkimään saavutetuista fuusioeduista toisella sopimuskierröksellä.
VÄHÄKYRÖ 1991	SKOP:n tiukka linja fuusiotukimäärissä. Vähäkyrö joutui myös tinkimään jo saavutetuista fuusioeduista toisella sopimuskierröksellä (kuten Kurikka)
JALASJÄRVI 1991	Markkinointituki kokonaisuudessaan markkinointitempaukseen (=melko pieni rahallinen tuki, kun verrataan esim. Kauhava 250.000 FIM) <i>SKOP ei antanut, mitä pyydettiin.</i>
ALAHÄRMÄ 1991	<i>kaavasopimuksen mukainen joistakin eduista jouduimme luopumaan.</i>
KAUHAJOKI 1991	Ei rahaa, vaan vaihto kahden vuoden ilmaiseen koulutukseen (suurehkolle pankille, jolla paljon henkilöstöä hyvä etu)

Kurikan ja Vähänkyrön Säästöpankkien fuusioon liittynyt päätöksenteko muodostui isännistöjen hylkäyspäätöksen takia ongelmalliseksi. Kumpikin pankki kävi fuusioneuvottelut kahteen kertaan, ja niiden välisenä aikana prosessit etenivät omaan tahtiinsa. Uusissa neuvotteluissa SKOP:n linja oli tiukentunut, ja molemmissa pankeissa osa luvatuista tukiaisista ja eduista menetettiin. (vrt. taulukko 5 ja 6).

Kurikan pankinjohtajan lausunnon mukaan *paremmat neuvottelumiehet saavuttivat paremmat edut*. EPS:n ja SKOP:n rutinoituneet fuusioneuvottelijat menestyivät neuvotteluissa tottumattomia jäsenpankkien johtohenkilöitä paremmin. Näin SKOP ja EPS pystyivät ohjailemaan fuusioon liittynyttä päätöksentekoa halumaansa suuntaan. Fuusiovaikeudet aiheutuivat Kurikassa ja Vähässäkyrössä toisistaan poikkeavista syistä. Näin myös SKOP:n toiminta muodostui erilaiseksi. Vähänkyrön prosessiin se ei osallistunut merkittävästi, kun taas Kurikassa se toimi vahvana vaikuttajana. Kurikan päätöstä vaikeutti pankin sisäiset valtataistelut, joihin osallistuivat johto, hallitus ja isännistö. Vähässäkyrössä fuusioitumista hi-

dastavat vaikuttajat muodostuivat paikallisista ja alueellisista erityispiirteistä sekä arvovaltakiistasta johdon ja isännistön välillä. Näiden vaikeuksien jälkeen SKOP kehitti fuusiopolitiikkaansa avoimempaan suuntaan.

Jalasjärven Säästöpankille SKOP esitti tiukasti kaavasopimuksen ehtoja, mutta EPS:n kanssa neuvoteltaessa edut paranivat. Yleisenä huomautuksena SKOP:n roolista neuvotteluissa mainittiin: *Se ei antanut, mitä pyydettiin*. Vaikka Jalasjärvi fuusioitui kehityksen loppuvaiheessa, oli se kuitenkin itse tyytyväinen sopimuksen ehtoihin. Siellä arvostettiin henkilökunnan koulutusta ja kehittyneitä tietojärjestelmiä. Oma pankinjohtaja saatiin myös EPS:n liiketoimintajohtajistoon eli johtokuntaan.

Jalasjärven tulosityksikön haastattelujen yhteydessä mainittiin, että pankki oli SKOP:n fuusiokampanjan alusta lähtien kiinnostunut suurempaan yksikköön liittymisestä. Pankinjohtajan lausunnon mukaan SKOP *myönsi* tämän fuusioneuvotteluissa: *Meidät laskettiin alkuryhmään ja tuki näin alkuperäisen suuruinen*. Näin tuen suuruusluokan olisi siis pitänyt olla samalla tasolla kuin esim. Kauhavalla. Markkinointituki hyödynnettiin kuitenkin kokonaan järjestettäessä “kahvi ja kakku”-tempausta asiakkaille, joten se ei ole voinut olla alkuvaiheen tukien suuruisen (vrt. Lapua: mm. lomamökki ja Kauhavan rahalliset määrät, ks. taulukko 6).

EPS:n fuusiokehityksen viimeisenä vuonna 1991 Alahärmän Säästöpankin ei ollut enää helppoa saavuttaa edullisia ehtoja sopimukseensa. Sekä rahalliset tuet että pankkikohtaiset edustukset pankin hallintoelimissä laskivat muihin verrattuina. Alahärmä oli pienehkö pankki eikä EPS:llä tai SKOP:lla ollut tarvetta harkita etujen korottamista, lisäksi pankki itse ilmoitti halukkuutensa fuusioon avoimesti. Näin Alahärmässä myönnettiin, että eräistä vaatimuksista jouduttiin luopumaan.

Kauhajoen Säästöpankki oli kehityksen alkuvaiheessa houkuteltu mukaan kolmen pankin yhteisfuusioon. Tuolloin se päätti jäädä prosessin ulkopuolelle. Pankinjohtajan mukaan EPS:n muodostumisen loppuvaiheessa molemmat neuvottelutahot tiesivät, että Kauhajoki joka tapauksessa fuusioituu. Neuvottelut olivat silti vaativat, ja Kauhajoen johto tavoitteli pankilleen alueellista erityisasemaa. Pankki jopa ehdotti erityisen valvontakomission perustamista, joka olisi tarkkaillut fuusiosopimuksen etujen toteutumista. Tähän ei EPS kuitenkaan myöntynyt. Myöskään keskuskonttoristatus ei toteutunut EPS:n lupailuista huolimatta, sillä SKOP vastusti uutta päätöksentekotasoa. Kauhajoen Säästöpankki käyttäytyi ennakkoluelottomasti ja se hyödynsi kontaktejaan hankkien tietoa muiden fuusioiden eduista ja haitoista. Tällaista toimintatapaa ei mikään muu haastatteluotoksen pankki hyödyntänyt.

Toteutuneena etuna Kauhajoen pankinjohtaja saatiin EPS:n uuden hallituksen eli ammattijohdosta koostuvan johtokunnan puheenjohtajaksi. Uusi johtokunta toimi koko EPS:n työrunkasena, joten edustus siellä oli Kauhajoelle arvokas, vaikka se henkilöityikin silloiseen pankinjohtajaan. Pankkiedustus muihin EPS:n elimiin määräytyi tiukasti kaavasopimuksen mukaisesti. Rahallisen fuusiotuen Kauhajoki vaihtoi SKOP:n vastustelematta kahden vuoden ilmaiseen henkilöstökoulutukseen. (ks. taulukot 5 ja 6).

Lopulliset fuusiotukiaisten vaikutukset muodostuivat melko vähäisiksi. Fuusiokehityksen alussa SKOP vauhditti itsenäisten säästöpankkien fuusioita myöntämällä runsaasti fuusiotukea ja uhkailemalla ulkopuolisilla ympäristömuutoksilla. EPS:n muotoutumisen ja fuusiokehityksen myötä sekä houkuttelu että tukien vaikutus vähenivät. Vain pankkikohtaiset markkinointi- ja erityistukimuodot olivat ratkaisevia. Yhteenvedonomaaisesti voidaan todeta, että erityisedut saattoivat kuitenkin kumoutua yhteisessä EPS:n päätöksenteossa. Myönnetyt markkinointituet olivat alussa huomattavia summia, mutta kehityksen lopussa ne olivat muuttuneet vaatimattomiksi avustuksiksi.

Fuusiokehityksen loppuvaiheessa (1990–91) neuvotteluita käytiin pitkälti SKOP:n kaavasopimuksen pohjalta. Fuusioituva pankki joutui tyytymään jopa vähempään yleisten neuvotteluehtojen tiukennuttua, varsinkin sen jälkeen kun SKOP:n kannattavuusvaikeudet alkoivat näkyä julkisuudessa, ja yleinen taloudellinen lama oli voimistunut koko pankkimaaailmassa. Kehityksen viime vaiheessa eduilla ei enää ollut merkitystä fuusiopäätösten kannalta, vaan fuusioon päädyttiin ulkoisten ympäristöuhkien paineessa.

4.1.3 *Fuusioitumisen haittavaikutukset*

Seuraavassa jäsenpankkien fuusioprosessien lopputuloksia tarkastellaan haittavaikutusten avulla. Haittavaikutukset jaetaan tarkastelun helpottamiseksi kuten fuusioedut edellä eli *strategisiin ja operatiivisiin* piirteisiin. Fuusion haittoja ja etuja vertaamalla havainnollistetaan jäsenpankkien fuusiopäätöksenteon tuloksia.

Haastattelujen mukaan läpi koko fuusiokehityksen yleisimmäksi fuusion jälkeiseksi haittavaikutukseksi koettiin luottovapauden laskeminen ja toimivallan menettämisen pelko. Vaikka jäsenpankille vakuutettiin, että fuusion jälkeen tulosvastuullisella pankkiyksiköllä on yhä runsaasti toimivaltaa, ei asia ollut käytännössä kuitenkaan näin. Usean jäsenpankkihaastattelun mukaan keskusyksikkö sääti liian tiukat rajoitukset esim. luottojen myöntämiselle ja se puuttui jopa yksittäisiin luottopäätöksiin. Jäsenpankkien mukaan EPS antoi näin alueellisille tulosityksiköille liian vähän toimintavapautta. Haastatteluissa EPS:ä arvosteltiin myös pää-

töksenteon liiasta keskittämisestä, sillä eri paikkakunnilla sijaitsevien jäsenpankkien alueellisuus ja omat erityispiirteet unohtuivat päätöksenteossa. Hallinnossa keskityttiin liiaksi Seinäjoella sijaitsevaan keskusyksikköön ja sen tapaan suunnitella toimintaa. (ks. taulukko 7).

Taulukko 7. Fuusioitumisen jälkeiset haitat.

FUUSIOITUMISEN HAITAT		
	Strateginen	Operatiivinen
Vimpeli Liittymisvuosi 1988	muut fuusioinnit sotkevat	luottovapaus laskenut, tiedotus vajavaista
Kauhava 1989	EPS:n Seinäjoki-keskeisyys, tj:n asema vahvistamatta ja toimivalta heikentyi, vallan menetys ahdisti tj:n lopulta ulos	luottovapaus laskenut, tietojärjestelmäsotkut alussa
Lapua 1989	yhteinen toiminta EPS:n kanssa ei hyvin käyntiin	luottovapaus laskenut
Soini 1990	EPS:n Seinäjoki-keskeisyys	luottovapaus laskenut, tiedotus vajavaista (liian paljon materiaalia)
Kurikka 1990	vallan menetys ahdisti tj:n ulos	
Vähäkyrö 1991	haastatteluhetkellä ei vielä liittynyt-> ei kokemuksia. Pelko EPS:n Seinäjoki-keskeisyydestä	
Jalasjärvi 1991	haastatteluhetkellä ei vielä liittynyt-> ei kokemuksia. Pelko vallan keskittymisestä ammattijohdolle	alhaisempi edustus EPS:n hallintoelimiin kuin kaavamallissa
Alahärmä 1991	tiedotus/tiedonkulku vajavaista, ei tarkkaa tietoa aluekonttorimallista	tietojärjestelmäsotkut alussa
Kauhajoki 1991	haastatteluhetkellä ei vielä liittynyt-> ei kokemuksia. Neuvotteluissa tiedonkulku vajavaista, ei tarkkaa tietoa aluekonttorimallista	

Haittavaikutukseksi jäsenpankeissa koettiin myös EPS:n liiketoiminnan hajanaisuus ja ei-toimivuus. Pankin tietojärjestelmät ja koko toiminta joutui jatkuvan muutoksen alaiseksi, kun uusia jäsenpankkeja liittyi emosäästöpankkiin fuusioke-

hityksen edetessä. Näin EPS:ssä ei pystytty keskittymään pankkitoiminnan vaikuttamiseen ja tuloksen tekemiseen.

Myös EPS:n tiedotus saavutti kielteistä arvostelua; määrällisesti informaatiota kyllä jaettiin, mutta laadullisesti sen taso oli heikkoa. Vimpelin toimitusjohtaja kuvailee EPS:n tiedotusta seuraavasti: *Sitä tulee kyllä, mutta että se olisi niin kaikin puolin suunniteltua ja tarkoituksenmukaista: Siinä on tietysti parantamisen varaa vielä, ettei se suinkaa valmis.* Tiedotusta hoitamaan oli palkattu asiantuntija EPS:n keskusyksikköön, joka ei ilmeisesti huomionnut tarpeeksi jäsenpankkita-soa. Tässä ilmenee EPS:n Seinäjoki-keskeisyys, maakuntaa ei tiedotettu riittävästi keskushallinnon päätöksistä.

Kauhavan Säästöpankissa odotettiin SKOP:n tarjoamaa luottoetua eli edullista luottorahoitusta oman tulosityksikön hyväksi, mutta se päättyi EPS:n yhteiseen kassaan. Tämä koettiin Kauhavalla pettymyksenä. Samanlaiseen pettymykseen viittaava haastattelulausunto tuli myös Lapuan hallituksen puheenjohtajalta, lisäksi Jalasjärvellä tätä ennakoitiin. Yllättävää oli, että em. väärinkäsityksestä ei kerrottu muille pankeille. Kauhajoen Säästöpankki suhtautui aktiivisesti tiedotukseen, ja pankinjohtaja muistuttikin haastattelulausunnossaan, että fuusioedut pitää saada mahdollisimman nopeasti käyttöön tai ne menetetään.

Luottotuki ohjautui siis alun alkaenkin EPS:n yhteiseen luottorahoituskassaan. Lisäksi voimistuneen taloudellisen laman vuoksi rahaluottoja ei enää pystytty hankkimaan edullisesti. Kauhavan pankinjohtaja jopa arvioi, että yksityisenä pankkina he pystyisivät ostamaan rahaa edullisemmin kuin mitä EPS jäsenpankeilleen välitti.

Fuusioituminen vei siis paikallisilta säästöpankeilta itsenäisen päätösvallan strategisella tasolla. Tulosityksikön toiminnan kannalta tärkeisiin päätöksiin ei enää pystytty vaikuttamaan, vain päivittäisistä operatiivisen tason ongelmista päätettäessä oltiin itsenäisiä. Toisaalta fuusio toi pankkien toiminnan tueksi suuren organisaation turvallisuuden. Näin fuusion etuisuuksia ja haittavaikutuksia vertaamalla voidaan tarkastella koko fuusiokehitystä. Kehityksen alussa SKOP markkinoi voimakkaasti fuusion etuisuuksia. Loppuvaiheessa ympäristömuutokset pakottivat jäsenpankit turvautumaan fuusion avulla suurempaan yksikkökokoon, eikä fuusioprosessi tarjonnut enää erityisiä etuja. Lopulta yleisen taloudellisen tilanteen vuoksi myös suuren pankin toimintamahdollisuudet tiukentuivat.

4.2 Yhteenveto

Tutkimuksen fuusiopäätöksentekomallin sisäisiin ja ulkoisiin osatekijöihin (päättöksentekijät) sekä fuusion tuloksiin (fuusion edut ja jälkeiset haitat) perustuvien luokitusten avulla jäsenpankkiaineistosta löytyi runsaasti vallan käytön piirteitä. Esimerkkiorganisaation fuusioon liittyneen poliittisen toiminnan piirteitä ja tuloksia havainnollistettaessa on tärkeää tutkia päätöksentekoprosesseja yksityiskohtaisemmin kuin edellä. Näin EPS:n fuusiopäätöksenteon poliittisia toimintoja tarkastellaan seuraavaksi yhdessä hallinnon teorioiden kanssa.

5 POLIITTINEN TOIMINTA ETELÄ-POHJANMAAN SÄÄSTÖPANKIN FUUSIOPÄÄTÖKSENTEOSSA

5.1 Vallan käyttö

Valta vaikuttaa kaikkeen organisatoriseen päätöksentekoon, resurssien jakamiseen, rakenteisiin ja johdon menestymiseen. Vallan käytössä ja sen tavoittelussa onnistuvat parhaiten ne organisaation yksiköt, joissa konsensus ja yhteishenki tavoiteltavista tuloksista ja resursseista on vahva. (Pfeffer 1981). Morgan (1997:170) määrittelee vallan lyhyesti välineeksi, jonka avulla intressien väliset konfliktit ratkaistaan. Näin valta ratkaisee kuka saa lopulta mitä, milloin ja miten.

Keskeinen asema organisaation vuorovaikutusverkostossa antaa merkittävästi vaikutusvaltaa ja -mahdollisuuksia organisaation ja verkoston toimintaan (House 1988). Tietoisen vaikuttamisen ja vallankäytön lisäksi vuorovaikutusverkostoissa muodostuu myös erilaisia riippuvaisuus- ja vaikuttamissuhteita. Nämä suhteet eivät aina ole rationaalisesti tavoitteellisia, ja ne voivat vaikuttaa myös muihin tahoihin kuin ensin oli tarkoitus. Tätä kuvaa hyvin Housen (1988: 190) lainaus:

“Kun organisaatioon kuuluvat ihmiset suorittavat päivittäisiä työtehtäviä ja tekevät niihin liittyviä päätöksiä, he usein vaikuttavat, ja jopa tarkoittamattaan kontrolloivat muiden organisaatioon kuuluvien itenäisten ihmisten toimintaa, ja tätä kautta myös koko organisaation toimintaa.”

Näin organisaation vallankäyttöön ei vaikuta ainoastaan organisaation ja päätöksentekijöiden rationaaliset tavoitteet ja päämäärät, vaan myös henkilökohtaiset motiivit ja inhimilliset tekijät. Tässä vallan käyttöä lähemmin tarkastelevassa luvussa käydään hallinnon teorioiden avulla lyhyesti läpi vallan lähteitä, sekä yksilön että yksikön valtakäyttäytymistä, poliittisia taktiikoita ja vallan institutionalisoitumista liittäen tarkasteluun esimerkkiyrityksen fuusioon liittyneessä päätöksenteossa ilmenneitä em. piirteitä.

5.1.1 Vallan lähteet

Gustafssonin (1979) mukaan vallan lähteet muodostuvat erilaisista resursseista ja niihin liittyvistä toiminnoista. Resurssit voivat olla materialistisia eli aineellisia (mm. raha ja aseet), emotionaalisia (mm. ystävyys ja johtamiskyky) tai institutionaalisia (mm. äänestysäännöt ja määräenemmistö). SKOP hyödynsi kaikkia edel-

lä mainittuja vallan lähteitä keskuspankkivaltuuksiensa avulla vaikuttaessaan jäsenpankkien fuusiopäätöksentekoon.

Bacharach & Lawler (1980: 35) määrittelevät vallan lähteiksi vaikuttajan rakenteellisen tai hierarkisen aseman organisaatiossa, henkilökohtaiset ominaisuudet, asiantuntemuksen tai ainutlaatuisen tilaisuuden hyödyntää joitakin resursseja esim. tietoja omaksi hyväkseen (vrt. Gustafsson edellä).

Neuvottelutilanteessa, jossa valittavana on vain vähän, mutta arvoltaan merkittäviä vaihtoehtoja, vaikutuksenalainen osapuoli on erittäin altis vahvemman osapuolen vaikuttamiselle. (Bacharach & Lawler 1980: 150). SKOP:n uhkauksilla luottotakuun poistamisesta ja palvelumaksujen korottamisesta oli merkittävä vaikutus neuvottelevien pankkien myönteisiin fuusiopäätöksiin.

Valta sisältää aina rangaistuksen tai uhan sen käytöstä. Bacharachin & Lawlerin (1980: 156) mukaan vahvempi neuvotteluosapuoli voi yrittää kasvattaa vaikutusvaltaansa vähentämällä heikomman osapuolen vaihtoehtomahdollisuuksien laatua. SKOP uhkaili fuusion ulkopuolelle jääviä pankkeja luottorahoituksen hinnan nousulla ja jäämisellä ilman säästöpankkikentän tukea. Vahvempi osapuoli voi myös houkuttaa heikompa osapuolta arvostamaan tarjoamaansa vaihtoehtoa korvaamattomana, kuten SKOP markkinoi fuusiota pankeille välttämättömänä ratkaisuna.

Neuvottelu-osapuolten välistä kaupankäyntiä voidaan kuvailla informaatiovaihdon ja manipulaation pelinä, jossa vastapuolelle luovutettavaa informaatiota käsitellään omien tavoitteiden tukemiseksi. Tällaisen käyttäytymisen ääri vaihtoehtona neuvotteluosapuoli rajaa kaikki muut paitsi omaa tavoitetta tukevan vaihtoehdon pois, jolloin toinen osapuoli valitsee vallan käyttäjän tarjoaman vaihtoehdon. (Bacharach & Lawler 1980: 156). Markkinointikampanjassaan ja neuvottelujen käynnistämistilaisuuksissa SKOP antoi ymmärtää, että säästöpankkien tulevaisuuden turvaava ainoa vaihtoehto (mm. EU-uhat ja vakavaraisuussäännökset) oli fuusio suurempiin maakuntapankkeihin.

Neuvottelija-osapuolen riippuvuuden lisääntyminen toisesta osapuolesta vähentää neuvottelijan tiukkuutta, ja näin vaikutuksenalaisen osapuolen tiukkuus saattaa kasvaa vahvempaa osapuolta kohtaan (Bacharach & Lawler 1980: 151). Fuusiokehityksen loppuvaiheessa SKOP:n taloudelliset vaikeudet tulivat julkisuuteen, lisäksi säästöpankkikentältä kerättiin vielä mittava tukipaketti SKOP:n pelastamiseksi. Tällaisessa tilanteessa SKOP ei olisi pystynyt enää esiintymään tiukkana fuusioneuvottelupöydässä.

Gustafssonin (1979) mukaan valta itsessään laajentaa yksilön kykyä hankkia lisää valtaa. Kun yksilö on saavuttanut vaikuttamismahdollisuuksia organisaation päätöksenteossa ja prosesseissa, se pystyy myös jatkossa hankkimaan lisää vaikuttamiskeinoja ja valtaa. Vaikuttaja käyttää **psykologista valtaa**, kun hän pystyy vaikuttamaan vaikutuksenalaisen yksilön motiiveihin, muistiin, ja oppimiseen (Gustafsson 1979). SKOP pystyi vaikuttamaan säästöpankkikentän päättäjien motiiveihin ja arvostuksiin, sillä säästöpankkien keskuspankkina SKOP nautti luottamusta jäsenistönsä keskuudessa. Näin sen edustajilla oli psykologista valtaa säästöpankkeihin ja niiden edustajiin.

Kommunikaatioprosessissa on kaksi erilaista osapuolta eli aktiivinen lähettäjä ja passiivinen vastaanottaja. Lähettäjän aktiivisuus korostuu vastaanottajan taivutellussa, sillä taustalla vaikuttavat lähettäjän omat tarkoitukset ja motiivit. Jotta taivuttelu onnistuisi, on lähettäjän täytynyt mukauttaa viestinsä näennäisesti passiivisen vastaanottajan tarpeisiin, motiiveihin ja toiveisiin. Taivuttelu on näin interaktiivinen ja kommunikatiivinen prosessi, jossa viestin lähettäjä pyrkii vaikuttamaan vastaanottajan uskomuksiin, arvoihin ja käyttäytymiseen. (Charteris-Black 2005: 8–13). SKOP halusi Etelä-Pohjanmaan säästöpankkikentän mukaan koko maan kattavaan fuusioitumistrendiin, sillä se halusi vähentää yhteistyökumppanien määrää. SKOP mukautti viestinsä säästöpankkikentän arvoihin ja uskomuksiin, joiden avulla luotiin vahvaa yhteishenkeä ja uskoa selviytymiseen tulevaisuuden uhista.

Froman (1992: 60) määrittelee vallan rakenteen kautta. Hänen mukaansa rakenne on kielellinen integraatio: osista muodostunut kokonaisuus, jolla on valta yhdistää ja joka myös pitää yhdessä. Valta on voima, joka tuottaa, ylläpitää ja muuttaa todellisuutta. Vallan käyttäjät määrittelevät, miten joku pitää nähdä eli mikä merkitys asioille ja tapahtumille annetaan. Näin kieli kantaa vallan käyttäjiä, ja he hyötyvät sen käytöstä. SKOP:lla oli säästöpankkien keskuspankkina vallan käyttäjän rooli, jonka määritelmät tulevaisuudesta otettiin helposti vastaan säästöpankkien keskuudessa. SKOP:n strategit ja heidän määrittelemänsä kieli vaikutti voimakkaasti säästöpankkikentällä, ja sen avulla itsenäisten pankkien joukko fuusioitui suurempiin yksiköihin. Kuten Soinin hallituksen puheenjohtaja kuvaa eräänlaista murrostilannetta Säästöpankkiopistolla 1980-luvun lopulla: *Siellä sai sen tyyppisen kuvan, että pankin talletusrahalla ei välttämättä sillä rahalla suurta merkitystä, kun vain ossaa käydä kauppaa: ostaa ja myydä - sitä ei tarvii välttämättä ostaa paikallisasiakkaalta, vaan sen voi ostaa sieltä, mistä halvimmalla saa ja myydä. Perinteisesti on totuttu maaseutupankissa, että otetaan asiakkaalta rahaa ja lainataan sitä jälleen. Ja se oli jollain lailla toisella sijalla.*

Eri osapuolten käytettävissä oleva valta organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa määräytyy osapuolten tehtävien ja suorituskyvyn tehokkuuden perusteella. Jos työntekijän asemaan ja toimenkuvaan kuuluu informaation, henkilöstön, aineellisten resurssien tai rahallisen palkitsemisen valvonta sekä tärkeiden epävarmuuksien hallinta, on työntekijällä merkittävää vaikutusvaltaa hänestä riippuvaisiin työntekijöihin. Lisäksi jos yksiköllä tai yksilöllä on asiantuntemusta tai erityinen kyky käsitellä organisaation kannalta merkittävää kilpailutekijää, muodostuu sille huomattavasti vaikutusvaltaa. Myös työntekijän persoonalliset taidot ja ominaisuudet ratkaisevat vallan tavoittelussa. (Pfefferin 1981 lisäksi mm. House 1988; Khandwala 1977; Hinings, Hickson, Pennings & Schnek 1974; Pfeffer & Salancik 1974).

Pfefferin (1981: 133) mukaan usein vaikutusvaltaiset yksilöt asettavat omat tavoitteensa koko organisaation tavoitteiden ulkopuolelle, mutta poliittisella toiminnalla ja vallankäytöllä he pystyvät vakuuttamaan organisaation omien tavoitteidensa merkittävyydestä. Kurikan Säästöpankin johtaja sai vallankäytöllään ja poliittisella osaamisellaan hallituksen vakuuttuneeksi liittymisen välttämättömyydestä, vaikka isännät eivät myöhemmin hyväksyneetkään päätöstä.

Mintzbergin (1983) mukaan machiavellismia käytetään kilpailutilanteessa, joka edellyttää face-to-face-vuorovaikutusta ja improvisaatiota. Kilpailutilanteessa menestyvät parhaiten machiavellismia hyödyntävät yksilöt, joille tunnusomaista on mm. tehtäväorientoituneisuus, aloitekykyisyys ja sosiaalisen vaikutuksen vastustaminen. SKOP:n fuusioneuvottelijoista mm. Savolainen määriteltiin useissa haastatteluyhteyksissä edellisen kaltaiseksi; muutamat kuvasivat häntä jopa *aggressiiviseksi*. Hyödyntämällä em. ominaisuuksiaan neuvottelijat *sanelivat* SKOP:n määrittelemiä ehtoja jäsenpankkien fuusioneuvotteluissa.

Kun vaikuttaja käyttää **organisatorisen asemansa** valtaa, hän hyödyntää organisaation normatiivisia sääntöjä, tietojaan tai kykyään pakottaa ja palkita. **Persoonallisia ominaisuuksiaan** vaikuttaja hyödyntää tietojen tai organisaation normatiivisten sääntöjen avulla. Vaikuttaja saattaa käyttää myös **asiantuntijavaltaa** organisaation sääntöjen tai tietojensa avulla. **Ainutlaatuista tilaisuutta** vaikuttaja hyödyntää pakon tai tietojensa avulla. (Bacharach & Lawler 1980). Näitä kaikkia vallan lähteitä SKOP ja myös EPS hyödynsivät vaikuttaessaan fuusiota harkitsevien jäsenpankkien päätöksentekoon. (ks. taulukko 8).

Taulukko 8. Vallan lähteet, lajit ja perustat (Bacharach & Lawler 1980: 36).

LÄHTEET	LAJIT	PERUSTAT
1) Asema	Asemavalta	Asiantuntemus Informaatio Henkilökohtaiset ominaisuudet Asema Palkitseminen Suhteet pakkovalta
2) Persoonallisuus	Henkilökohtainen valta	Asiantuntemus Informaatio Henkilökohtaiset ominaisuudet Suhteet
3) Asiantuntemus	Henkilökohtainen valta	Asiantuntemus Informaatio Suhteet
4) Mahdollisuus	Henkilökohtainen valta	Asiantuntemus Informaatio Suhteet Pakkovalta

Myös Frenchin & Ravenin (1959: 55) määrittelemät vallan lähteet havainnollistavat SKOP:n vaikuttamistapoja fuusioprosessissa: 1) vaikuttajan **palkitsemiskyky** (edulliset fuusioehdot), 2) vaikuttajan **rankaisuvallta** (palveluhintojen nosto, luottotakuun poisto ja fuusioehtojen huonontaminen), 3) vaikuttajan muodollinen **toimivalta** (oikeus päättää mm. fuusiotuen ja luottotappiotakuun poistamisesta), 4) **referenssivalta**, joka perustuu alaisen haluun samaistua vaikuttajan toimintoihin (SKOP:n asema säästöpankkien keskuspankkina ja asiainhoitajana) sekä 5) vaikuttajan **asiantuntijavalta** (perustui em. tehtävään säästöpankkien keskuspankkina, jonka käytössä mittavat henkilöstöresurssit).

Galbraithin (1984) mukaan valta voi olla **pakottavaa, palkitsevaa tai ehdollista**. Pakottava valta alistaa kytkemällä yksilön tai ryhmän valintamahdollisuuksiin sellaisen vaihtoehdon, jonka valitsija todennäköisesti hylkää. Palkitseva valta alistaa tarjoamalla valintaa vahvistavan palkkion. Ehdollista valtaa harjoitetaan muuttamalla alistujan uskomuksia. Valta perustuu vaikuttajan persoonallisiin ominaisuuksiin, omaisuuteen tai organisaatioon. Nykypäivänä merkittävimmät vaikutuskeinot on persoonallisuuden avulla saavutettu ehdollinen valta. Vaikuttava persoonallisuus vakuuttaa suostuttelulla, joten vaikuttajan on tärkeää omata luja luottamus omiin uskomuksiin ja käsityksiin. SKOP:n ja EPS:n fuusiomarkkinoinnista ja -neuvotteluista vastaavat henkilöt olivat taitavia neuvottelijoita ja vakuuttavia kehityksen hyvien puolien markkinoinnissa. Näin em. henkilöt omasivat Galbraithin (1984) määrittelemää persoonallisuuden mukanaan tuomaa valtaa, jonka avulla he saavuttivat säästöpankkien sitoutumisen fuusiokehitykseen.

Organisaatiot tarvitsevat jäsentensä huolellista sisäistä ehdollistumista saavuttaakseen mahdollisimman tehokkaan tuloksen (mm. Galbraith 1984). Tähän pyritään vaikuttamalla johdon uskomuksiin. Vahva sitoumus oli siis fuusiokehityksen onnistumisen edellytys. EPS:n ja SKOP:n fuusioista vastaavat henkilöt uskoivat fuusion olevan ainoa ratkaisu alalla tapahtuviin muutoksiin. Ehdollistuneen sitoumuksen eli vakaumuksen välityksellä alistuva yksilö ei ole itse tietoinen alistumisestaan, sillä sitoumuksesta syntyvä alistuminen tuntuu luonnolliselta ja oikealta. Tämä oli edellytys säästöpankkikentän ja pankinjohtajien myöntyväisyydelle fuusioon, vaikka se lopulta johti oman pankin ja oman työn itsenäisyyden menettämiseen.

Organisaatioiden sisällä muodostuu monimutkaisia rakenteita, joten organisaation valta ja sen jakautuminen eivät muodostu yksinkertaiseksi. Valtarakenteet toimivat organisaation sisäisten vuorovaikutussuhteiden kautta, jotka ovat vuorostaan riippuvaisia organisaatioiden hierarkisista valtasuhteista. Lisäksi organisaatiolla on myös ulkoisia valtarakenteita, jotka liittyvät ulkoisiin yksilöihin tai muihin organisaatioihin. Näin organisaatiot saattavat joutua vallan käytön kohteiksi myös organisaation ulkopuolelta (Boulding 1990: 187–201).

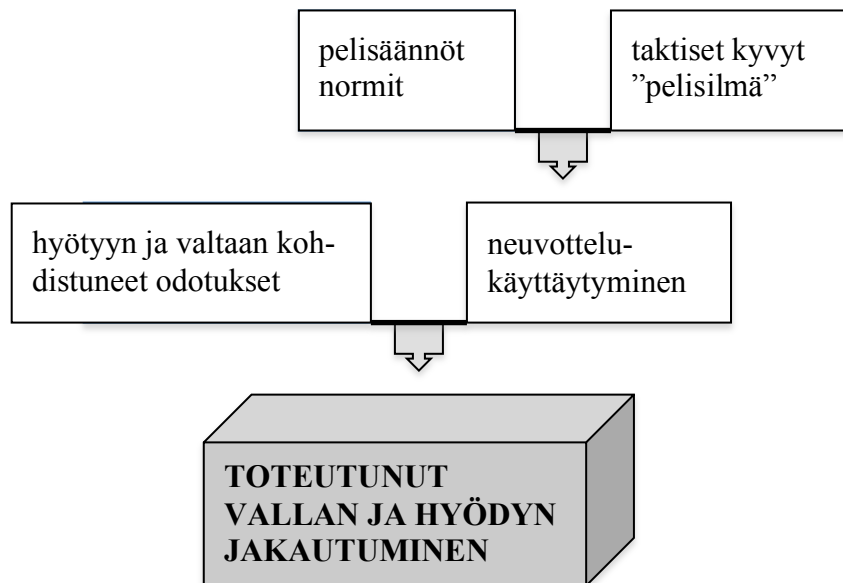
Boulding (1990: 190) mainitsee, että organisaation valta saattaa joutua vakavasti rajoitetuksi myös ympäristöstä virtaavien hallitsemattomien muutosten vuoksi. Näistä ratkaisevista muutoksista saattavat olla tietoisia vain organisaation päätöksentekijät tai muutama avainhenkilö, sillä ne voivat jäädä muilta jäseniltä huomaamatta. Kansainvälisen kilpailun ja EU:n uudet vakavaraisuussäännöt sekä muut säädökset ajoivat säästöpankkikenttää fuusioiden kannalle. Säästöpankeilla ei ollut mahdollisuuksia vaikuttaa näihin ulkoisen ympäristön merkittäviin muutoksiin. Näin Bouldingia soveltaen säästöpankkikentän valta oli joutunut rajoitetuksi, ja ainoaksi ratkaisuksi nähtiin laajasti SKOP:n markkinoima fuusioituminen suurempiin yksiköihin.

5.1.2 *Valtakäyttäytyminen*

Valtakäyttäytyminen voidaan määritellä pyrkimykseksi hallita ja hankkia erilaisia etuisuuksia ja hyötyjä. Näin hyödyn tavoittelu on merkittävä tekijä valtaan liittyvässä käyttäytymisessä. Gustafsson (1979) määrittelee vallan käytön lyhyesti **hyödyntavoitteluksi**.

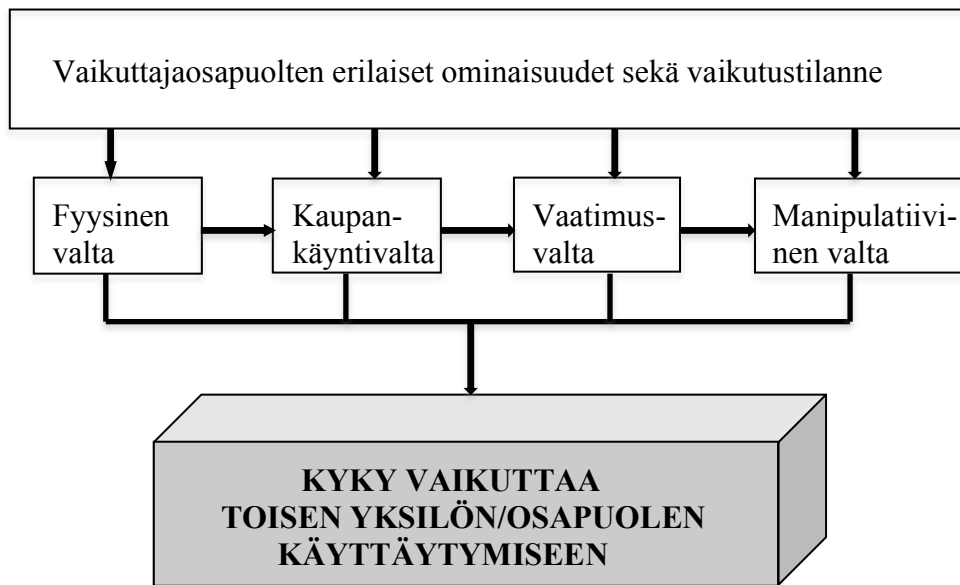
Organisaation päätöksenteossa toteutuneeseen hyödyn ja vallan jakautumiseen vaikuttavat niihin kohdistuvat odotukset ja vaikuttajien neuvottelukäyttäytyminen, joka muodostuu päätöksenteon erilaisista pelisäännöistä sekä vaikuttajien taktisista kaupankäyntikyvyistä (Gustafsson 1979). Esimerkkiyrityksen fuu-

siopäätöksenteossa vaikuttivat SKOP:n laatimat pelisäännöt ja ohjeistot sekä neuvottelijoiden: 1) SKOP:n fuusiomiesten, 2) EPS:n kouliintuneen johdon ja 3) jäsenpankkien johtohenkilöiden taktiset ja poliittiset kyvyt. Ne asettivat fuusioprosessien neuvottelukäyttäytymisen rajat, joiden kanssa eri osapuolten valta- ja hyötyodotukset muodostivat toteutuneen vallan ja hyödyn jakautumisen. Tässä prosessissa säästöpankeille tulostui vähemmän valtaa kuin SKOP:lle ja EPS:lle (ks. kuvio 5).



Kuvio 5. Vallan jakautumiseen vaikuttavat tekijät (Gustafsson 1979: 154).

Gustafsson on myös esitellyt seuraavan mallin yksilön/osapuolen käytettävissä olevasta potentiaalisesta vallasta. (ks. kuvio 7).



Kuvio 6. Yksilön potentiaalinen valta (Gustafsson 1979: 192).

1) **Fyysisellä vallankäytöllä** vaikuttajaosapuoli pakottaa toisen osapuolen fyysisesti käyttäytymään haluamallaan tavalla.

2) **Kaupankäyntivalta** määritellään vaikuttajapuolen kyvyksi vaikuttaa toisen puolen päätöksentekoon. Vaikutuksenalainen osapuoli on tilanteessa, jossa hänellä on erinäinen joukko toimintavaihtoehtoja. Yksilön valinta pohjautuu päätöksentekoprosessiin, jossa hän vertailee oman arvojärjestelmänsä perusteella erilisten vaihtoehtojen kustannuksia ja tuottoja eli hyötyjä valiten sellaisen vaihtoehdon, joka antaa hänelle suurimman hyödyn. Tähän prosessiin vaikuttamalla vaikuttajaosapuoli muokkaa toisen valintoja haluamallaan tavalla, kuten SKOP vaikutti luottotappioista tai toimitilojen rakennuskustannuksista kärsivien säästöpankkien päätöksentekoon (mm. Vimpeli, Lapua ja Vähäkyrö).

Fuusioketjityksen alussa SKOP ja EPS halusivat kolme vakavaraista alueen säästöpankkia mukaan, ja näin Kauhava, Kurikka ja Kauhajoki pyrkivät hyödyntämään kaupankäyntivaltaansa fuusioneuvotteluissa. Tulokset vaihtelivat jokaisen pankin kohdalla. Kauhava onnistui saamaan SKOP:lta ja EPS:ltä erityisetuja sopimukseensa, Kurikan fuusio lykkääntyi menestyksekkäiden etuneuvottelujen jälkeen pankin sisäisistä syistä, kun taas Kauhajoki jättäytyi omaehtoisesti fuusioketjityksen ulkopuolelle. Näin vastapuolet käyttivät valtaansa neuvotteluissa,

joista muodostui eräänlainen Mintzbergin (1983: 424) määrittelemä voimien ja vastavoimien taistelu eli poliittinen valtapeli.

3) Manipulatiivinen valta perustuu vaikuttajan kykyyn ohjailta toisen osapuolen käyttäytymistä tiettyä toimintavaihtoehtoa kohden. Manipuloinnilla tarkoitetaan vaikuttajapuolen vaikuttamista toiseen osapuoleen tai hänen käsityksiinsä niin, että vaikutuksenalaisen osapuolen motivaatio ja mahdollisuudet valita vaihtoehto, jota vaikuttaja ei halua, vähenevät. Manipulatiivinen valta perustuu erilaisiin resursseihin, niiden hallintaan, erikoiskykyihin ja sosiaalisten systeemien sääntöihin. Merkittävä osa manipuloinnista perustuu osapuolten erilaisiin kykyihin saada tietoa ja/tai toisen osapuolen kykyyn manipuloida informaatiovirtaa eli tiedon hyväksikäyttökykyä. SKOP:n toimintaa Kauhavan fuusiopäätöksenteossa voidaan arvioida manipulatiiviseksi. Lainarahan tarve oli kova ja SKOP lupasi huomattavan ja edullisen määrän lainarahaa, joka käytännössä ei kuitenkaan hyödyttänyt Kauhavaa yksikkökohtaisesti. Saatava luotto muodosti motiivitekijän Kauhavan fuusiolle, eikä SKOP paljastanut luoton lopullista määränpäättä.

Lisäksi Gustafsson (1979) mainitsee **4) vaatimusvallan**, joka perustuu vaikuttajan kykyyn hallita toista osapuolta määräyksin ja ohjein. Vaikutuksenalainen osapuoli on sidottu vaikuttajaan niin, että hän tottelee vaikuttajan määräystä ilman omia arviointeja neuvottelutilanteen ratkaisuvaihtoehtojen hyödyistä. (ks. kuvio 6). SKOP:n toiminta säästöpankkien esikuvana, uhkaukset uusista ryhmäjäsenmaksuista ja tietojärjestelmähinnoittelun uudistamisesta vaikuttivat tehokkaasti varsinkin pieniin pankkeihin, mm. Alahärmän Säästöpankkiin.

Minett (1992: 90) määrittelee vallan käytön sosiaalisesti ilmiöksi, jossa aktori vetoaa tarkoituksenhakuisesti toisen aktorin käytännölliseen tietoisuuteen saadakseen hänet muuttamaan käytöstään. Näin vallan käytöstä muodostuu eräänlainen manipulatiivinen ”herkistystapa”, jonka ilmenemismuotoja ei voida määritellä. SKOP hyödynsi laajasti tällaista hienovaraista valtaa vetoamalla säästöpankkientään kehittämänsä fuusioitumisstrategian avulla. SKOP:lla ei ollut kuitenkaan virallista toimivaltaa pankkeihin, vaan päinvastoin kaikki säästöpankit yhteisesti omistivat SKOP:n.

Vallan käyttö dynaamisissa ja ympäristömuutoksille alttiissa organisaatioissa perustuu Housen (1988: 192) mukaan olennaisesti organisaation jäsenten yksilöllisille ominaisuuksille ja eroavaisuuksille. Näin yksilön käyttäytyminen ja motiivien merkitys korostuu organisaation vallan jakautumisessa, kuten mm. Kurikan pankinjohtajan vahva personoituminen fuusionajajaksi, Vähänkyrön ja Vaasan pankinjohtajien keskenään soveltumattomien henkilökemioiden vaikutus päätöksentekoon sekä Vähänkyrön isännistön puheenjohtajan kulttuuriin pohjautuva

sitoutuminen Vaasaan ja sen vaikutus Vähänkyrön pitkittyneeseen fuusioprosessiin.

Khandwalla (1977: 59) kuvaa yksilön poliittista käyttäytymistä pelaajan käytökseksi, joka on täynnä manipulaatiota ja kikkailua, koalitioiden muodostamista sekä itseään ruokkivaa juonittelua. Hänen mukaansa poliittinen käyttäytyminen on sellaisen henkilön tai ryhmän käyttäytymistä, joka on konfliktissa jonkun toisen henkilön tai ryhmän kanssa. Kurikan fuusioprosessissa johdon sisäisen valtakäytön seurauksena syntyi *klikkejä* fuusion puolesta ja vastaan, mikä ilmeni fuusionvastaisena taisteluna aiheuttaen pankinjohtajan eron ja myöhemmin hallituksen puheenjohtajan syrjäyttämisen.

Kuten Schrijvers & Hellsten (2003: 94) korostavat, organisaatiossa pelattavissa valtapeleissä yksilön menestys riippuu hänen kyvystään hankkia valtaa itselleen ja vähentää sitä muilta. Kurikan fuusioprosessissa päädyttiin lopulta koko johdon vaihtumiseen, kun pankinjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja siirtyivät muihin tehtäviin pankin ulkopuolelle, ja virkavapaalta palannut johtohenkilö valittiin uudeksi pankinjohtajaksi.

Yksilön valtakäyttämisen muutokset perustuvat Gustafssonin (1979: 317) mukaan seuraavalle tapahtumaketjulle: yksilön päätös vaikuttaa ja käyttää valtaa hyväkseen voidaan määritellä odotetun subjektiivisen hyödyn funktiona. Siihen vaikuttaa yksilön käsitys omista vaikutusmahdollisuuksista ja niistä saatavasta hyödystä sekä vallan käyttämisen aiheuttamasta resurssin menetyksestä eli siitä hyödystä, jonka tämä menetetty resurssi olisi tuottanut. Jos siis joku näistä tekijöistä muuttuu, on todennäköistä, ettei yksilö käytäkään valtaansa ja säästää resurssin hyötyen siitä vielä enemmän. Tätä voidaan verrata haastatteluiden epäilyksiin omia etujaan tavoitteleiden pankinjohtajien vaikuttamisesta fuusion hyväksi. Rahallinen hyöty tai kohonnut asema esikuntatasolla merkitsi pankinjohtajalle enemmän kuin päätöksentekovoalta itsenäisessä säästöpankissa (vrt. Laihian ja Alahärmän pankinjohtajien siirtyminen EPS:in).

Toisaalta yksilön omat henkilökohtaiset ja itsekkäät motiivit eivät aina ole yksilön valtakäyttämisen takana. Useimmat vaikuttajat unohtavat vähitellen alkuperäiset motiivinsa ja uskovat omien toimintojensa olevan rationaalisin vaihtoehto organisaation toiminnalle. Inhimilliset tekijät ovat merkittävä vaikuttaja tutkittaessa poliittisia toimintoja. Kuten edellä mainittiin muutamat jäsenpankkien johtajat siirtyivät fuusion jälkeen EPS:n hallintotehtäviin. Haastattelulausuntojen mukaan johtajat olivat kuitenkin harvoin kuulleet kenenkään henkilökohtaisista etutavoitteista (mm. Alahärmän pankinjohtaja).

Kulttuurinen ryhmä syntyy yksilön tarpeesta identifioitua johonkin ja samalla varmistaa itselleen sosiaalinen asema (Buono & Bowditch 1989). Fuusion ja yrittäjärjestelyjen yhteydessä tarve kuulua johonkin ryhmään vahvistuu ja se merkitsee työntekijöille enemmän kuin aiemmin. Näin ostetut tai fuusioituvat organisaatiot voidaan määritellä ja ymmärtää kokoelmana kulttuurisia ryhmiä. Tämä selittää Lohrumin (1996: 181) mukaan sen, miksi muutosvastarinta on joskus erittäin voimakasta, ja joskus sitä voidaan kutsua jopa sabotaasiksi. Kurikassa pankinjohtaja oli fuusiomyönteinen, mutta koko henkilöstö ja erityisesti johtohenkilö olivat fuusiovastaisia. Näin Kurikassa syntyi ryhmittymä, joka vastusti voimakkaasti fuusiota ja itsenäisyyden menetystä. Prosessissa ei kuunneltu pankinjohtajan todistelua suurempaan pankkiin liittymisen eduista ja tulevaisuuden turvaamisesta. Lopulta valmiiksi neuvoteltu fuusiosopimus saatiin kaadettua isännistön äänestyksessä.

Jotkut työntekijät kuuluvat tiettyyn kulttuuriseen ryhmään huolimatta heidän hierarkiatasostaan. Tällaisen ryhmän eli blockin syntyyn vaikuttaa kulttuurinen yhteenkuuluvuus ja ryhmän sisäinen vetovoima. Joillekin työntekijöille omakohtaiset uramahdollisuudet sekä valta ja vaikuttaminen ovat syitä, miksi he liittyvät ryhmiin ja blockkeihin (Lohrum 1996: 183). Kurikan johtohenkilö kuului fuusionvastaiseen ryhmittymään, ja hallituksen puheenjohtajan haastattelulausunnon mukaan hän esiintyi koko blockin johtajana.

Morganin (1997) mukaan yksilö voi vaikuttaa organisaatiossa joko yksilönä, osana tiettyä intressiryhmää tai suurempaa koalitioita. Vaikka työntekijät ymmärtäisivät yhdessä työskentelemisen tärkeyden, niin jotkut tehtävät saattavat aiheuttaa erilaisia roolikonflikteja. Näin kävi Kurikassa, kun pankinjohtaja ja johtohenkilö eivät pystyneet toimimaan pankin yhteisen päämäärän hyväksi, vaan kumpikin veti pankin päättäviä elimiä kohti omaa näkemystään.

Myös irrationaaliset voimat ja moraaliset arvot ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat laajasti sosiaalisessa kanssakäymisessä. Blau (1974: 205) korostaa, miten useat tarkastelunäkökohdat kuvastavat yksilöiden välisten suhteiden perustumista eduntavoittelulle ja hyötymiselle. Hyödyntavoittelu ei välttämättä ole edes tietoista. **Organisaation jäsenten välisiin suhteisiin vaikuttavat jokaisen omat arvot ja uskomukset sekä yksilökohtainen hyödyntavoittelu.**

Edellä on tarkasteltu yksilön valtakäyttäytymistä organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa sekä todettu, että se pohjautuu laajasti yksilön omaan hyödyntavoitteluun. Esimerkkiorganisaation fuusiopäätöksenteossa hyödyntavoittelua ilmeni jokaisella päätöksentekotasolla, niin SKOP:n pitäytymisessä omissa fuusiotavoitteissaan, EPS:n muodostumiskehityksessä kuin jäsenpankkien etutavoittelussa sekä joidenkin yksittäisten päättäjien toiminnassa. Seuraavaksi tarkastel-

laan kohdeorganisaation fuusiopäätöksenteolle ominaisia vallankäytön poliittisia taktiikoita ja niihin liittyvää poliittista kielenkäyttöä.

5.1.3 *Valtapelit ja poliittiset taktikat*

Poliittiseen päätöksentekoon kuuluvat kiinteästi Mintzbergin (1983: 425) määrittelemät poliittiset valtataistelut. Ne ovat sotia, joiden vaikutus- ja painostusverkostoissa on kenenkään vaikea pysyä puolueettomana. Poliittisessa valtapelissä eivät ratkaise vaikuttajien tekniset taidot ja kyvyt, vaan tavoitteita saavutetaan poliittisella osaamisella eli kaupankäynnillä ja painostuksella. Vaikuttajan täytyy myös omata tietämystä organisaatiosta ja sen jäsenistä eli valtapelaajista: heidän intresseistään ja heikoista kohdistaan. **Poliittisessa valtapelissä** ei ole muodollisia sääntöjä eikä lakeja. Siinä taistellaan ainoastaan vallasta ja vaikuttamisesta organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa. (Mintzberg 1983: 424).

Koko fuusiokehityksen ajan säästöpankkien toiminnassa valtapelin ominaispiirteet eli päätöksenteossa tapahtunut kaupankäynti, painostus ja poliittinen osaaminen muodostuivat merkittäväksi vaikuttajaksi, ja näin ne muodostavat työn tärkeän tutkimuskohteen. Valtapelit havainnollistuvat mm. Kurikan Säästöpankin johdoryhmän sisäisessä taistelussa vaikutus- ja päätöksentekovallasta, jossa fuusioratkaisuun vaikuttamisesta muodostui valtataistelun eräs ominaispiirre.

Fuusion tai yritysoston kautta syntynyt uusi organisaatio koostuu Pfefferin (1981) mukaan kahdesta osapuolesta eli ostajasta ja ostetusta eli fuusioituneesta organisaatiosta. EPS:n fuusiokehityksessä SKOP:n intressinä oli nk. *toimialarationalisoinnin* avulla saavuttaa vähemmän yhteistyökumppaneita eli päästä eroon pikkupankeista, joiden kanssa asioiminen vaati aikaa ja resursseja. Näin EPS toimi SKOP:n takaamien etujen avulla ostajana ja jäsenpankki fuusioitujana. Jäsenpankki fuusioitui eli myi itsenäisen päätösvaltansa saaden vastineeksi SKOP:n ja EPS:n tarjoamat edut.

Fuusioituneen organisaation jäsenet ovat epävarmoja työpaikoista ja uusista tehtävistä uudessa organisaatiossa, työteho kärsii eivätkä budjetoidut tavoitteet toteudu. Yrityskulttuuri muuntuu, kun valta/vaikutussuhteet ovat epäselvät ja tuntemattomat. Muodostuu epävarma tilanne, jossa poliittiset toimintatavat ja valtapelit ovat erittäin yleisiä. Usein uudet yksiköt jätetään ilman tukea ja järjestelmällistä sulautumisstrategiaa, sillä ostajayritys ei halua esim. painostaa uutta yksikköä liikaa. Näin poliittiset pelit valtaavat toiminnan ja yritysosto tai fuusio epäonnistuu. (Pfeffer 1981). Haastattelujen perusteella epävarmuutta tulevaisuudesta ja työpaikoista esiintyi laajasti fuusioituneiden pankkien henkilökunnan keskuudessa ja etenkin pienissä konttoreissa. Hallintojohtaja Peltokosken mukaan EPS pyrki

vähentämään epävarmuutta ja helpottamaan sulautumisprosessia henkilöstön omilla tiedotustilaisuuksilla ja koulutuspolitiikalla sekä standardoimalla toimintatapoja yhtenäiseksi koko EPS:n alueella.

Johdon tulisi Changin ym. (2009) mukaan miettiä kannattaako poliittista toimintaa hyväksyä, sillä siitä aiheutuvat kustannukset voivat nousta organisaatiolle korkeiksi, ja he suosittelevat johtoa harkitsemaan poliittisten vallankäyttäjien siirtämistä syrjään. Heidän mukaansa johto voi kuitenkin vastustaa poliittisen toiminnan vaikutuksia ja stressiä synnyttäviä tekijöitä korostamalla väliin tulevia prosesseja ja toimintatapoja. Johto voi mm. hyödyntää työntekijöiden konfliktiratkaisukyvyyn kehittämistä koulutuksen ja ajanhallintataitojen avulla sekä kehittää joustavia työjärjestelyjä. Myös työntekijöiden merkitystä korostava kommunikatio auttaa poliittisen toiminnan haittavaikutusten neutralisoinnissa. (Chang ym. 2009). (vrt. EPS:n toimenpiteet edellä).

Valtaa hankitaan organisaatiossa poliittisten strategioiden ja taktiikoiden avulla. Daft (1986) määrittelee poliittiset taktiikat seuraavasti:

1. **Koalitioiden muodostaminen:** luodaan arvokkaita henkilösuhteita muodollisten neuvotteluiden ulkopuolella, joiden avulla pyritään saamaan mahdolliset vastustajat kannattamaan omaa näkökulmaa.
2. **Vuorovaikutusverkoston laajentaminen:** muodostetaan uusia suhteita, otetaan ryhmään mukaan joku ulkopuolinen tai liitytään vastustajiin (kooptaatio).
3. **Päätöksentekoon vaikuttaminen:** rajoitetaan päätöksenteon perusteita mm. tiedonjakelua säätelemällä tai poliittisen kielenkäytön avulla.
4. **Asiantuntemuksen käyttäminen:** yksilö/yksikkö voi lisätä arvoaltaansa esim. ulkopuolisen asiantuntijan, konsultin avulla.
5. **Preferensseistä eksplikointi ja vallan implikointi.** Avoimesti ilmaistujen päämäärien avulla pystytään selkeyttämään organisaation toimintaa ja päätöksentekoa. Vaikuttamisessa ei kuitenkaan pitäisi korostaa vallan käyttöä, sillä valta toimii parhaiten, kun se ei ole liian näkyvää. SKOP:n kampanjat ja fuusiomiehet hyödynsivät tätä korostamalla fuusiota ainoana ratkaisuvaihtoehtona ja verhoamalla vallan käytön yhteisten päämäärien taakse. (vrt. myös Pfeffer 1981).

Koalitioiden ja erilaisten ryhmittymien muodostamisen ja niiden suorittaman painostuksen avulla pystytään organisaation päätöksentekoon vaikuttamaan tehokkaasti. Tällaisia ryhmittymiä syntyy usein kriittisissä valinta- ja resurssien jakoti-

lanteissa tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Todennäköisyys yhteistyöhön liittymiseen ja koalitioiden muodostamiseen sovitun päämäärän saavuttamiseksi on päätöksenteossa korkea, sillä organisaation jäsenet ja osapuolet ovat tottuneet työskentelemään toistensa kanssa ja toistensa avulla. Pfefferin mukaan (1981: 157) useimmat koalitiot syntyvät, muodostuvat ja häviävät erilaisten päätöksentekotilanteiden mukana. Jokainen koalition jäsen odottaa jonkinlaista etua tai hyötyä luovuttamiensa resurssien suhteessa. Koalition muodostumista tapahtui esim. Kurikassa, jossa fuusionvastainen rintama sai aikaan fuusiosopimuksen hylkäyspäätöksen. Jonkin ajan kuluttua isännistön hylkäyksen jälkeen, kuten myös Väihässäkyrössä, vastustuskoalitiot kuitenkin hajosivat ja pankit solmivat sopimuksen.

EPS hyödynsi SKOP:a ulkopuolisen konsultin ominaisuudessa ja lisäsi omaa vaikutusvaltaansa neuvotteluissa jäsenpankkien kanssa. Bacharachin & Lawlerin (1980) mukaan kaupankäynti- tai neuvottelutilanteessa esitetyt persoonattomat uhat tai pakotteet hyväksytään helpommin kuin henkilökohtaiset ehdot. Näin EPS hyödynsi myös SKOP:n personoimatonta *Helsingin herrat* -asiantuntijaroolia fuusioneuvotteluissa.

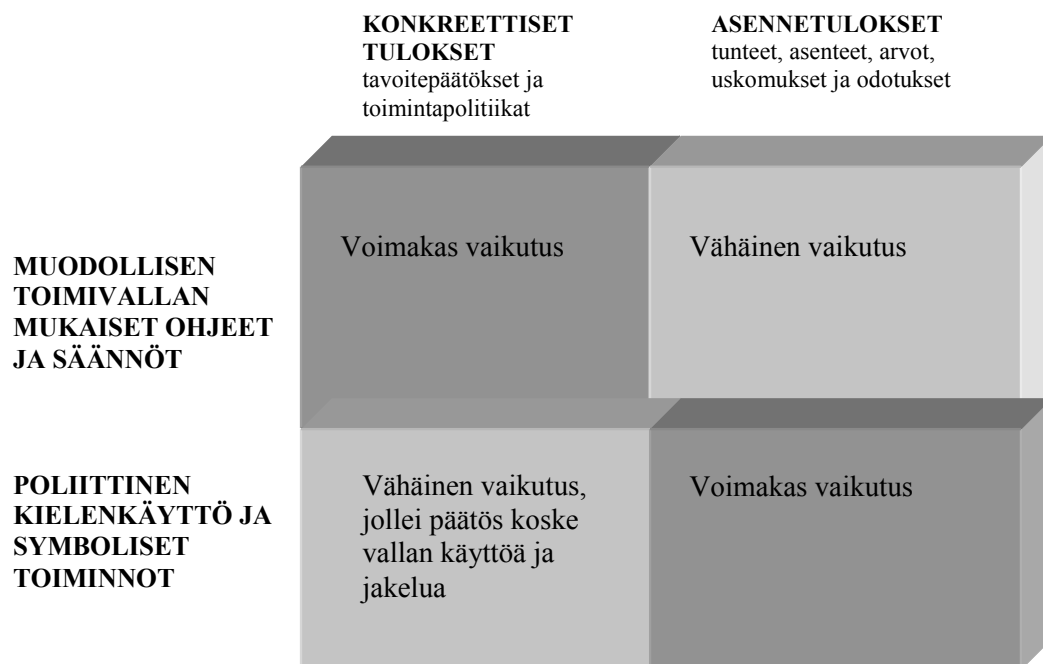
Pettigrew (1972) määrittelee informaation ja sen valvonnan tärkeäksi vallan lähteeksi organisaatiossa. EPS:n jäsenpankeista tietojärjestelmien kautta virtaava tulostieto keskitettiin esikuntayksikköön, josta koko EPS:n sekä jäsenpankkien tuloinformaatio eriteltyinä jaettiin myöhemmin kentälle. Epävarmoissa ja ristiriitaisissa päätöksentekotilanteissa voidaan Pfefferin (1981) mukaan vallan tavoittelussa hyödyntää selektiivistä tiedonjakelua tarjoamalla ennalta valikoitua ongelmanratkaisumallia ja siihen liittyvää informaatiota. Tiedonjakelun sääteleminen aiheuttaa aina poliittisen toiminnan syntymistä, sillä tietämättömyys synnyttää vääriä tietoja, epävarmuutta, erilaisia ryhmittymiä ja irrallisuutta organisaatiossa. Poliittisella kielenkäytöllä tarkoitetaan sellaista selektiivistä tiedonjakelua, joka tukee tiettyä vallanpitäjien kannattamaa päätösvaihtoehtoa. Näin valtaa ja sen jakeluverkostoja ei tarvitse käyttää avoimesti. Tällä tavoin poliittinen kielenkäyttö vaikuttaa epäsuorasti organisaation jäsenten arvoihin ja asenteisiin. (mm. Edelman 1977; Pfeffer 1981: 183). SKOP:n ja Säästöpankkiliiton kampanjoinnissa hyödynnettiin selektiivistä tiedonjakoa; esim. tulevaisuuden uhkakuvat sekä fuusioituvien pankkien "luottamukselliset" neuvottelut ja sopimukset, joita ei julkistettu muille fuusiota harkitseville pankeille.

Haastattelutietojen mukaan emoEPS:n tiedotuspuoli ei toiminut tehokkaasti uudesta tiedotuksesta vastanneesta henkilöstä huolimatta; vaikka tiedottaminen oli määrällisesti runsasta, laadultaan se oli informaatioköyhää eikä palautemahdollisuuksia ollut. Rainion (1969) mukaan organisaation johdon tulisi hankkia tietoa

johdettavien tavasta tulkita tilanteita ja reagoida niihin, eli kommunikaatiokanavat tulisi järjestää kaksisuuntaisiksi. Näin voitaisiin välttää epävarmoissa ja sekavissa tilanteissa esiintyvät poliittiset toiminnot ja valtataistelut.

Näitä kaikkia em. vaikuttamiskeinoja hyödynnettiin EPS:n fuusiopäätöksenteossa. Liittyvissä jäsenpankeissa muodostettiin neuvotteluiden aikana erilaisia puolesta- ja vastaankoalitioita. EPS ja SKOP harjoittivat selektiivistä tiedonjakelua ja poliittista kielenkäyttöä fuusioneuvotteluita käyviä pankkeja ja varsinkin isännistöjä sekä hallituksia kohtaan. Ulkopuolisena asiantuntijana SKOP vakuutti fuusiokehityksen olevan ainoa ratkaisuvaihtoehto.

Poliittisen kielenkäytön avulla hankitaan halutuille tavoitteille hyväksyntää, jotta varsinainen vallankäyttö ja vaikuttaminen ei olisi välttämätöntä tai ainakin se olisi vähemmän suoraa ja huomaamatonta. **Poliittinen kielenkäyttö ja symbolit** muokkaavat organisaation sosiaalisten systeemien arvoja ja uskomuksia halutun toiminnan ja valtataisteluiden suuntaan, mutta niillä on vähäinen vaikutus konkreettisia tuloksia koskeviin päätöksiin, jolleivät ne koske valtaa tai sen käyttöä. Konkreettisia tuloksia, kuten tavoitteita koskeviin päätöksiin pystytään vaikuttamaan tehokkaasti taas **käskyjen ja sääntöjen** avulla, mutta arvoihin vaikuttaminen niiden avulla on vaikeaa. (ks. kuvio 7).



Kuvio 7. Poliittisuuden ja organisaation toimintojen sekä asenteiden väliset vaikutussuhteet (Pfeffer 1981: 183).

Merkittävä osa organisaatioiden kehittämisestä ja uudistamisesta tapahtuu terapeutin eli poliittisen kielenkäytön avulla, joka kohdistuu oppositioon jääville tai muuten vaiennetuille organisaation osapuolille (Pfeffer 1981: 212). Muutokset ikäänkuin naamioidaan ja perustellaan ryhmille hyväksyttävään muotoon. EPS ja SKOP korostivat päätöksentekovaltaa arvostavien pankkien johdolle fuusioinnin jälkeistä itsenäisen tulosyksikön toiminnanvapautta, vaikka yleisesti haastattelumainintojen mukaan päätöksentekovalta kaventui huomattavasti (mm. Kauhava ja Kurikka).

Pfeffer (1981) määrittelee poliittiset kielikuvat erittäin merkittäväksi tekijäksi päätöksenteossa, ne ovat mm. hyödyllisiä kannatuksen hankinnassa, koalitioiden muodostamisessa ja opposition hiljentämisessä. Kauhavalla eräs fuusiovastainen isäntä kirjoitti lahjusepäily-artikkelin pankinjohtajasta, minkä avulla nostatettiin vastustuskoalitiota. Vähänkyrön prosessissa hyödynnettiin poliittista kielenkäyttöä, kun pankin ulkopuolelta sekaantuneiden molempien Vaasan säästöpankkien toiminta Vähänkyrön isäntiä kohtaan sisälsi mm. illalliskutsut ja kirjeet EPS-fuusion estämiseksi. Myös Vaasan kauppakamari lähetti kirjelmän SKOP:lle ja Säästöpankkiliitolle puolustaen Vaasaa Vähänkyrön Säästöpankin mahdollisena fuusiotahona EPS:n sijaan (liite 3).

Ollilan (2005: 212–224) mukaan tiedonhallinnan asiantuntija lähettää sanomansa vastaanottajalle suoraan toiminnaksi, mikä edellyttää viestintäkumppanin tilanteen ja hänen tarpeidensa ymmärtämistä. Tässä tarvitaan taitoa, jotta viesti tavoittaa vastaanottajan hänen omassa kokemusmaailmassaan. Onnistuakseen viestin välittämisessä ja vallan hankkimisessa asiantuntemuksensa kautta täytyy asiantuntijan luoda henkilökohtainen suhde kyseessä olevan asian ja vastaanottajan välille. SKOP hyödynsi asiantuntijavaltaansa ja aikaisempia henkilökohtaisia suhteitaan säästöpankkikentällä markkinoidessaan fuusioita jäsenpankeille tulevaisuuden ratkaisuna.

Organisaation työntekijät eri hierarkisilta tasoilta voivat saavuttaa valtaa mm. omaamalla yksinoikeuden tärkeään tietoon tai hallitsemalla oikeaa tietoa oikeaan aikaan tai saavuttamalla tilaisuuden kerätä ja välittää tietoa tehokkaasti. Yritysten tai fuusioiden yhteydessä yksilö, ryhmä tai joku tietty osasto voi saavuttaa valtaa koko organisaatiossa, jos se omaa kyvyn kestää stressiä ja epävarmuutta. Kurikassa johtohenkilö nousi pankissa fuusionvastaisen kampanjan vetäjäksi, mutta silti toimitusjohtajan eron jälkeen saavutti kannatusta ja tuli valituksi pankin toimitusjohtajaksi. Näin johtohenkilö kesti stressiä fuusiotilanteessa ja saavutti toiminnallaan lisää valtaa päätyen fuusion jälkeen pankinjohtajaksi.

Fedor ym. (2008: 89) muistuttavat, että valtapoliittiset taidot muodostavat vain perusvälineistön, jonka avulla vaikuttaja itse päättää, käyttääkö taitojaan joko

hyödyttämään organisaation tavoitteita vai omia pyrkimyksiä. Poliittiset taidot eivät näin itsessään sisällä henkilökohtaista oman edun tavoittelua, vaan niitä voidaan myös käyttää koko organisaation hyväksi. Kuten Routamaa & Honkanen (1997: 4) korostavat stressi tulee aina olemaan osa organisaatioiden toimintaa, ja riippuen stressin voimakkuudesta sillä saattaa myös olla myönteisiä vaikutuksia. Näin tietty määrä stressiä saattaa osoittautua hyödylliseksi organisaation toiminnassa.

Pfefferin (1981: 238) mukaan organisaation jäsenten (myös ylempien hallintotason ja asiantuntijoiden) käsitykset ja havainnot eivät välttämättä ole luotettavia tutkittaessa ja havainnoitaessa poliittisen prosessin toimintaa. Erilaiset tekijät, kuten arvo- ja moraalikäsitteet, itsetunto- ja identiteettikäsitteet johtavat usein harhaan arvioitaessa oman organisaation poliittisia toimintoja. Tämä on huomioitava myös esimerkkiyrityksen poliittisia piirteitä ja haastatteluja tulkittaessa.

Seuraavassa tarkastellaan päätöksentekijöiden pyrkimystä ylläpitää vallitsevaa valtasapainoa organisaation toiminnassa. Tällainen vallan institutionalisointipyrkimys eli tutkimuksen päätöksentekomallin sisäisiin johtamistyyliin ja inhimillisiin tekijöihin perustuva osatekijä oli vahvasti havaittavissa myös jäsenpankkien fuusiopäätöksenteossa.

5.1.4 *Vallan institutionalisoituminen*

Muutokset organisaation toiminnan tavoitteissa aiheutuvat Pfefferin (1981) mukaan yleensä ympäristöstä, organisaation ulkopuolelta tulevan vaikuttajan tai muun muutosimpulssin johdosta. Organisatoriset muutokset ovat vaikeita toteuttaa, sillä toimiva johto ja vallan käyttäjät vastustavat ulkopuolisia vaikuttajia ja oman valtansa menettämistä toimien poliittisesti muutoksia vastaan. Housen (1988:190) mukaan vaikutusvaltaisen johdon omia etuja suojaavasta toiminnasta kärsii koko organisaatio, mistä taas ajan kuluessa seuraa yleensä johdon epäonnistuminen. Kauhajoen Säästöpankin johtaja piti pankkinsa fuusioiden ulkopuolella oman päätösvallan säilyttämiseksi mahdollisimman pitkään, jolloin SKOP:n ja EPS:n tarjoamat edut olivat laskeneet minimaalisiksi.

Organisaation vallan käyttäjät pyrkivät pitämään valtasapainon ennallaan tai vahvistamaan sitä entisestään eli institutionalisoimaan sen. Muutoksia ei tapahdu herkästi, ja vallan jakautumiselle on useimmissa organisaatioissa ominaista pysyvyys ja muuttumattomuus. Päätöksiin ja strategioihin sitoutuminen sekä niihin samaistuminen on Pfefferin (1981) mukaan pitkäaikaista. Vaikka strategiat olisivat vanhoja ja tilanteisiin sopimattomia, ongelmista syytetään toimeenpanoa ja

suoritustasoa. Tällaista sitoutumista vanhoihin systeemeihin, strategioihin ja valtarakenteisiin vallanpitäjät hyödyntävät ylläpitäessään valtatasapainoa. Näin tapahtui Kurikan ja Kauhavan isännistössä, kun ne lähtivät vastustamaan fuusiota.

Organisaation kulttuurin rationaalisia perusteita on vaikea asettaa kyseenalaiseksi, kun ne kerran on hyväksytty yhteiseksi uskomukseksi ja näkemykseksi. Näin pitäytymiselle vanhassa hyvässä käsityksessä organisaation päätöksenteosta, sen kulttuurista ja valtatasapainosta on ominaista vahvistaa itse itseään ja muodostua instituutioksi. (Pfeffer 1981: 303). Vastustus fuusioita vastaan oli yleistä monessa jäsenpankissa, eli näin vastustettiin uhkaa vallinnutta valtatasapainoa kohtaan. Pfeffer (1981: 315) muistuttaa, että organisaatiot, joissa vallan jakautuminen on muodostunut instituutioksi, eivät menesty muutosrikkaita ja epävarmoissa ympäristöissä, eivätkä ne pysty sopeutumaan ympäristön nopeisiin muutoksiin.

Valtatasapainoa pystytään muuttamaan vain epävarmoissa olosuhteissa, jolloin johto tai osa siitä vaihdetaan. Toinen vaihtoehto kriisitilanteiden ratkaisemiseksi on vallan keskittäminen yhä tiukemmin nykyiselle johdolle. Tätä hyödynnettiin, kun EPS:n toimivalta keskitettiin ammattilaisvetoiselle johtokunnalle. Tästä seuraa yhä keskittyneempi vallan jakautuminen organisaation selvittyä kriisistä (Pfeffer 1981: 325). Näin tapahtui myös Kurikassa valtataistelun jälkeen, kun fuusioaikainen johtaja siirtyi pankin ulkopuolelle, ja taistelun toinen osapuoli valittiin johtajaksi. Hän myös vaihtoi välittömästi ”vanhan vallan” aikaisen hallituksen puheenjohtajan.

Vallan institutionalisoitumisesta muodostuu myös etuja organisaation toiminnalle ja päätöksenteolle. Se lisää yhteishenkeä ja organisatorista ennustettavuutta sekä toimivuutta, sillä kun valta- ja vastuujaoit ovat tarkat, poistuu paljon epäselvyyksiä ja ristiriitaisuuksia organisaation jäsenten väliltä. Näin kävi myös Kurikan tulosyksikössä, kun tilanne kriisin jälkeen rauhoittui.

Vallan **institutionalisoituminen antaa organisaatiolle toimintarauhaa ja turvallisuutta**, se ikäänkuin muodostaa rajasuojan organisaation ympärille. Tästä voi syntyä kuitenkin vaaratilanne, jossa organisaatio ei sopeudu ympäristöönsä.

5.1.5 *Yhteenveto*

Edellä on tarkasteltu poliittiseen toimintaan kuuluvaa vallan käyttöä ja sen jakautumista organisaation toiminnassa ja päätöksenteossa vallan lähteiden ja valtakäyttäytymisen avulla. Lisäksi on havainnollistettu valtapelien ja poliittisten taktiikoiden sekä erityisesti poliittisen kielenkäytön hyödyntämistä päätöksenteossa

ja valtasapainossa. Lopuksi tutustuttiin vallan institutionalisoitumiseen organisaation toiminnassa.

Edellä esitetyn hallinnon teorioihin perustuvan tarkastelun lisäksi on syytä vielä korostaa, miten valta voi myös muodostua resurssiksi ja voimavaraksi. Vallan käyttö ja sen mahdollisuus sitouttaa organisaation työntekijöitä tiukemmin organisaatioon, ja näin päästään hyödyntämään voimavaroja intensiivisesti. Vallan käyttöä ei tule siis määritellä ainoastaan rajoitteena, vaan myös positiivisena mahdollisuutena resurssien syvempään hyödyntämiseen (vrt. Edwards & Wajcman 2005: 114–144).

5.2 Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin fuusiopäätöksenteko ja poliittinen toiminta

Esimerkkiorganisaation päätöksentekijöissä sekä fuusiopäätöksentekoprosessiin vaikuttaneissa sisäisissä ja ulkoisissa tekijöissä ilmenneitä poliittisuuksia havainnollistetaan taulukossa 9. Tämän jälkeen poliittisen toiminnan piirteitä tarkastellaan lähemmin muutaman jäsenpankin avulla. Niitä myös vertaillaan Pfefferin (1981) esittämiin organisaation päätöksentekotyyppeihin.

Poliittisten toimintojen tarkastelemiseksi fuusiopäätöksentekoa on jäsennelly edellä esitettyjen jäsenpankkien luokitusten jälkeen seuraavasti: erikseen tarkastellaan päätöksentekijöitä sekä päätöksentekoprosessiin vaikuttaneita sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Nämä päätöksenteon osatekijät on johdettu tutkimuksen viitekehysmallista (kuvio 2). Fuusioon liittyneeseen päätöksentekoon osallistuneiden päätöksentekijöiden ensimmäisen ryhmän muodostaa **1) SKOP:n toimintaa ja asemaa** kuvaavat poliittisen toiminnan piirteet eli SKOP:n merkittävä vaikutus fuusioitumiseen, sen rooli tiukkana neuvottelijana, suorat markkinointiyhteydenotot isäntiin sekä jäsenpankit, joissa SKOP:n osallistumista fuusioon liittyneeseen päätöksentekoon ei pidetty suotavana.

Toinen ryhmä koostuu **2) EPS:n toimintaa ja roolia** kuvaavista poliittisista toiminnoista eli EPS:n merkittävä vaikutus päätöksenteossa, sen mitätön rooli neuvotteluissa, henkilösuhteiden hyödyntäminen ja haitalliset informaatiokatkokset EPS:n hallinnossa. Lisäksi SKOP:n ja EPS:n välillä esiintyi erimielisyyksiä fuusioprosessien hoidosta.

Kolmannessa ryhmässä kuvataan **3) jäsenpankkien toimintaa ja kokemuksia** sekä niissä ilmenneitä poliittisia piirteitä. Näihin kuuluvat muutamissa jäsenpankeissa isännistön huono tiedotus ja isännistön kielteinen äänestystulos sekä tapaukset, joissa henkilökemiat eivät sopineet yhteen. Lisäksi muutamissa lausunnois-

sa korostettiin jäsenpankin omaa aktiivista panosta fuusioprosessiin sekä jäsenpankin kokemaa pettymystä prosessin aikana. Nämä kolme em. ryhmää kuvaavat fuusioon liittyneen päätöksenteon ja neuvotteluiden **päätöksentekijöitä**.

Taulukko 9. Fuusioon liittynyt päätöksenteko ja sen poliittiset piirteet.

PÄÄTÖKSENTEKIJÄT	Yhteensä	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1) SKOP										
SKOP:n vaikutus huomattava	5	X	X	X	X				X	
SKOP tiukka neuvottelija	1								X	
SKOP:sta ei pidetty	2		X							X
SKOP:n suorat yhteydet isäntiin	1				X					
2) EPS										
EPS:n vaikutus huomattava	2							X		X
EPS:n mitätön rooli neuvotteluissa	1									X
Henkilösuhteiden hyödyntäminen	3		X			X		X		
Informaatiokatkoksia EPS:ssa	1									X
SKOP:n ja EPS:n erimielisyys	1		X							
3) Jäsenpankit										
Isännistön huono tiedotus	3		X			X	X			
Isännistön äänestyshylkäys	3		X			X	X			
Fuusiopankki itse aktiivinen	2								X	X
Henkilökemiat eivät sopineet	2					X	X			
Jäsenpankin pettymys	2		X				X			
PÄÄTÖKSENTEKOON VAIKUTTANEET SISÄISET JA ULKOISET TEKIJÄT										
	Yhteensä	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Rahalliset syyt (luottotappiot)	3	X		X			X			
Pankinjohtajan siirtyminen EPS:iin	2			X					X	
Pankinjohtajan vaihtuminen	4		X	X		X			X	
Hallituksen puheenjohtajan vaihtuminen	2					X		X		
Isännistön puheenjohtajan vaihtuminen	2			X			X			
Ulkoisen ympäristön huomattava vaikutus	1									X

1=VIMPELI
2=KAUHAVA
3=LAPUA

4=SOINI
5=KURIKKA
6=VÄHÄKYRÖ

7=JALASJÄRVI
8=ALAHÄRMÄ
9=KAUHAJOKI

Tämän jälkeen kuvataan varsinaista fuusioon liittynyttä päätöksentekoa **sisäisten ja ulkoisten tekijöiden** vaikutuksen avulla. Näin havainnollistetaan fuusiopäätöksen taustalla esiintyneitä syitä, fuusion haittoja ja hyötyjä sekä niiden poliittisia piirteitä: rahallisten resurssien puutetta, pankinjohtajan siirtymistä EPS:n keskusyksikön palvelukseen ja inhimillisiin tekijöihin kuuluneita pankinjohtajan, hallituksen tai isännistön puheenjohtajan vaihtumista. Lisäksi kuvataan päätöksenteon ulkoisiin tekijöihin kuuluvan ympäristön vaikutusta.

Merkittävin esimerkkiyrityksen fuusioon liittynyttä päätöksentekoa kuvaava **poliittinen piirre oli SKOP:n huomattava vaikutus** (5 jäsenpankissa). SKOP:n toimintaa voidaan tarkastella eräänlaisena ulkopuolisen konsultin toimintana, vaikka se kiinteästi kuuluikin säästöpankkikenttään. Näin sen toiminta kuuluu Pfefferin (1981) mainitsemiin poliittisiin strategioihin ja taktiikoihin.

Pankinjohtajan vaihtuminen muodostui poliittisten toimintojen ominaispiirteeksi **neljässä jäsenpankissa**. Vaihtumiseen vaikuttivat johtajien omat henkilökohtaiset odotukset, asenteet ja tarpeet. Näitä henkilökohtaisia arvoja, odotuksia ja taitoja ei pidä jättää päätöksenteossa huomioimatta (Baird ym. 1983:14). Pankinjohtajat siirtyivät EPS:n esikuntayksikön palvelukseen tai toimivallan kapenemisen vuoksi pankin ulkopuolelle. Näin taustalta löytyy oman halutun ratkaisun eli hyödyn tavoittelemisen.

Kolmen jäsenpankin päätöksenteossa ilmenneiksi poliittisiksi piirteiksi muodostuivat EPS:n henkilösuhteiden hyödyntäminen, isännistön huono tiedotus, isännistön kielteinen fuusiopäätös sekä rahalliset syyt. (taulukko 9).

EPS:n henkilösuhteiden hyödyntämistä voidaan tarkastella Gustafssonin (1979) määrittelemänä psyykkisten ja emotionaalisten resurssien hyväksikäyttönä, jonka taustalla toimii oman hyödyn tavoittelu eli halutun ratkaisun saavuttaminen.

SKOP:n fuusio-ohjeiston mukaista niukkaa tiedotuspolitiikkaa isännistölle voidaan tarkastella selektiivisenä tiedonjakeluna. Näin esimerkkiyrityksen fuusiopäätöksenteon vaikuttajiksi voidaan nimetä Pfefferin (1981) määrittelemässä poliittisessä päätöksenteossa vallitseva tiedonjakelu, jossa tietoa tarpeen mukaan salataan.

Isännistön kielteistä fuusiopäätöstä voidaan tarkastella oman hyödyn tavoitteluna. Housen (1988) mukaan yksilöt hyödyntävät poliittista toimintaa muuntaakseen omaa sijoittumistaan organisaation päätöksenteossa. Isännistö hylkäsi fuusiosopimuksen sen jälkeen, kun se syrjäytettiin fuusiopäätöksenteosta.

Esimerkkiorganisaation fuusiopäätöksentekoon merkittävästi vaikuttavana tekijänä voidaan tarkastella myös rahallisia syitä, jotka kolmessa tapauksessa puolsivat voimakkaasti fuusioitumista EPS:in. Joko pankkeja rasittivat uusien toimitilojen rakennuskustannukset, tai niille oli lankeamassa suuria luottotappioita, jotka fuusion myötä saatiin SKOP:n takaamiksi. Näin taustalla vaikutti pankkien oman hyödyn eli paremman kustannusrakenteen saavuttaminen.

Kahdessa jäsenpankissa päätöksentekoon vaikuttaneet poliittiset ominaispiirteet muodostuivat SKOP:n ei-pidetystä roolista ja EPS:n huomattavasta vaikutuksesta fuusioprosessiin, jäsenpankin omasta aktiivisesta roolista, henkilökemioiden soveltumattomuudesta, jäsenpankin pettymyksestä fuusioehtoihin, hallituksen ja isännistön puheenjohtajan vaihtumisesta fuusioitumisen jälkeen. (Taulukko 9).

Näistä kolme ensimmäistä piirrettä kuvaa päätöksentekijöiden erilaisia vaikuttamistapoja ja -keinoja päätöksentekoon. Henkilösuhteiden sujumattomuus aiheutti ongelmia Kurikassa ja Vähässäkyrössä. Hallituksen puheenjohtajan mukaan Kurikan Säästöpankin johtohenkilöiden kesken käytiin taistelua arvovallasta ja asemasta organisaatiossa, eli vaikeudet aiheutuivat oman hyödyn tavoittelusta. Vähässäkyrössä fuusioituminen EPS:in muodostui haastattelujen mukaan ainoaksi vaihtoehdoksi, kun vaihtoehtoisen fuusioitumistahon pankin ja oman johtajan välillä vallitsi erimielisyys.

Jäsenpankin pettymystä fuusioehtoihin voidaan tarkastella SKOP:n ja EPS:n harjoittamana selektiivisenä tiedonjakeluna (Pfeffer 1981). Edulliset luottoehdot eivät hyödyntäneetkään tulevaa jäsenpankkia, vaan ne päättyivät EPS:n yhteiseen luottokassaan. Vähänkyrön tapauksessa SKOP suoranaisesti salasi naapuripankkien yhteisen fuusiorintaman hajoamisen, jonka seurauksena yhteistyö pankkien kesken katkesi.

Hallituksen puheenjohtajien vaihtumista esiintyi yleensä pankinjohtajavaihdoksen yhteydessä. Pankinjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja muodostivat pankin hallinnossa työparin, ja näin pankinjohtajan vaihtuessa yleensä myös hallituksen puheenjohtaja vaihtui. Tilalle valittiin uuden johtajan kanssa yhteistyöhaluinen ja -henkinen puheenjohtaja. Näin pankinjohtajan toiminta tai hallituksen puheenjohtajan oma päätös lopettamisesta oli tavallaan myös oman halutun ratkaisun eli hyödyn tavoittelua. Isännistön puheenjohtajan vaihtuminen tapahtui yleensä iän myötä, mutta joidenkin haastattelumainintojen mukaan he nimenomaan halusivat jättäytyä syrjään uudesta EPS-hallinnosta. Näin puheenjohtajien vaihtumiseen vaikutti heidän omat henkilökohtaiset odotukset, asenteet ja tarpeet (ks. Baird ym. 1983).

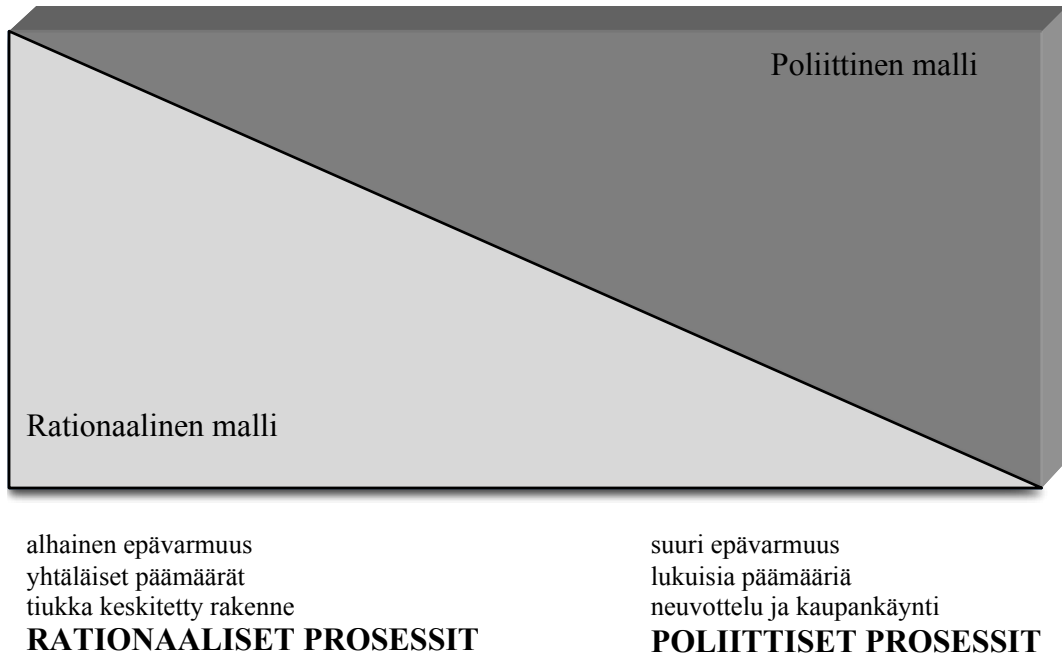
Mielenkiintoisen erityispiirteen muodostaa Kauhajoen fuusioprosessissa ilmennyt informaatiokatkos, kun jo valmiiksi neuvoteltu fuusiosopimus muuttui EPS:n käsittelyssä niin ratkaisevasti, että hyväksyttäväksi tarjottu sopimus oli Kauhajoen johdon mukaan merkittävästi erilainen. Tämän tason informaatiokatkos oli Kauhajoen pankinjohtajan mukaan manipulatiivista tiedonjakelua paikalleen jumiutuneiden neuvottelujen vauhdittamiseksi eli EPS:n oman halutun ratkaisun ja hyödyn tavoittelua (vrt. Gustafsson 1979 ja Pfeffer 1981, poliittinen kielenkäyttö sekä poliittisen päätöksenteon malli).

Vaihtelevista päätöksentekotilanteista erilaisine vaikutuksineen voidaan yhteen vetona esittää: fuusioon liittynyt päätöksenteko tapahtui jäsenpankeissa, joissa näyttää vallinneen suurelta osin poliittinen päätöksentekomalli. Lisäksi taustalta erottuu useasti kaikkien kolmen päätöksentekotahon SKOP:n, EPS:n ja jäsenpankkien oman hyödyn tavoittelu.

Rittberger, Zangl & Staisch (2006: 90) määrittävät rationaalisen mallin päätöksenteosta, jossa päätökset muodostuvat laskemalla kunkin vaihtoehdon edut, haitat sekä intressit päätyen lopputulokseen, joka parhaiten palvelee organisaation etuja. Näin rationaalisessa mallissa päätöksentekoon eivät pääse vaikuttamaan voimakkaiden päättäjien tai heidän muodostamiensa ryhmien motiivit (vrt. poliittinen toiminta), vaan organisaation omat intressit. Tämä vastanee lähinnä seuraavan Pfefferin esittämän päätöksentekomallin toista rationaalista äärivaihtoehtoa.

Pfefferin (1981) mallissa rationaalinen tai poliittinen päätöksenteko ei ilmene missään organisaatiossa selkeänä ja dominoivana. Jompikumpi päätöksentekotapa saattaa vallita riippuen organisaation ympäristö- ja tilannetekijöistä. Päättäjät saattavat pyrkiä rationaaliseen ratkaisuun, mutta organisaation päätöksenteolle on ominaista erilaiset poliittiset piirteet, kuten kaupankäynti ja neuvottelut päätös- vaihtoehtoista (ks. kuvio 8).

Organisaatiot voidaan Daftin (1986) mukaan asettaa jatkumolle, jossa rationaalinen malli soveltuu parhaiten vakaisiin oloihin ja päätöksiin. Tällaiset päätökset eivät ole organisaation toiminnalle kovin tärkeitä tai merkittäviä, ja ne voivat koskea esim. tulostuspaperin hankintaa. Poliittinen malli taas vallitsee epävakaassa ympäristössä, jossa organisaation toiminnalle ominaisia tekijöitä ovat konfliktit, ristiriidat ja epävarmuus. Poliittiset prosessit vallitsevat, kun päätökset ovat organisaation toiminnalle merkittäviä mm. organisaation olemassaoloa koskeva fuusiopäätös.



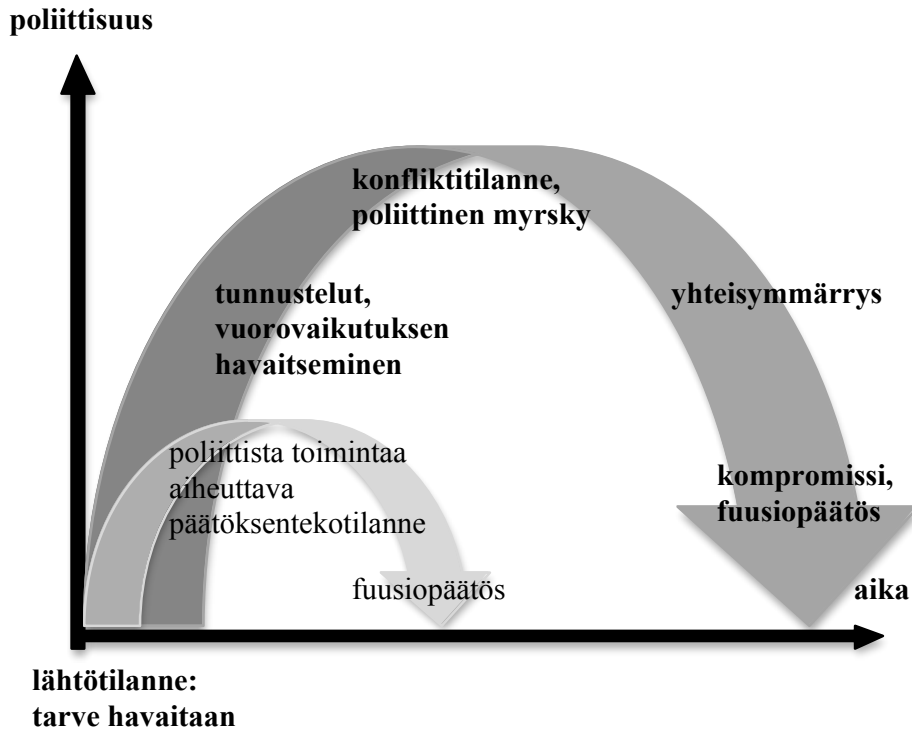
Kuvio 8. Rationaalinen ja poliittinen päätöksenteko (vrt. Daft 1986: 401).

Työn empiirisen kohdeorganisaation fuusiopäätöksenteon kuvausta voidaan tarkastella poliittisena prosessina, jossa keskeisiksi tekijöiksi muodostuivat monitahtoinen kaupankäynti sekä siihen kiinteästi liittyneet edut ja haitat (fuusion päätöksentekijät ja tulokset). Lisäksi poliittiseen päätöksentekoon kuuluvat erilaiset poliittiset taktiikat, poliittinen kielenkäyttö, koalitioiden muodostus ja oman edun tavoittelu (taulukko 9).

Kuvion 9 vaakasuora akseli kuvaa fuusiopäätöksentekoon käytettyä aikaa ja pystysuora poliittisen toiminnan intensiteettiä. Fuusioprosessin päätöksenteon alussa jäsenpankeissa oltiin tilanteessa, jossa paine fuusioitumiseen oli havaittu. Fuusiosyyt olivat hyvin erilaisia. Joillakin jäsenpankeilla oli taloudellisia vaikeuksia, joissakin pankeissa johto oli sisäistänyt SKOP:n markkinoiman fuusiotrendin, ja joissakin tapauksissa tulevat ympäristöuhkat (EU) olivat herättäneet suojautumishalun. Fuusioitumisen avulla haettiin suuremman ja keskitetyn yksikön etuja: edullisempaa rahoitusta tai koulutuspalveluja.

Kun jäsenpankeissa oli syntynyt poliittista toimintaa aiheuttava tilanne, se johti pankin johdon sisäiseen keskusteluun fuusioitumisesta ja sen eduista. Joissakin pankeissa tähän alustavaan keskusteluun otettiin mukaan kolme päätöksentekotasoa: johto, hallitus ja isännistö. SKOP:n kehittämän fuusio-ohjeiston perusteella toimineet pankit eivät kuitenkaan huomioineet isännistöä, vaan tarjosivat äänestyskokouksessa isännille jo valmiiksi neuvoteltua sopimusta. Pankeissa oltiin näin

tilanteessa, jonka tuloksena syntyi koko organisaation toimintaa koskeva päätös fuusioitumisesta (kuvio 9).



Kuvio 9. Poliittisuus ja esimerkkiorganisaation fuusiopäätöksenteko.

Fuusioneuvotteluita käytiin SKOP:n, Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin ja oman pankin edustajien kesken. Jäsenpankeissa oltiin näin kiinteässä vuorovaikutussuhteessa EPS:n ja SKOP:n kanssa, joiden kummankin tavoitteena oli mahdollisimman nopea ja sujuva neuvotteluprosessin päätös eli fuusioituminen. Joidenkin pankkien fuusioprosessit olivat lyhyitä ja vaivattomia. **Vimpelin** Säästöpankissa (kuvio 9: **matala kaari**) prosessin aikana ei syntynyt ristiriitatilanteita tai niiden mukanaan tuomaa runsasta poliittista toimintaa. Jotkut fuusioprosessit taas johtivat konflikteihin päättäjien kesken. Näin syntyi jopa valtapoliittisia myrskytilanteita, mm. **Kurikan ja Vähänkyrön** fuusioprosessit olivat pitkäaikaisia ja täynnä ristiriitoja sekä valtataisteluita (kuvio 9: **korkea kaari**).

Kuitenkin ajan kuluessa prosessit etenivät ja poliittiset tilanteet ratkesivat eri tavoin. Poliittinen toiminta alkoi vähetä ja tasaantua, fuusioneuvotteluissa lähennettiin yhteisymmärrystä ja lopulta päästiin kompromissiin ja päätökseen fuusioitumisesta. Jokaisen tutkimusotantaan kuuluvan pankin fuusioprosessi muodostaa

oman kaarensa poliittisuutta mittaavalla jatkumolla. Tässä yhteydessä ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella yksittäisten pankkien fuusiokaaria erikseen.

Matalan kaaren päätöksentekoprosessi muodostui tilanteessa, jossa Rittberger ym. (2006) määrittelemä rationaalinen päätöksentekomalli oli mahdollista. Nopeissa ja vähän poliittista toimintaa sisältäneissä prosesseissa fuusiotavoite oli päättäjien keskuudessa selvä ja päätöksenteko oli nopeaa ja ristiriidatonta. Fuusion avulla haluttiin optimoida ja turvata omaa toimintaa ympäristöuhkia vastaan, näin saatiin siirrettyä mm. mittavia luottotappioita SKOP:n harteille.

Korkean kaaren fuusioprosessissa päätöksenteko muuntui turbulenttiseksi. Organisaation päätöksentekoprosessia saattaa ohjata myös ulkoinen ympäristö. Edwards & Wajcman (2005: 196) määrittelevät tilanteen, missä organisaation ulkoiset markkinat aiheuttavat paineita ajaen organisaatiota tiettyä ratkaisua kohti ja vaikuttavat ratkaisevasti päätöksentekoon, esim. kilpailijat ovat tekemässä muutoksia tai koko toimialaan vaikuttavat tietyt muutospaineet. Tämä vastaa säästöpankkikentän tilannetta, kun ulkoiset vaikuttajat ja ympäristö aiheuttivat ristiriitoja ja poliittista toimintaa (EU, taloudellinen lama ja kiihtynyt fuusiokehitys). Lisäksi neuvottelupöydässä istuivat SKOP, EPS ja omat päättäjät, joilla kaikilla oli oma vaikutuksensa prosessiin ja joissakin tapauksissa toisistaan eriävät tavoitteet. Tällaisessa tilanteessa ajaututtiin kohti Pfefferin (1981) määrittelemää poliittista päätöksentekomallia.

Pankin sisällä muodostuneiden sosiaalisten koalitioiden tavoitteet olivat monita- hoiset ja ristiriitaiset. Vallan jakautuminen vaihteli pankkiorganisaatiossa näiden koalitioiden kesken, ja muutokset olivat nopeita. Päätöksenteko muotoutui eri ryhmien tavoitteiden ja vallan käytön perusteella epävakaaaksi ja valtataisteluille avoimeksi (esim. pankin johto vs. isännistö). Tiedonjakelua säännösteltiin ja poliittista kielenkäyttöä hyödynnettiin omien tavoitteiden saavuttamiseksi (esim. EPS:n ja SKOP:n tiedotus). Päätökset muodostuivat tällaisissa poliittisen päätöksentekomallin organisaatioissa koalitioiden välisen kaupankäynnin, valtapelien ja vuorovaikutussuhteiden perusteella.

Seuraavaksi tarkastellaan lyhyesti Vimpelin, Kurikan ja Vähänkyrön fuusioprosesseja, koska ne muodostavat rationaalisen ja poliittisen päätöksentekotyypittelyn ääri vaihtoehdot (ks. kuvio 9).

5.2.1 *Vimpelin tulosityksikkö*

Vimpelin Säästöpankin, kuten tutkimuksen muidenkin säästöpankkien fuusiopäätöksenteon poliittisia piirteitä ja tuloksia voidaan tarkastella vain jälkikäteen, ku-

ten Etzioni (1970: 18) on vallan *post hoc*-ominaisuudesta määritellyt. Haastattelua tehtäessä itsenäinen säästöpankki oli muuttunut EPS:n tulosityksiköksi, kuten myös Kurikka ja Vähäkyrö.

EPS:n fuusiokehityksessä Vimpeli kuului ensimmäisten liittyjien joukkoon, jolloin neuvottelut sujuivat yleensä SKOP:n laatiman kaavasopimuksen mukaisesti. Niissä ei syntynyt erimielisyyksiä tai kaupankäyntiä ehdoista. Vimpelin hallituksen puheenjohtaja Pyhålahti muistelee ensimmäisiä fuusiokeskusteluita SKOP:n kanssa Helsingissä; *miten olisi parempi liittyä pikaisesti – ennen pakkotoimenpiteitä*. Pyhålahden mukaan SKOP antoi myös ymmärtää, että myöhemmin asiointi keskuspankin kanssa saattaisi vaikeutua ja esim. rahan hinnoittelu muuttuisi.

Vimpelin Säästöpankki oli melko pieni pankki, jonka alueella asukkaita oli vain muutamia tuhansia ja, jota rasittivat uuden toimitalon rakennuskustannukset. Pankin markkinaosuus Vimpelin alueella oli noin kolmannes, ja se kilpaili kahden muun ryhmittymän kanssa suurin piirtein tasavertaisena. Ennen fuusiota Vimpelin Säästöpankin suurehko asiakkaat olivat joutuneet kääntymään lainarahoituksen kanssa SKOP:n puoleen. Hallituksen puheenjohtaja Pyhålahden mukaan Euroopan yhdentymisen ja sen tuoma kilpailu-uhka kallisti pientä pankkia fuusioitumisen kannalle. Fuusion myötä Vimpeli Säästöpankki pystyisi hoitamaan suuretkin luotot itsenäisesti oman hallinnon kautta. Näin pankki varmisteli fuusion avulla omia paikallisia kilpailuasemia.

Pankinjohtaja Hannulabacka muistelee, ettei neuvotteluissa muodostunut varsinaista kaupankäynnin ilmapiiriä tai mitään vastakkain asettelua. Hän lisää, että SKOP:n laatima fuusiosopimuksen peruskaava oli neuvotteluiden perusta, mutta: *Saimme fuusiotukiasioihin parannusta*.

Ennen isäntien äänestyskokousta pidettiin SKOP:n fuusiomiesten vetämä tiedotustilaisuus, jossa fuusiosopimuksen ehdot selvitettiin isännistön jäsenille. Hallituksen puheenjohtaja Pyhålahti kertoo: *Tiedotustilaisuudessa EPS:n edustajat vaiensivat fuusiota vastustavien isäntien puheenvuorot ja käsittelivät kyseiset isännät kokouksen jälkeen*. Fuusiosopimus hyväksyttiin yksimielisesti jo ensimmäisessä virallisessa isännistön äänestyksessä.

Vimpelin Säästöpankin motiiviksi ja vahvimaksi vaikuttimeksi muodostuivat rahalliset syyt. SKOP:n poliittinen kielenkäyttö EU:n uhista ja uusista säännöksistä varmoina tapahtumina vakuuttivat Vimpelin fuusion hyödyllisyydestä. Lisäksi SKOP:n tarjoama takaus rakennuskustannuksille sai sen lopullisesti fuusion kannalle, sillä säästöpankki oli juuri rakentanut uuden toimitalon, ja rakennuskustannukset rasittivat sen toimintaa. Näin Vimpelin johdon päätöksentekoon vaikutti ratkaisevasti hyödyn tavoittelu ja oman pankkitoiminnan turvaaminen.

Hallituksen puheenjohtaja Pyhälähti korostaa fuusion avulla saavutettujen erikoispalvelujen, kuten lakiasioiden ja koulutuksen tärkeyttä tulevaisuudessa. Pankinjohtaja Hannulabacka kertoo, että hän vakuuttui fuusioneuvotteluiden yhteydessä pienen pankin kyvyttömyydestä pärjätä kilpailussa. Uudet vakavaraisuussäännökset ja koko pankkialan muuttuminen epävakaaksi ja arvaamattomaksi lisäsivät juuri erikoisasiantuntijoiden ja koulutuksen tarvetta, johon pienellä pankilla ei olisi resursseja ilman fuusiota.

Hallituksen puheenjohtaja Pyhälähdin mukaan fuusio ei ole mennyt aivan toivotulla tavalla: *Keskusjohto ei niin tietoinen tästä ruohonjuuritasosta*. Luottovapaus on kaventunut ja uusien jäsenpankkifuusioiden koordinointi ja organisointi ei ole toiminut joustavasti. Pyhälähti kuittaa vaikeudet kuitenkin *synnytystuskiksi* ja on ehdottomasti fuusiomiehiä.

Toimitusjohtaja Hannulabacka on yleisesti ottaen tyytyväinen fuusioon ja sen tuomiin etuihin: *Saatu melkein kaikki, mitä luvattiin*. Vimpelin nopeaan ja mutkattomaan fuusiopäätöksentekoon vaikutti osaltaan myös poliittinen toiminta: mm. oman hyödyn tavoittelu sekä poliittinen kielenkäyttö, vaikka sen merkitys olikin vähäistä (kuvio 9: matala kaari). Vimpelin Säästöpankin fuusioprosessi oli siis sujuva ja neuvottelut edistyivät nopeasti sopimuksen allekirjoittamiseen. Saavutettuihin etuihin ja tuloksiin oltiin tyytyväisiä eikä valtapoliittisuuksia ilmennyt merkittävästi. Näin Vimpelin fuusiopäätöksentekoa voidaan kuvata rationaaliseksi.

5.2.2 *Kurikan tulosityksikkö*

Kurikan Säästöpankin fuusioitumisessa SKOP toimi prosessin alkuunpanijana. Neuvotteluissa edettiin SKOP:n laatiman mallin mukaan, ja se toimi välittäjänä fuusio-osapuolten eli Kurikan Säästöpankin ja EPS:n välillä, vaikka alkukeskusteluja käytiin tiheästi myös kahden kesken Kurikan ja EPS:n johtajiston välillä. Hallituksen jo hyväksymää fuusiosopimusta ei kuitenkaan isännistön keskuudessa hyväksytty.

Ongelmat Kurikan fuusioprosessissa johtuivat isännistön puheenjohtaja Aaltosen mukaan pääosin isännistöstä ja pankin johtoryhmän sisällä vallinneista tulehtuneista henkilösuhteista. Isännät kärsivät informaation puutteesta ja lisäksi he kokivat, että heidät syrjäytettiin päätöksenteosta. Aaltonen muistelee kuululleensa fuusiosta ensimmäisen kerran pankinjohtaja Kankaalta: *Siinä vaiheessa oli jo alettu keskustella EPS:n kanssa, mutta vielä ei SKOP:n jyräyspolitiikkaa*.

Pankinjohtaja Kangas oli innokas fuusion puolustaja tulevaisuuden visioidensa vuoksi. Hän oli vakuuttunut siitä, että pienillä pankeilla ei ollut mahdollisuuksia säilyä Suomen rajoittuneilla tuottomarkkinoilla. Tässä eivät pankkien kustannussäästöt voisi muodostua riittäviksi, joten suurimpiin yksiköihin keskittyminen oli hänen mukaansa ainoa selviytymiskeino: *Pitääkö yksikkö viedä piippuun, esimerkiksi oman pääoman romahtamispisteeseen ennen kuin ryhdytään neuvotteluihin?* Kankaan mukaan tällaisesta pakkotilanteesta seuraa vain huono neuvotteluasema, kun taas nopean fuusioitumisen avulla *saadaan aikaa sopeutua EPS:n yrityskulttuuriin ja uuteen ympäristöön ennen pakkoa ja köyhtymistilannetta.*

Hallituksen puheenjohtaja Anttilan mukaan fuusion edut tulivat hyvin markkinoitua SKOP:n Savolaisen toimesta: *Pienet yksiköt eivät kannata, kun henkilökuntakulut ovat liian korkeat ja asiantuntijat liian kalliita.* Anttila vakuuttaa, että Kurikassa ei kuitenkaan ollut mitään taloudellista pakkoa tai kiirettä fuusioon: *Ensimmäisissä keskusteluissa hallituksen sisällä kaikki tyrmistyivät.*

Kurikan Säästöpankin johtotehtävissä pitkään toiminut henkilö vastusti voimakkaasti fuusioitumista. Pankinjohtaja Kankaan mukaan em. johtohenkilön ja hallituksen puheenjohtaja Anttilan välillä oli jo pitkään vallinnut *suuri luottamuspuola* ja tämä vaikutti ratkaisevasti fuusiopäätöksen hylkäämiseen.

Pankinjohtaja markkinoi siis fuusiota voimakkaasti, kun taas johtohenkilö vastusti sitä. Johdon sisälle kehittyi konflikti, joka kärjistyi erilaisiksi poliittisiksi toiminoiksi pankinjohtajan kannattamaa fuusiota vastaan. Johtohenkilö nostatti mm. vastustusta kysymällä julkisesti, mitä etuja pankinjohtajalle oli luvattu fuusion läpiviemisestä.

Pankinjohtaja Kangas itse muistelee, että paikkakunnalla esitettiin yleisesti syytöksiä häntä vastaan pankin imagon turmelemisesta ja omaisuuden hukkaamisesta, oman säästöpankin omaisuutta ei nimittäin haluttu *antaa ilmaiseksi millekään maakuntapankille*, ja hänen arveltiin jopa sekaantuneen lahjusten vastaanottamiseen. Kankaan mukaan erityisesti asiakkaat olivat fuusiota vastaan. Näin itsenäisyyttä korostavien asiakkaiden keskuudessa oli helppo markkinoida fuusiota huonona ratkaisuna, ja toisaalta myös isännistön keskuudessa vaikea rakentaa sitoutumista fuusioon. Hallituksen puheenjohtaja Anttilan mukaan em. johtohenkilö osallistui vastarintaan, josta aiheutui epäluottamuslause hallitukselle; etenkin hänelle itselleen ja pankinjohtaja Kankaalle. Anttila kertoo: *Ei niinkään asiaa vastaan, vaan tässä oli hyvä työväline, koska hän oli ollut hallitusta ja omaa toimitusjohtajaa vastaan.* Myös pankinjohtaja Kangas arvelee, että johtohenkilö teki laajaa *myyräntyötä* fuusiota vastaan. Choin (2011: 480) mukaan useat organisatoriset muutokset epäonnistuvat, koska johtajat aliarvioivat yksilöiden keskeisen roolin muutosprosesseissa.

Kun ryhmän valtarakenne eli sen valtasuhteiden verkko on hyvin tiedossa ryhmän sisällä, jäsenet ovat erittäin tietoisia siitä, mitkä teot ja toiminnot aktivoivat tehokkaita vastavoimia ja ketkä niitä pystyvät tuottamaan (Cartwright & Zander 1959: 641–669). Kurikan Säästöpankki muodosti sisäisesti tiiviin ryhmän ja organisaation, jonka kulttuuri ja valtarakenne oli ryhmän keskuudessa hyvin tunnettu. Johdon sisällä tapahtunut valtataistelu oli siten avointa ja kaikkien tiedossa. Organisaation jäsenet tiesivät, että johtohenkilö oli mukana pankinjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa vastaan kohdistetussa *pudotuspelissä*.

Valtaa tavoitteleva yksilö tai ryhmä organisoituu ja turvautuu suostutteluun. Hän pyrkii keräämään ympärilleen ryhmän, ja tarkoituksena on lujittaa tämän ryhmän vakaumusta ja sitoutumista määrittelemäänsä päämäärään organisaation sisällä. Valtaa tavoittelevan yksilön tavoitteena on mahdollisimman yhtenäinen sisäinen valta. Kun tämä saadaan toteutumaan, käynnistetään ulkoinen mainoskampanja. Galbraithin (1984: 68-71) määrittelemä vallan tavoittelu on selvästi havaittavissa Kurikan johtohenkilön toiminnassa. Ensin kerättiin joukko isäntiä organisaation sisältä, jotka kannattivat hänen omaa päämääränsä eli fuusiovastaisuutta. Kun sitoutuminen kasvoi kyllin vahvaksi, hankittiin julkisuutta ja muita vaikuttajia lisää kannattamaan fuusiokielleisyyttä. Näin johtohenkilö saavutti huomattavasti valtaa, ja fuusiosopimus saatiin kaadettua. Routamaan (1988: 79) mukaan ryhmät vastustavat muutosta, jos se uhkaa ryhmän valta-asemaa tai arvoja, tai jos muutos perustuu ryhmän arvomaailman kannalta epäilyttävään informaatioon. Fuusio uhkasi Kurikan Säästöpankin itsenäisyyttä korostavaa ryhmää, johon kuului henkilökunnan lisäksi myös asiakaskuntaa ja paikallisia päättäjiä.

Mulderin (1977) määritelmän mukaan valtataistelun aikana vähemmän valtaa omaava osapuoli yrittää kaikin keinoin vähentää enemmän valtaa omaavan osapuolen ja itsensä välistä eroa vallan jakautumisessa. Johtohenkilö yritti vähentää epäluottamuslausein ja fuusiovastaisuuteen yllyttämällä pankinjohtaja Kankaan toiminnanvapautta saavuttaakseen itse luottamusta ja fuusiovastaisuutta pankin hallinnossa. Kun organisatoriset muutokset uhkaavat vallitsevia vaikuttajia, pyrkivät nämä henkilöt institutionalisoimaan valtaa itselleen ehkäistäkseen muutoksia ja uusia vaikuttajia (Pfeffer 1981: 266). Fuusioituminen suurempaan yksikköön olisi vähentänyt johtohenkilön vaikutusvaltaa, joten hän halusi institutionalisoida vallinneen valtaajan ennallaan menettämättä sitä uudelle taholle eli EPS:lle. Voimakkain taipumus vallan tavoitteluun löytyy Mulderin (1977: 37-65) mukaan henkilöiltä, joiden valtapyrkimykset on jo osittain tyydytetty. Näin vaikutusvaltaa jo saavuttanut pankin johtohenkilö pystyi sekoittamaan Kurikan fuusiosprosessia tavoitteidensa saavuttamiseksi.

Isännistön puheenjohtaja Aaltonen kertoo, että SKOP:n neuvottelukäytännön mukaan neuvotteluista ei tiedotettu ulkopuolelle mitään: *Vain hallitus neuvotteli ja pyrki saamaan parhaan ratkaisun.* Tästä muodostui Aaltosen mukaan ongelma: *että siitä piti olla niin tosi hiljaa eli isännistöä pidettiin selkeästi ottaen liian kauan pimennossa.* Ennen lopullista fuusioäänestystä isännät saivat lukea paikallisesta Kurikka-lehdestä fuusion jo toteutuneen, sillä hallitus ja pankinjohtaja olivat toimineet SKOP:n ohjeiston mukaisesti ja julkaisseet lehdistötiedotteen fuusioitumisesta etukäteen. Kun hallitus ja pankinjohtaja sitten esittelivät valmiin fuusiosopimuksen, isännistön keskuudessa nousi voimakas vastarinta. Hallituksen puheenjohtaja Anttila piti isännistön fuusiovastaisuutta kuitenkin yllätyksenä: *Ei mulle kukaan ottanut yhteyttä siinä mielessä, että ootta tekemässä huonoa tai hullua työtä.*

Isännistössä vallitsi epäluulo ja närkästys, koska se oli syrjäytetty päätöksenteosta. Isännät halusivat muistuttaa, ettei se ollut mikään merkityksetön elin, ja näin fuusio päätös kaatui äänestyksessä. Pondyn (1967: 298) mukaan poliittisiin valtakonflikteihin kuuluu erilaisia emotionaalisia efektejä, kuten turhautumista, tuskaa, vihollisuuksia ja aggressioita, kuten isännistön käyttäytymisessä ilmeni. Hallituksen puheenjohtaja Anttilan mukaan hallituksessa ei osattu aavistaa isännistön vastustuksen voimakkuutta, mutta lisää: *Täytyy sanoa, että varmasti hallituksen piirissä taas niitäkin ihmisiä, jotka ei ollut niin selkärankaisia ja kahdenkeskisissä keskusteluissa isäntien kanssa myötäilivät.*

Edelman (2001: 78–103) muistuttaa, miten yleinen käytäntö poliittisessa toiminnassa on asettaa ihmiset henkisesti sellaisiin tilanteisiin, jotka herättävät vaikuttajia hyödyttäviä tunteita. Näin ihmiset saadaan näkemään esim. vieras valtio uhkana eikä mahdollisuutena tai voimavarana, jota voitaisiin hyödyntää kaupallisin ja kulttuurisin sitein. Myös johtohenkilö sai isännistön näkemään fuusioitumisen pelkästään uhkana ja turvautumaan itsenäisyyden säilyttämiseen, vaikka näin päädyttiin hallituksen neuvotteleman sopimuksen purkuun.

Isännistön puheenjohtaja Aaltonen kertoo, että fuusion vastustus ei kuitenkaan ollut yksimielistä ja suuri osa isännistöä oli jopa fuusion kannalla. Aaltonen muistuttaa, että äänestys *sujui rauhallisesti eikä siitä muodostunut mitään sotaa.* Hän kuitenkin tiedosti vastustuksen olemassaolon vahvana: *Oli olemassa blokkeja, jotka ajoivat EI-puolta, mutta minut jätettiin rauhaan.* Aaltonen arvioi, että ilmeisesti vanhat asiat vaikuttivat vastustuksen kehittymiseen: *On paljon asioita, joista ei puhuta. Hallituksen ja toimitusjohtajan ja johtoryhmän yhteistoiminta, se tuntui, että se ei pelannut. Siellä henkilösuhteita, jotka eivät toimineet.*

Konfliktitilanteen jälkeen isännille jaettiin fuusiotietoutta oman hallituksen toimesta, muutamille yksittäisille isännille jopa henkilökohtaisesti. Näin vaikuttami-

sessä hyödynnettiin Gustafssonin (1979) määrittelemiä emotionaalisia resursseja, joihin mm. kuuluvat ystävyys ja johtamiskyky. Isäntiä siis *koulutettiin* fuusiovastaisuuden taltuttamiseksi ja jonkin ajan kuluttua aloitettiin uudet neuvottelut.

Kielteisen fuusiopäätöksen jälkeen johtohenkilö jäi pian virkavapaalle. Tässä vaiheessa pankinjohtaja Kankaan mukaan fuusioituminen oli kuitenkin enää vain ajan kysymys. Johtohenkilö jätti organisaation sen vaikeassa tilanteessa eli merkittävän ratkaisun edellä, jolloin pankinjohtaja joutui voimakkaan arvostelun kohteeksi toimintamuutosten vuoksi. Toisaalta Kangas myös arvioi, että virkavapaus helpotti fuusiovastaisuuden heikentymistä.

Pankinjohtaja Kangas muistelee, että fuusiosopimusehdot huonontuivat uusissa neuvotteluissa. Hän kertoo, että runko fuusioehdoille on kaikille sama, mutta tehokkaat neuvottelijat pystyvät saavuttamaan lisäetuja. Kuitenkin hän lisää: *Tiukkojen neuvottelujen avulla saadaan hienolta kuulostavat fuusiotuet, jotka kuitenkin häviävät EPS:n yhteiseen kakkuun. Yleensä edut hetkellisiä, jos koskaan toteutuvia.* Kurikan Säästöpankin hallitusedustus EPS:n esikunnassa aleni ja säätiön perustamismahdollisuus poistui veromuutoksen takia. Isännistön puheenjohtaja Aaltonen muistelee, ettei isännistö kuitenkaan ollut tyytymätön huonontuneista sopimuseduista ja säätiömahdollisuudenkin menettäminen jäi sivuseikaksi: *Tilanne oli niin kuuma.*

Vuoden rauhoitusajan jälkeen Kurikka liittyi EPS:in. Päätös ei syntynyt yksimielisesti, vaan tiukan määränemmistön turvin vasta toisella äänestyskerralla. Hallituksen puheenjohtaja Anttila kertoo viimeisestä äänestyksestä: *Vastustajilta puuttui vain yksi ääni.*

Pankinjohtaja Kangas arvioi omaa osuuttaan fuusioprosessissa raskaaksi: *Syytökset ja pankin johdon sisäiset toimintavaikeudet sekä hallituksen eräiden jäsenten lipeäminen fuusiorintamasta tekivät prosessista erityisen raskaan.* Kangas työskenteli fuusion jälkeen uudessa Kurikan tulosityksikössä, mutta tänä aikana päätösvalta romahti: *Ei enää itsenäisyyttä, ei valtaa, ei omia ohjeita.* Kangas toteaa, että uudessa EPS:ssä tehtäviin tuli liian paljon ohjailua ja lopulta hän erosi. Lähettään Kangas kommentoi: *Pankinjohtajan on oltava rakastunut pankkiinsa.* Hochwartherin & Thompsonin (2010) mukaan työhönsä optimistisesti suhtautuvat yksilöt saattavat kokea poliittiset toiminnot ja uhkatilanteet voimakkaasti, mistä aiheutuu kohonnutta stressiä ja alentunutta työtyytyväisyyttä. Myös Rosenin, Harrisin & Kacmarin (2009) mukaan poliittinen toiminta vaikuttaa työntekijän käyttäytymiseen aiheuttaen turhautumista, työtyytyväisyyden alentumista ja jopa halukkuutta vaihtaa työpaikkaa.

Kangas arvelee, että joidenkin paikallispankkien johtajien henkilökohtaiset etuudet ovat saattaneet mahdollisesti vaikuttaa fuusioprosessien edistymiseen. Neuvotteluissa on saatettu mainita mm. eteneminen EPS:n organisaatiossa, palkankorotus tai autoetu, joita on mahdollisesti tarjottu tai ehdotettu, joko tulevan jäsenpankin tai EPS:n toimesta. Kangas lisää, että joidenkin pankkien fuusioituminen on voinut myös kaatua omakohtaisesti ajattelevaan, kielteisellä kannalla olevaan johtajaan. Hän korostaakin tässä yhteydessä pankinjohtajan moraalialia: *On pidettävä silmällä ennen kaikkea pankin hyvinvointia.*

Baird ym. (1983: 14) mukaan ihmisillä on odotuksia, asenteita, urasuunnitelmia ja henkilökohtaisia tarpeita, jotka täytyy ottaa huomioon päätöksenteon suunnittelussa. EPS:n kiinteä valvonta- ja ohjausjärjestelmä ei soveltunut itsenäiseen johtajatyöhön tottuneelle Kankaalle. Hänellä oli henkilökohtaisia tarpeita, jotka eivät soveltuneet fuusion jälkeiseen EPS:n tiukasti valvottuun päätöksentekoon. Joidenkin pankinjohtajien odotukset, asenteet ja urasuunnitelmat heijastuivat toimintaan fuusion puolesta tai vastaan, ja vaikuttivat näin ratkaisevasti kyseisen pankin fuusiopäätöksentekoon.

Kankaan lähdön jälkeen uudeksi Kurikan tulosityksikön johtajaksi valittiin entinen johtohenkilö. Välittömästi oman valintansa jälkeen hän järjesti hallituksen puheenjohtajan vaalin, jossa edellisen pankinjohtajan *työpari* vaihdettiin. Hallituksen silloinen puheenjohtaja Anttila kuvailee, miten uusi toimitusjohtaja *syrjäytti hänet*. Anttila muistaa, miten johtohenkilön ja pankinjohtaja Kankaan alkuasetelma oli ollut jo valmiiksi huono Kankaan aloittaessa pankinjohtajan toimessa. Johtohenkilö oli toiminut jo pitkään Kurikan Säästöpankissa, mutta uutta johtajaa valittaessa hallituksen puheenjohtaja eli Anttila itse *ei edes ehdottanut häntä virkaan*. (vrt. myös pankinjohtajan lausunto, sivu 109). Näin kaikkien kolmen johtohenkilön välinen epäluottamus oli merkittävä vaikuttaja koko fuusioprosessissa. Kovoora-Misra & Smith (2008: 440) toteavat, että yksilöiden organisatoriseen identiteettiin liittyvät aiemmat selvittämättömät kysymykset eivät häviä ajan kuluessa ja koko organisaatiota koskevan muutoksen aikana ne voivat aktivoitua uudelleen (vrt. kuten edellä).

Mintzbergin (1981) mukaan epäviralliset ja viralliset organisaation systeemit ovat riippuvaisia toisistaan sekä muotoilevat toisiaan. Toisaalta virallinen hahmottaa epävirallista systeemiä, mutta epävirallinen vaikuttaa voimakkaasti viralliseen systeemiin, ja joskus jopa heijastaa virallisen systeemin tulevaa muotoa. Kun fuusiopäätös kumottiin, Kurikan johtohenkilön poliittinen toiminta ja vaikutus epävirallisen organisaation sisällä vaikuttivat voimakkaasti virallisen hallinnon päätöksiin. Toiminta heijasteli virallisen hallinnon tulevia muotoja, kun johtohenkilö myöhemmin valittiin uudeksi pankinjohtajaksi ja entinen hallituksen puheenjohta-

ja syrjäytettiin. Näin epävirallinen ja virallisen systeemi Kurikan fuusiopäätöksenteossa muotoilivat merkittävästi toisiaan.

Rainio (1969) määrittelee yrityksen säilymisen edellytykseksi sen intresanttien eli jäsenten kyvyn ratkaista yhteistyöpulmansa ja niiden aiheuttamat konfliktit sellaisella tavalla, että yritys siirtyy konfliktista toiseen mieluummin kiinteyttään lisä-ten kuin sitä menettäen. Näin intresanttien on jatkuvasti parempi olla tämän yrityksen intresantteja kuin siirtyä muualle. Kurikan johtokolmikko, johon kuuluivat pankinjohtaja, hallituksen puheenjohtaja ja johtohenkilö, ei omannut tällaista konfliktien selvittämiskykyä, kun he siirtyivät kaikki vuorollaan pankin ulkopuolelle.

Erityisesti ylimmän johdon muutokset merkitsevät symbolista varmistusta tilanteen parantumisesta organisaatiossa (Pfeffer 1981). Tämä voi synnyttää uuden vakaumuksen ja uskon henkilöstön keskuudessa vaimentaen muutosten ja poliittisen toiminnan tuomaa sekaannusta ja tyytymättömyyttä. Kurikassa tilanne oli ristiriitainen, kun kaksi vahvaa valtapesäkettä eli johtohenkilö ja pankinjohtaja hallituksen puheenjohtajan kanssa taistelivat vallasta. Taistelussa käytettiin pää-aseena fuusioitumista, kun johtohenkilö vastusti fuusiota aiheuttaen vastarintaa pankinjohtajaa ja hallituksen puheenjohtajaa kohtaan. Myöhemmin johtohenkilö siirtyi sivuun ja jättäytyi liittymisvaiheen ulkopuolelle. Hän kuitenkin palasi fuusioituneen pankin johtajaksi, kun entinen pankinjohtaja oli turhautunut fuusion jälkeiseen tiukentuneeseen toimivaltaan. Muutosten jälkeen uusi pankinjohtaja, joka siis oli entinen kova fuusion vastustaja, ryhtyi rakentamaan yhteishenkeä tilanteen sekavuudesta kärsineen henkilöstön keskuuteen. Näin hän hyödynsi Daf-tin (1986) määrittelemää ko-optaatiota ja vuorovaikutusverkostoa liittymällä vastustajiin eli kääntymällä fuusiomyönteiseksi.

Isännistön puheenjohtaja Aaltosen kommentti kuvaa hyvin Kurikan fuusiopäätöksenteossa vallinneita ristiriitoja sekä tiedotuksen vajavaisuutta fuusioitumissuunnan eli vastaanottavan pankin kartoittamisesta. Hänen mukaansa fuusio EPS:in ei ollut mikään itsestäänselvyys. Pankinjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan mukaan EPS oli taas alusta alkaen ainoa vaihtoehto. Isännistön puheenjohtaja Aaltonen muistelee, että SKOP vastusti ankarasti muita fuusiotahoja: *En ole pohtinut miksi*. Vielä hän lisää, että fuusion edullisuudesta häntä ei ole vakuuttanut mikään: *Tietääkö kukaan tai koko pankkimaailma mihin ollaan menossa ja miksi tämä kehitys? Asian ydintä ei selvitetty*.

Hallituksen puheenjohtajan mukaan Kurikan Säästöpankin fuusioprosessista SKOP ja EPS saivat oppiläksyn siitä, miten prosessia ei saa hoitaa. Fuusioneuvotteluihin kaivattiin lisää avoimuutta ja tiedotusta isännistön suuntaan. Hänen mukaansa Kurikan isännät antoivat epäluottamuslauseen näin myös SKOP:lle ja

sen harjoittamalle fuusioitumispolitiikalle. Vaikeuksien jälkeen SKOP kehitti fuusio-ohjeistoa avoimempaan suuntaan, mikä vauhditti kehitystä.

Kurikan fuusioon liittyneessä päätöksenteossa oli runsaasti Pfefferin (1981) määrittelemän poliittisen päätöksentekomallin ominaispiirteitä. Valta ja vallan jakelu vaihtelivat eri koalitioiden kesken: toimivan johdon ja johtohenkilön sekä hänen tukiryhmänsä välillä. Päätöksenteko myötäili näiden ryhmien välisiä suhteita, kuten mm. äänestyshylkäys. Prosessissa hyödynnettiin selektiivistä tiedottamista isännistölle, kun hallituksen jo valmiiksi allekirjoittama fuusiopäätös oli yllätys isännille. Jopa pankin ideologia vaihteli valtataisteluiden mukaan, esim. fuusiovastaisuus ja -myönteisyys. (Kuvio 9: korkea kaari). Fuusion avulla saavutetut edut eivät olleet Kurikan Säästöpankille merkitykselliset. Etujen ja em. poliittisuuksien vuoksi fuusiota voidaan kuvailla tehottomaksi ja sen tuloksia vaatimattomiksi.

5.2.3 Vähänkyrön tulosityksikkö

Vähänkyrön Säästöpankin fuusiopäätöksenteolle oli ominaista fuusiosuunnan vaikea valinta. Kahden talousaluekeskuksen rajalla sijaitsevassa kunnassa vallitsivat voimakkaat kulttuuri- ja työllisyysiteet Vaasan talousalueeseen, mutta sen kahden eri säästöpankin väliset erimielisyydet estivät Vähänkyrön Säästöpankkia valitsemasta Vaasaa fuusiosuunnaksi. Näin kehityksen alusta lähtien fuusion kannattajaksi ilmoittautunut Vähäkyrö aloitti neuvottelut EPS:n kanssa, joihin SKOP osallistui vasta myöhemmin. Vähänkyrön fuusioon liittyneessä päätöksenteossa SKOP ei toiminut merkittävänä vaikuttajana.

Hallituksen puheenjohtaja Taittonen muistelee ensimmäistä 1980-luvun loppupuolella Seinäjoella järjestettyä tilaisuutta, jossa kerrottiin fuusioiden väistämättömyydestä 1-5 vuoden sisällä: *Kaikki tuntui, kun luottamushenkilöitten kans keskusteltiin, jotta kaikkia olis lyöty niinku moukarilla päähän.* Hän kuvailee myös alkuvaiheen fuusiokokouksia: *Keskusteluissa emme aina selvillä pankinjohdajien käyttämistä pankkitermeistä, joten fuusion todelliset syyt eivät kovin hyvin selvinneet.*

Taittosen mukaan Vähänkyrön ja naapurikuntien säästöpankit aloittivat fuusioasioissa avoimen yhteistyön: *Päätimme, että meidän täytyisi olla yksimielisiä.* Hän myöntää, että Vähässäkyrössä oltiin kuitenkin hieman innokkaampia kuin muut: *Meillä painoi myös rakennustyöt päälle.* Taittonen toteaa, että pankin fuusiokiire verrattuna muihin johtui myös lähikuntien säästöpankeista poikkeavasta asiakasrakenteesta, joka käsitti paljon yrityksiä ja isoja rahoitustarpeita: *Meillä oli kova kiire, jos SKOP ei rahoittaisikaan enää pikkupankkeja.*

SKOP:n ohjeiden mukainen niukka tiedotus ja Vaasan säästöpankkien suoranainen vaikuttaminen Vähänkyrön isännistöön aiheuttivat sekaannusta. Lopulta isännät hylkäsivät hallituksen esittelemän ja jo allekirjoittaman fuusiosopimuksen (vrt. myös Kurikka). Pankinjohtaja Saari kertoo isännistön äänestyskokousta edeltävistä tapahtumista: *Neuvottelutulos oli valmiina. Aamulla lehdistö kertoi, että Vähäkyrö on fuusioitunut, kun vasta samana iltana oli järjestetty tiedotustilaisuus isännistölle. Astuttiin tavallaan isännistön varpaille, eivät hyväksyneet sopimusta. Lisäksi samana iltana levisi tieto erään toisen kunnan (Kurikka) isännistön kielteisestä fuusiopäätöksestä.* Tämä ei Saaren mukaan voinut olla vaikuttamatta myös isäntiin Vähässäkyrössä.

Puheenjohtaja Taittonen muistelee, miten hallitus kävi Helsingissä allekirjoittamassa fuusiosopimuksen vuonna 1988: *Kokeilimme kepillä jäätä isännistön keskuudessa. Me saimme selekähän aivan perusteellisesti.* Taittosen mukaan isännistöä ei informoitu tulevasta fuusiosopimuksesta em. Vaasan liittymisotkujen ja kehityksen nopeuden vuoksi. Kiireen Taittonen kuitenkin kuittaa: *Nopeat, suuret ja radikaalit päätökset ovat Vähänkyrön Säästöpankin tavaramerkki, sillä olemme pääasiallisesti yritys pankki.*

Isännistön puheenjohtaja Snickars kertoo fuusiosopimuksen hylkäystulokseen päätyneestä äänestyksestä: *Hallitus oli jopa tehnyt sopimuksenkin, josta isännistölle ilmoitus vasta seuraavana päivänä. Lisäksi meitä kiukutti lehdistön varma asenne.* Hän jatkaa: *Heillä asenne, että hallitus päättää ja isännät tulevat perässä.* Hallituksen puheenjohtaja Taittosen mukaan fuusiopäätöksen kaatuminen isännistössä aiheutui osaksi järjestelmällisestä vastustuksesta, osaksi informaation puutteesta ja myös joukkohengestä: *kun ensimmäinen äänesti vastaan, alkoivat kieltävät kannanotot lisääntyä.* Järjestelmällistä vastustusta esiintyi Taittosen mukaan erilaisina *junttina*, joihin kuuluivat Vaasassa työssäkävijät, Vaasan talousaluekeskukseen haluavat sekä muilla henkilökohtaisilla siteillä Vaasaan sidotut, mm. ruotsinkielisen kulttuuritaustan omaavat henkilöt.

Vaasan talousalueelta yritettiin vaikuttaa Vähänkyrön Säästöpankin fuusioon monin eri tavoin. Vaasan Suomalainen Säästöpankki lähetti mm. kovasanaisen EPS-fuusion vastaisen kirjeen säästöpankki-isännistön jäsenille. Sama kirje postitettiin myös SKOP:lle ja Säästöpankkiliitolle. Lisäksi lehtien palstoilla käytiin eri tahojen toimesta voimakasta kampanjaa EPS-fuusion estämiseksi. Hallituksen puheenjohtaja Taittonen kertoo Vaasan säästöpankkitalanteesta: *Meidän ehtona fuusiokeskusteluiden aloittamiselle oli, että Vaasan Säästöpankki ja Vaasan Suomalainen Säästöpankki aloittavat oman neuvottelunsa yhdistymisestä. Mutta yllätykseksi meihin suhtauduttiin kylmästi. Suorastaan tuntui, että Vaasan Säästöpankin johtaja kauhistui ajatusta.*

Isännistön puheenjohtaja Snickars kuvaa ristiriitaa talousalueiden välillä: *Kuulumme ehdottomasti Vaasaan, mutta Vaasan edut oli niin huonot. Vaasan säästöpankkien pitäisi yhdistyä, mutta ristiriidat ovat liian kovat.* Hänen mukaansa fuusiointiprosessissa oli epäröintiä ja sotkuja juuri Vaasaan liittymisen tiimoilta. Snickarsin mukaan eräs syy Vaasan ja Vähänkyrön Säästöpankkien vähäiselle sulautumishalulle oli, etteivät pankkien johtajat tulleet toimeen keskenään.

Pankinjohtaja Saari kuvaa EPS:n valintaa Vähänkyrön fuusiopankiksi: *Vaasa oli talousalueenakin alikehittynyt seudun kaksijakoisuuden vuoksi. Lisäksi Vaasan Suomalainen Säästöpankki oli liian pieni hoitaakseen EY:n haasteet. Vaasan Säästöpankista taas annettiin Vähäkyrölle tehtäväksi selvittää Vaasan molempien säästöpankkien ja Vähänkyrön yhteiset fuusiointimahdollisuudet. Tämä oli liian suuri tehtävä Vähäkyrölle.* Hallituksen puheenjohtaja Taittosen mukaan kielteinen kanta Vaasaan fuusioitumisesta aiheutui myös Vähänkyrön ja Vaasan Suomalaisen Säästöpankin johtajien huonosti yhteensoveltuvista henkilökemioista (vrt. myös isännistön puheenjohtaja, ed. kappale). Organisaatiot ovat Miettisen & Saarisen mukaan (1990) ihmisyhteisöjä, joiden toimintaa säätelevät ihmisyyden viettivoimat ja henkilökohtaiset takaisinmaksut.

Pfefferin (1981) mukaan organisaation johdon on hoidettava huolellisesti suhteita ja tiedotusta nimellisiä omistajia kohtaan. Tällä tavoin johto hankkii kannatusta tulevalle toiminnalleen omistajilta, jotka omaavat jonkin verran vaikutusvaltaa ja -mahdollisuuksia organisaatiossa. Vähänkyrön Säästöpankin johdossa nämä symboliset periaatteet unohdettiin isännistöä kohtaan. Erityisesti SKOP syyllistyi niiden laiminlyöntiin suunnittelemalla ohjeiston, joka kehotti mahdollisimman niukkaan tiedotukseen. Tiedonjakelun sääteleminen aiheuttaa Pfefferin (1981) mukaan poliittisen toiminnan syntymistä, sillä tietämättömyys synnyttää vääriä tietoja, epävarmuutta, erilaisia ryhmittymiä ja irrallisuutta organisaatiossa. Näin tapahtui myös Vähänkyrön isännistön keskuudessa.

Vaikuttamismahdollisuudet organisaatioissa muodostuvat Khandwallan (1977) mukaan mm. B:n samaistumisesta A:n arvoihin ja A:n asiantuntemuksesta. Tällaisia argumentteja Vaasan Säästöpankin edustajat ja muutkin vaasalaiset instanssit (=A) hyödynsivät EPS:n vastaisessa kampanjassaan. Pankinjohtaja Saari kertoo, miten Vaasan kauppakamari lähetti mm. kaikille Vähänkyrön Säästöpankin luottamushenkilöille eli hallituksen jäsenille kirjeen, jossa vastustettiin fuusioitumista EPS:in ja korostettiin Vaasan talousalueen yhtenäisyyttä: *...Nyt suunniteltu säästöpankkien yhteenliittymä loukkaa karkealla tavalla läänin luontaisia talousaluerajoja ja ilmeisenä tavoitteena lieneekin järkyttää Vaasan talousalueen normaalia kehitystä...* Sama kirje lähetettiin Saaren mukaan myös SKOP:iin ja Säästöpankkiliiton hallitukselle. Kampanjassa vedottiin mm. *vankalla asiantuntemuk-*

sella Vähänkyrön isäntiin (=B), ja Vaasan Suomalaisen Säästöpankin edustajat markkinoivat omaa fuusiovaihtoehtoaan järjestämällä mm. illalliskeskustelut, joihin kutsutut isännät omasivat vahvat kulttuurisiteet Vaasaan. Isännistön puheenjohtaja Snickars kertoo: Meidät kutsuttiin Vaasaan ja meille tarjottiin kova ilta.

Isännistön kielteisen fuusioäänestyksen jälkeen Vähänkyrön Säästöpankin johto päätti jäädä odottavalle kannalle. Noin kahden vuoden ajan mm. SKOP informoi isännistöä fuusion hyödyllisyydestä ja välttämättömyydestä. Isännistön puheenjohtaja Snickars kuvaa tiedotusprosessia: *Aluksi meidät sivuutettiin, mutta sitten isännät ottivat ohjat käsiinsä. Epäselvyydet fuusion tahosta jatkuivat koko kypsyttelyajan, mutta lopulta isännistön äänestyspäätös vuonna 1990 oli yksimielinen. Kuitenkin hallituksen puheenjohtaja Taittonen mainitsee: Rehellisesti sanottuna isännistöön jäi paha mieltä – hammasta purren he äänestivät Seinäjoen puolesta.* Tekninen liittyminen tapahtui 1991. Pankinjohtaja Saari muistelee: *Edu kuitenkin huononivat. SKOP ei ollut enää nii-in mukana.*

Isännistön puheenjohtaja Snickars korostaa kuitenkin vähäkyröläisten sitoutumista Vaasaan: *Täältä niin paljon Vaasaan yhteyksiä mm. työt, koulut jne.* Vielä ennen toista fuusioäänestystä Snickarsiin otettiin yhteyttä Vaasasta ja eräästä Vaasaan liittyneestä säästöpankista: *Sanoin, että ottakaa yhteyttä minuun, jollei äänestys mene läpi. Meillä oli sellainen käsitys, ettei mene. Monet pelkäsivät kuitenkin Vaasaa ja kielikysymystä.* Snickarsin mukaan fuusioprosessin aikana isännistössä ja asiakaskunnassa ihmeteltiin, mihin on näin kova kiire: *Meillä oli epäily, että hallitukselle ja pankinjohtajalle oli luvattu jotkut vakanssit, kun ajoivat niin kovaa. Meillä ei itse sopimukseen – enemmänkin meitä huolestutti, mihin kiire eikä niinkään Vaasa/Seinäjäki-valinta. Meille vakuutettiin, että se heikentää pankin kannattavuutta mitä kauemmin odotetaan.*

Fuusiopäätöksentekoa sotki vielä lähikunta Laihian lipeäminen yhteisesti sovitusta fuusiosuunnasta. Laihian ja Vähänkyrön säästöpankit olivat siihen saakka toimineet tiiviissä yhteistyössä. Yllättäen Laihia kuitenkin fuusioitui Vaasan Suomalaiseen Säästöpankkiin. Pankinjohtaja Saari kuvaa toista sopimusneuvottelukierrosta: *Koko hallitus oli fuusion puolesta ja pankkimaailman kehityksen nopeus kypsytti isännistön 1,5 vuodessa. Tilannetta hankaloitti kuitenkin Laihian Säästöpankin kommervenkki: yhteistyöstä oli sovittu, mutta se liittyikin yllättäen Vaasaan. Todellista pettämisen makua.* Hallituksen puheenjohtaja Taittonen mukaan Laihian Säästöpankin lipeäminen yhteisestä fuusiorintamasta aiheutti isännistössä ja koko pankissa hämmennystä: *Se oli shokki.* Taittonen kertoo, että tämän jälkeen kaikki yhteistyö naapurikuntien säästöpankkien välillä on katkennut.

Isännistön puheenjohtaja Snickarsin mukaan fuusiotilanne olisi ollut toinen, jos Vähässäkyrössä olisi tiedetty Laihian liittyvän Vaasan Suomalaiseen Säästöpankkiin: *Minun tiedossani oli erään toisen säästöpankin liittyminen Seinäjoen sijasta Vaasaan ja puhuivat he myös Laihiastakin. Mutta hallitus ja pankinjohtaja kertoivat niin varmoina, että Laihia liittyy myös EPS:in. Tämä Laihia oli kuin isku päin kasvoja.* Hän jatkaa: *Mä kadun, miksen ottanu Laihiaan itse henkilökohtaisesti yhteyttä.*

Tämän jälkeen muutamat Vähänkyrön isännät olisivat halunneet vielä harkita EPS-päätöstä. Isännistön puheenjohtaja Snickarsin kertoo: *Monet isännät soittelivat Laihian liittymisen jälkeen ja halusivat uusintaäänestystä. Minusta silloin olisi isännistön uskottavuus mennyt.* Näin Snickars asettui fuusion puolelle, vaikka hän oman lausuntonsa mukaan oli periaatteessa fuusion vastustaja. Fuusion jälkeen Snickars jätti luottamusvirkinsa: *Olen nostanut kädet pystyyn ja antanut EPS:lle koko homman. Siirryn pois iän takia.* Hallituksen puheenjohtaja Taittonen arvelee, että isännistön puheenjohtajan ruotsinkielisyys piti Vaasa-vaihtoehtoa neuvotteluissa mukana kauemmin kuin Vähänkyrön säästöpankkihallitus olisi halunnut. Näin valinta Vaasan ja Seinäjoen välillä muodostui hänen mukaansa myös *perinteiseksi kielikysymykseksi.*

Pankinjohtaja Saaren mukaan Laihian ja Teuvan Säästöpankkien johtajat *ostettiin* Vaasaan. Hän mainitsee vastaavanlaisen *tarjouksen* myös omista fuusiokeskusteluistaan Vaasan Suomalaisen Säästöpankin johdon kanssa. Myös hallituksen puheenjohtaja Taittonen mainitsee: *Muutamilta tahoilta on kuultu, että Laihian pankinjohtajalle luvattiin jotain etuja.* Gustafssonin (1979) mukaan valta voidaan määrittellä keinoksi hankkia erilaisia etuisuuksia ja hyötyjä. Laihian pankinjohtaja erosi yhteisesti sovitusta fuusiolinjasta ja käytti valtaa Vaasa-vaihtoehtoa puolesta. Gustafssonin (1979) määrittelemiin vallan lähteisiin kuuluvat materialistiset ja aineelliset resurssit, joita näin hyödynnettiin Vaasan Suomalaisen Säästöpankin laajentumissuunnitelmassa.

Rainion (1969) mukaan heikon vaikutusvallan omaava yksilö voi lisätä vallankäytössä vahvemman yksilön motivaatioinvestointeja tarjoamalla tälle ylimääräisiä etuja tai arvontaa eli antamalla yksilölle korkeamman statuksen. Vaasan Suomalainen Säästöpankki ei pystynyt vaikuttamaan virallisesti mahdollisten fuusiopankkien päätöksentekoon, joten se päätyi tarjoamaan kiinnostavien säästöpankkien johtajille ylimääräisiä etuja eli statusta *motivointikeinoina* fuusioon.

Pankinjohtaja Saari kuvaa Vähänkyrön koko fuusioprosessia: *Parin vuoden takaista kehitystä ei osattu hoitaa kunnolla. Menetimme alkuliittyjän edut. SKOP ei oikein osannut hoitaa fuusioitumista, se toimi liian varovaisesti ja arasti.* Saaren mukaan SKOP:n olisi pitänyt selvittää näkemyksensä tehokkaammin. Yleisesti

ottaen SKOP:n työskentely oli Vähänkyrön fuusiossa syrjään vetäytyvää, ja sen toiminta naapurikuntien yhteistyörintaman kanssa herättää mielenkiintoisen kysymyksen. Kaikki fuusiosuunnitelmat liikkuvat SKOP:n kautta, joten miksi se hyväksyi lähikuntien erilaiset fuusiosuunnat? SKOP:n on täytynyt olla jopa tuke-
massa näitä päätöksiä. Ilmeisesti sen motiivina oli vain vahvempien maakunta-
pankkien muodostaminen eli oman päämäärän tavoittelu. SKOP myös salasi Lai-
hian fuusiotahon Vähältäkyröltä. Näin se harrasti manipulointia vaikuttamalla
Vähänkyrön päätöksentekijöihin niin, että Laihiaa koskevasta tiedosta aiheutuva
sekaannus vältettiin ennen isännistön äänestystä. Salaamalla fuusionsuunnan
SKOP hyödynsi Pfefferin (1981) määrittelemää selektiivistä tiedonjakelua Vä-
hänkyrön päätöksenteossa.

Vähänkyrön johdon haastatteluissa korostettiin poikkeuksellisen paljon oman
henkilökunnan ratkaisevaa merkitystä fuusion onnistumisessa. Pankinjohtaja Saa-
ri kertoo, että henkilöstön ja johdon välillä vallitsi avoin neuvotteluilmapiiri:
Henkilöstöä informoitiin koko ajan. Pankissa järjestettiin henkilöstölle useita tie-
dotustilaisuuksia ja keskustelupalavereita, joissa fuusiota markkinoitiin hyvien
etujen tuojana ja työpaikkojen turvaajana. Hyödyntämällä Petersin (1978) määrit-
telemää symbolista kielenkäyttöä ja käyttäytymistä osoittamalla huomiota ja ko-
rostamalla tiedotuksen merkitystä henkilökunnalle saavutettiin kannatusta ristiriit-
taisessa fuusiotilanteessa. Näin saavutettiin myös paljon positiivista julkisuutta
asiakaskunnan keskuudessa.

Pankinjohtaja Saari mainitsee fuusion konkreettisina etuina asiantuntijapalvelut ja
paremmat resurssit: *Meillä on enemmän selkärankaa ja harteita hoitaa hommat.*
Saamme rahaa helpommin ja voimme osallistua yön yli-lainoihin, joihin ennen
emme pystyneet. Lisäksi edessämme on huomattavat kustannussäästöt. Hallituk-
sen puheenjohtaja Taittosen mukaan Vähäkyrö ei ole erikoispalvelujen lisäksi
varsinaisesti hyötynyt fuusiosta: *Olemme vain nyt isompi, suurempi ja kauniimpi.*
Kovoor-Misran & Smithin (2008: 441) mukaan yksilöt saattavat kokea yrityskau-
pan saavutuksena ja mahdollisuutena yrityksen parempaan elinkelpoisuuteen,
mikä myös vahvistaa heidän organisatorista identiteettiään.

Vähänkyrön fuusioprosessissa havainnollistuu Pfefferin (1981) määrittelemä po-
liittinen päätöksenteonmalli. Vähässäkyrössä taistelivat eri koalitiot (EPS vs.
Vaasa) ja fuusioon liittynyt päätöksentekoprosessi muotoutui näiden valtaryhmit-
tymien ympärille, esim. isännistön muuttuvat mielipiteet ja uusintäänestyksen
vaatimus. (ks. kuvio 9: korkea kaari). Vähänkyrön Säästöpankin fuusioprosessi
kesti kaikkiaan noin kolme vuotta, ja fuusion avulla saavutetuista eduista joudut-
tiin toisella neuvottelukierroksella tinkimään. Näin Vähänkyrön Säästöpankin

fuusioprosessia ei voi kuvailla tehokkaaksi eikä tuloksiin ja tahoön oltu kovin tyytyväisiä.

5.3 Yhteenveto

Työn alussa tarkasteltiin organisaation fuusiopäätöksentekoa ja siihen vaikuttavia tekijöitä, minkä jälkeen esitettiin työn oma viitekehysmalli fuusiopäätöksenteosta, jonka kehittämisessä hyödynnettiin tutkimuksen erästä perusteoriaa eli Pfefferin (1981) rationaalisen ja poliittisen päätöksenteonmallia (luku 2).

Tutkimuksen toteuttamisen ratkaisuja käsiteltiin luvussa 3, minkä jälkeen esimerkkiorganisaation fuusiopäätöksentekoa tarkasteltiin jäsenpankkeja luokittelemalla (luku 4). Tässä luvussa 5 päätöksenteon vallan käyttöä ja poliittista toimintaa on käsitelty samanaikaisesti teoreettisen ja empiirisen näkökulman avulla. Lisäksi jäsenpankkien fuusioprosessien perusteella esitettiin mm. Pfefferin (1981) käsityksiin perustuva kaarimalli päätöksenteosta, jota tarkasteltiin lähemmin muutaman yksittäisen jäsenpankin avulla.

Seuraavassa luvussa 6 käsitellään fuusiopäätöksenteon tuloksia ja tehokkuutta teorian ja empirian avulla, minkä jälkeen tarkastellaan poliittisten piirteiden ja tulosten välistä yhteyttä (luku 7). Lisäksi havainnollistetaan jäsenpankkien päätöksenteon ominaisuuksia eli niiden välisiä eroja ja yhteneväisyyksiä sekä fuusiopäätöksenteossa esiintyneitä valtapelaaja- ja tulostyyppejä. Lopuksi luvussa 8 esitetään tutkimuksen johtopäätökset.

6 FUUSIOPÄÄTÖKSENTEON TULOKSET ETELÄ- POHJANMAAN SÄÄSTÖPANKISSA

Seuraavassa tarkastellaan fuusiopäätöksenteon tuloksia eli kahden fuusioituvan organisaation liittymisprosessin toteutumista lähinnä teoreettisesti. Tämän jälkeen fuusiopäätöksentekoa havainnollistetaan vielä empiirisesti muutaman Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin jäsenpankin fuusioprosessin kautta.

6.1 Fuusiopäätöksenteko ja tulokset

Haspeslaghin & Jemisonin (1986) mukaan fuusion tai yrityshankinnan menestys vaihtelee 1) yrityshankinnan laadun (miksi, kuka ja mitä ollaan hankkimassa) ja 2) synergiatyyppin (resurssien ja toimintojen jakaminen sekä strategiset yhteneväisyydet) sekä 3) yritysten keskinäisen soveltuvuuden mukaan. Näiden kolmen tekijän lisäksi ratkaisevaa on myös ostajayrityksen johdon asenne ja kyky yhdistää kaksi yritystä. Larsson (1990) taas toteaa, että yrityshankintoja tai fuusioita selittävät lähinnä kaksi perustekijää eli yritysostoa harkitsevan yrityksen **ostomotiivit ja synergioiden** avulla saavutettava tehokkuus. Synergialla tarkoitetaan kahden tai useamman vaikuttavan tekijän kumuloivaa yhteisvaikutusta eli tässä fuusion kahden organisaatio-osapuolen yhteenliittämisestä syntyviä etuja. Teerikangas, Véry & Pisano (2011) taas korostavat johdon integraatiokykyä, sillä sen avulla tallennetaan yrityshankintaa edeltävän vaiheen sekä ostetun ja ostajayrityksen sisältämä arvo. Tästä lisäarvosta riippuu hankinnan jälkeisen yhdistetyn yrityksen suorituskyky ja tulokset.

Larsson & Finkelstein (1996) korostavat fuusion tai yrityshankinnan yhteydessä erityisesti synergian ymmärtämisen tärkeyttä. Synergian kokonaisvaltaisen ymmärtämisen avulla voidaan tutkia fuusion jälkeistä toimintaa paremmin kuin yksidimensioisella mittarilla kuten esim. rahallisten määreiden avulla. Kun fuusion ja yrityshankinnan monitahoiset synergiat ymmärretään, organisaatioiden välisestä voimavarojen jakamisesta saatava hyöty kasvattaa fuusion jälkeistä tehokkuutta. Mitä enemmän yhteistoimintaa ja koordinaatiota kahden organisaation välillä vallitsee, sitä suurempi niiden synergian ymmärtämisen taso on. Näin yritysostoissa ja fuusioissa kaksi organisaatio-osapuolta täytyy liittää yhteen sekä hallinnollisten että rakenteellisten muutosten kautta. (Larsson & Finkelstein 1996: 27-29). EPS:n jäsenpankkien haastattelussa ei mainittu mitään erityistä synergioiden hahmottamista tai yhteistoimintasuunnitelmaa, vaan yhteisen toiminnan runko ja rajat määriteltiin pääasiassa kaupankäyntiin painottuneissa fuusioneuvotteluissa ja -sopimuksessa.

Larssonin (1990) mukaan fuusiohalukkuutta herättävien rahoituksellisten ja managerialisten syiden lisäksi vaikuttimina voivat toimia myös persoonalliset ja organisatoriset motiivit. Henkilökohtaiset motiivit viittaavat lisääntyneeseen henkilökohtaiseen vaikutusvaltaan. Sekä Kauhavan että Kurikan pankinjohtajia epäiltiin, ja Kauhavan pankinjohtajaa syytettiin jopa julkisesti paikallislehdessä henkilökohtaisista motiiveista hänen ajaessaan vakavaraisen pankin fuusioittamista EPS:in. Myös Vimpelin hallituksen puheenjohtaja kertoo, että hänen ja pankinjohtajan motiiveja fuusionkannattajina arvosteltiin välillä rankasti: *Mitä teille on maksettu tai luvattu?* Alahärmän ja Lapuan johtajat taas siirtyivät fuusion jälkeen EPS:n esikuntaan. Nämä jäsenpankkien tapahtumat viittaavat henkilökohtaiseen vaikutusvaltaan fuusioprosessissa.

Organisatoristen motiivien kautta voidaan hallita resurssiriippuvuutta, mikä taas vähentää organisaation toiminnan epävarmuuksia (mm. Thompson 1967; Pfeffer 1981). Usean jäsenpankin fuusiomotiiviksi mainittiin EPS:n kautta helpottuva rahansaanti. SKOP taas sai fuusiokehityksen avulla lukumäärältään pienemmän joukon suurempia pankkeja ja näin helpommin hallittavat yhteistyökumppanit.

Hubbardin (1999) mukaan organisaation fuusioitumisen strategisena syynä voi toimia mm. mahdollinen markkinapenetratio, vertikaalinen laajentuminen, rahoitukselliset synergiat, tietyille markkinoille pääsy, diversifikaatiostrategia, tiettyjen resurssien kuten esim. johdon, teknologian ja valvontasysteemien monipuolisempi hyödyntäminen sekä fuusion tarjoamat mittakaavaedut. Davis (2000) listaa pankkifuusioiden strategisiksi tavoitteiksi suuremman koon, markkinaosuuden, maantieteellisen kattavuuden tai tuotevalikoiman laajentumisen, lisäksi pankkifuusioilla voidaan puolustautua kilpailua vastaan.

Fuusiokehityksen avulla EPS pystyi hyödyntämään useita em. strategisia toimintoja. Se pystyi mm. tarjoamaan nykyisille asiakkaille suurempia lainamääriä, suurempana pankkina kehittämään uusia markkinoita eli löytämään tuotteilleen uusia asiakkaita ja kehittämään kokonaan uusia tuotteita laajentuneelle asiakaskunnalle, se pystyi myös laajentumaan uusille markkinoille ja tarjoamaan uusille asiakasryhmille uusia tuotteita, kun rahoituksen hankinta ei ollut enää suurpankkina ongelma. Lisäksi EPS pystyi keskittämään erikoisasiantuntemusta ja -palveluita esikuntayksikköön, esim. johto ja tietojärjestelmät. Fuusio tarjosi myös runsaasti mittakaavaetuja, kun toimintoja keskitettiin esikuntaan. Näin EPS pystyi puolustautumaan kilpailua vastaan sekä emopankin että paikallisten jäsenpankkien mittakaavassa. (vrt. Davis 2000 edellä). Useiden jäsenpankkifuusioiden myötä EPS saavutti lisäksi tietämystä ja tiettyjä, totuttuja toimintatapoja fuusioprosessien hoitamisessa. Tällainen proseduraalinen muisti auttaa ostajaorganisaatiota fuusion läpiviennissä ja tehokkuudessa (McNamara ym. 2008).

Koskelan (1993) mukaan taustalla vaikuttavat syyt kuvaavat fuusiosta yritys-konaisuudelle mahdollisesti aiheutuvia hyötyjä tai haittoja. Hän luettelee fuusion syiksi 1) synergiset edut, 2) toiminnalliset vaikutukset, 3) markkinaosuudet tai markkinavoimaan liittyvät syyt, 4) rahoitukselliset syyt sekä 5) tilinpäätöksestä ja verosuunnittelusta syntyvät edut. (ks. myös Copeland & Weston 1979: 708–710 sekä Rappaport 1986: 207–215). Näitä kaikkia hyödynnettiin SKOP:n ja EPS:n markkinoinnissa fuusiosta syntyvinä etuina jäsenpankeille.

Yleisesti fuusioissa ja yrityshankinnoissa ostetun ja ostajan organisatorista samankaltaisuutta on pidetty hyvänä ennustekijänä liittymän onnistumiselle. Larssonin (1990) mukaan mitä suurempi tuotteiden yhteneväisyys sitä suurempi synergioiden potentiaalisuus. EPS:n ja tulevien jäsenpankkien fuusioissa molempien osapuolten toimiala ja tuotteet olivat samoja, näin niiden fuusioitumisesta saatavat hyödyt olivat potentiaalisesti suuret. Larsson (1990) jatkaa, että mitä suurempi fuusiossa tapahtuvien vihollisuuksien määrä sitä suurempi työntekijöiden muutostavastarinta. EPS:n ja jäsenpankkien henkilöstö sulautuivat haastattelutietojen mukaan hyvin yhteen, eikä mitään mainittavia muutostavastarinnan ilmentymiä esiintynyt. Ainoastaan Kurikan Säästöpankissa nousi voimakas blokki fuusiota vastaan.

Lisäksi Larssonin (1990) toteaa, että mitä korkeampi sosiaalisten ja yhteisöllisten tapahtumien määrä sitä suurempi kulttuurien yhteensopeutuminen. Kaikissa haastatteluissa mainittiin, miten hallitukselle ja isännistölle järjestettiin SKOP:n ja EPS:n toimesta erilaisia fuusion markkinointitilaisuuksia. Kun fuusion vastaisuutta esiintyi, lisääntyivät myös tilaisuudet ja toimintatavat, kuten Vähässäkyrössä, missä myös henkilöstölle järjestettiin useita koulutustilaisuuksia.

Tienarin (1996) mukaan syyn pankkien 1980-luvun lopun ja 90-luvun alun fuusiotrendiin Suomessa muodosti pankkien pieni koko. Fuusioitumalla suurempiin yksiköihin pankit valmistautuivat kestävämpään tulevaa kilpailua globaalissa ympäristössä. Juuri näin SKOP markkinoi fuusiotrendiä valtakunnallisesti paikallisille säästöpankeille. Myös EPS:n fuusiomarkkinoinnissa kansainvälistä kilpailua käydettiin tärkeänä vaikuttimena. Tienari (1996) esittää, että arvon maksimointi eli suurtuotannon edut ja kasvaneet voitot olivat pääsyitä vuonna 1995 tapahtuneeseen Kansallis-Osake-Pankin ja Yhdyspankin emoyhtiö Unitaksen fuusioon. Myös näitä argumentteja eli suurempien yksiköiden mukanaan tuomia etuja ja voittoja hyödynnettiin SKOP:n ja EPS:n fuusiokampanjoissa.

Carlettin, Hartmannin & Spagnolon (2005) mukaan fuusioituvat pankit hyötyvät suuremman yksikön mittakaavaeduista rahoituksen hankinnassa sekä maksuvalmiuden hoidossa, ja lisäksi fuusiot alentavat pankkien rahoituskustannuksia ja vähentävät ongelmia maksuvalmiuskyvyssä. Fiordelisi (2009: 48–84) listaa ho-

risontaalisten ja toiminnaltaan toisiinsa liittyvien pakkioorganisaatioiden fuusioitumisen motiiveiksi mahdollisuudet tuottojen paranemiseen, kulujen säästämiseen ja liiketoiminnan kasvuun uusien palvelujen avulla. SKOP ja EPS perustelivat fuusiotrendiä säästöpankeille kaikilla em. eduilla. Lisäksi Fiordelisi mainitsee fuusiomotiivit, jotka eivät tähtää rahassa mitattavien etujen maksimointiin. Näihin kuuluvat johtajien toiminta sekä viranomaisten, lakien ja säännösten vaikutus. Jäsenpankkien fuusioissa vaikuttivat myös EU:n yhdentymiseen tähtäävät uudet säännökset sekä yksittäisten pankinjohtajien mielipiteet ja toiminta fuusiopäätöksenteossa.

Davisin (2000) mukaan 1990-luvun alusta lähtien kiihtyneen maailmanlaajuisen pankkifuusiotrendin taustalla vaikuttaneita syitä ovat toiminnan ylikapasiteetti, kilpailun kansainvälistyminen, pankkisäännösten ja -lakien vapauttaminen sekä teknologia, joka on lisännyt pankkipalveluiden tarjontaa mm. internetin välityksellä ja alentanut näin palveluiden käyttömaksuja (ks. myös Fiordelisi 2009 edellä). SKOP:n paikallissäästöpankkien keskuudesta käynnistämän fuusiotrendin syiksi mainitut motiivit ovat siis vaikuttaneet maailmanlaajuisestikin merkittävästi pankkitoiminnan alueella. SKOP ja EPS korostivat fuusiokehityksen markkinoinnissa juuri em. toiminnan ylikapasiteettia, globalisoituvaa kilpailua ja pankkilainsäädännön vapauttamista sekä Euroopan yhdentymistä. Fiordelisin (2009: 12) mukaan rakenteellinen globalisoituminen ja teknologiset uudistukset johtivat Euroopassa ensin säännöstelyn vapauttamiseen, mutta myös uuteen sääntelypolitiikkaan, jonka tarkoituksena oli luoda yksittäisten maiden rahoitusmarkkinoiden integraation kautta yksi yhtenäinen eurooppalainen rahoitusmarkkina. Vain it-teknologian ja etenkin internetin merkitystä pankkitoiminnan kilpailussa ei osattu ennustaa riittävässä mittakaavassa konkreettiseksi uhkatekijäksi vielä 1990-luvun alussa (ks. Davis 2000 ed.).

Lohrum (1996) toteaa, että yrityshankintaa ja fuusiota käsittelevissä tutkimuksissa keskeisen tutkimuskohteen 1980-luvulle saakka muodosti menestys ja tehokkuus, joka on mitattavissa strategisesti, taloudellisesti tai rahoitustoimintojen kautta. Tämän jälkeen tutkimuksissa on keskitytty myös inhimillisten resurssien ja kulttuurin tuomiin etuihin. Yhteenvedonomaaisesti alan tutkimuksesta voidaan fuusion motiiviksi tai tavoitteeksi määritellä rahoitukselliset ja strategiset sekä erilaiset poliittiset, kulttuuriset ja henkilökohtaiset syyt. Näiden tekijöiden avulla voidaan myös tarkastella fuusioiden tehokkuutta ja tuloksia.

6.1.1 *Fuusiopäätöksenteon tehokkuus*

Fuusioiden ja yrityshankintojen jälkeistä menestystä ja tehokkuutta on käsitelty hallinnon tutkimuksissa laajasti. Larimo (1993: 144) esittää, että tehokkuutta on

pyritty käyttämään tutkimuksissa objektiivisena mittarina, kun taas menestystä on käytetty johdon suorituskyvyn mittaamisessa. Fuusioita ja yrityshankintaa koskevien tutkimusten perusteella voidaan kuitenkin esittää, että monipuolisia fuusion jälkeisen tehokkuuden mittareita ei ole onnistuttu kehittämään. Perinteiset mittarit eli objektiiviset rahamääräiset mittarit ovat vajavaisia, sillä ne ovat kykenemättömiä eristämään ympäristön ja etenkin muiden strategisten muutosten vaikutukset fuusion jälkeisen toiminnan tehokkuuteen.

Fuusion jälkeinen toiminta on monitahoinen ilmiö ja erityisen vaikea on tutkia, miten erilaiset tekijät vaikuttavat toisiinsa, kuten esim. miten käytettävät mittarit vaikuttavat tehokkuuteen (Lohrum 1996: 156). Buono & Bowditch (1989: 238) kuitenkin muistuttavat, että huolimatta fuusion tai yrityshankinnan tulosten mittausvaikeuksista tehokkuuden tutkiminen on silti hyödyllistä, koska näin saadaan tietoa liittymisprosessin ja organisaation suorituskyvyn välisestä suhteesta.

Nupposen (1996: 161) mukaan fuusion jälkeiseen tehokkuuteen vaikuttavat kaikki seuraavat tekijät: 1) fuusion jälkeisen yhteenliittymisprosessin johtaminen, 2) ostajan sekä ostetun tai fuusioidun yrityksen yhteensopivuus sekä 3) ostajayrityksen ostamiskokemus (mm. Jemison & Sitkin 1986a ja 1986b; Datta 1991; Haspeslagh & Jemison 1991). EPS:n kokemus laajeni fuusiokehityksen edetessä. Näin fuusioneuvotteluista ja uusien jäsenpankkien liittymisestä tuli ajan kuluessa osa päivittäistä toimintaa. EPS ja SKOP myös hioivat fuusioprosessin hallintaa ja neuvotteluita kokemusten perusteella avoimempaan suuntaan.

Huntin (1990) mukaan fuusion mahdollisuus menestyä perustuu neuvottelijoiden ja toimeenpanijoiden onnistuneeseen tapahtumakohtaisten kontekstuaalisten tekijöiden huomioimiseen. SKOP:n fuusiomiehillä oli tärkeä tehtävä, sillä he vastasivat fuusiokehityksen markkinoinnista säästöpankeille. He myös hoitivat pääosin neuvottelut EPS:n muodostumiskehityksen alkuvaiheessa. Myöhemmin SKOP:n asema neuvotteluiden osapuolena tai fuusioehtojen kiristäjänä hankaloitui sen oman taloudellisen tilanteen vuoksi. Tämän jälkeen neuvotteluvastuu siirtyi EPS:n neuvottelijoille. Hunt (1990) jatkaa, että organisaatioiden strategisen ja organisatorisen yhteensopivuuden lisäksi huolellinen yhdentymisprosessin hoitaminen ratkaisee lopulta koko fuusion jälkeisen toiminnan onnistumisen. Jäsenpankit ja EPS harjoittivat molemmat pankkitoimintaa, ja alueellinen kulttuuritaustakin oli yhteneväinen. Näin EPS:n muodostumisprosessille oli ominaista jäsenpankkien ja emo-EPS:n keskinäinen yhteensopivuus, mutta haastattelutietojen mukaan fuusion jälkeisestä toimintojen vakauttamisesta löytyi puutteita.

Seuraavassa tarkastellaan lyhyesti muutamia tärkeitä fuusion tehokkuuden mittaamisessa käytettyjä tekijöitä.

1) Johto

Useat tutkimukset fuusioita koskevassa kirjallisuudessa korostavat johdon ja johtamisen keskeistä merkitystä fuusion jälkeisen toiminnan onnistumiselle, mutta myös sen epäonnistumiselle (mm. Jemison & Sitkin 1986a ja 1986b; Walsh 1988 ja Datta, Pinches & Narayanan 1992). Datta (1991) suosittelee johtajien käyttöä fuusion tulosten arvioinnissa (myös Larimo 1993: 353). Lohrumin (1996: 7) mukaan fuusioita ja yrityshankintaa on aina tutkittu ylimmän johdon näkökulmasta. Myös tässä tutkimuksessa on keskitytty päätöksenteon vallankäyttäjiin; näin on hyödynnetty johdon näkemystä tiettyjen tavoitteiden saavuttamisesta sekä arviointia fuusion jälkeisen toiminnan tehokkuudesta.

Organisaatiot eivät pysty hyödyntämään kokemuksia, vain yksilöt pystyvät oppimaan aiemmasta ja soveltamaan tietoa tuleviin hankintaprosesseihin (mm. Ingham, Kran & Lovestam 1992). Haspeslagh & Jemison (1991) mukaan aiempi organisatorinen kokemus on hyödyllistä yrityshankintojen yhteydessä, sillä näissä yrityksissä työntekijät ovat yhteistyökykyisempiä ja heidän muutosvastarintansa fuusiota kohtaan on alhaisempi.

Kusewittin (1985) mukaan yrityshankintojen lukumäärällä on negatiivinen vaikutus organisaation toiminnan tehokkuuteen. Yrityksen liiketoiminta kärsii, sillä se ei pysty sulattamaan liian monta hankintaa yhtä aikaa. Näin kullekin yritykselle on olemassa optimaalinen fuusiomäärä, jonka avulla voidaan ylläpitää fuusiointikokemuksia, mutta jonka avulla jää tarpeeksi aikaa myös integraatioprosessille. Usean jäsenpankin haastattelussa (Vimpeli, Kauhava, Lapua ja Alahärmä) mainittiin erityisesti, miten EPS:n toiminta ei pysynyt ajan tasalla, kun fuusioprosesseja oli jatkuvasti käynnissä. Muotoutumassa olevan EPS:n toimintaa rasitti mm. johdohenkilöiden neuvotteluväsymys, kun vaativat fuusioneuvottelut veivät aikaa päivittäiseltä toiminnalta. Lisäksi tietojärjestelmät olivat jatkuvassa muutostilassa uusien jäsenpankkien liittyessä yhteiseen järjestelmään. EPS:n hallituksen puheenjohtaja Rajamäki Pohjalaisessa vuonna 1990 kertookin: *Tavoitteemme on, että mahdollisimman moni tekisi liittymispäätöksensä ensi vuoden alkupuolella, koska fuusioimet nakertavat johdon aikaa pankkibisneksen kustannuksella* (Martikkala 1990).

Muehlfeld, Sahib & Van Witteloostuijn (2012) taas esittävät, että aikaisempi menestys yrityshankinnoissa vaikuttaa positiivisesti organisaation tuleviin fuusioihin, mutta tämä pätee vain rajalliseen määrään yrityshankintoja, sillä suurissa määrissä aikaisempi kokemus ja menestyminen eivät takaa uutta menestystä. Organisaation suorituskyky hyötyy aikaisemmista positiivisista kokemuksista, sillä niiden avulla sen on helpompi hyödyntää ja kehittää menestyksekkäitä toimintatapoja. Johdon on näin hyödyllistä ymmärtää oppimisen merkitys, sekä ennen

kaikkea tarkastella tekijöitä, jotka johtivat menestykseen. Lisäksi johdon tulisi kiinnittää huomiota myös niihin tekijöihin, joiden vuoksi prosessi ei sujunut suunnitelmien mukaan, sekä kehittää strategioita virheiden hallintaan ja niistä selviämiseen. Näin keskitetyn oppimisen avulla on mahdollista saavuttaa hyötyä ja menestystä. (Muehlfeld ym. 2012). Myös EPS ja SKOP muokkasivat fuusioikäytäntöjään fuusioista saatujen kokemusten ja oppimisen avulla.

2) Tavoitteet

Nupposen (1996:33) mukaan fuusio osoittautuu tehokkaaksi, kun yrityshankinnan tavoitteet saavutetaan. Jotkut niistä saavutetaan jo sopimusta solmittaessa, mutta useimmat tavoitteet toteutuvat johdon toiminnan kautta vasta fuusion jälkeen pitkän ajan kuluessa. Kirchhoff (1977) korostaa, että keinoa mitata tehokkuutta ei ole edes olemassa, vaan todellinen tehokkuus saavutetaan tavoitteiden avulla. EPS:n tai jäsenpankkien haastatteluissa ei mainita fuusioille ennalta asetettuja toimintatavoitteita, vaan motivaatio ja syyt fuusiokehitykseen muodostuivat SKOP:n markkinoimista ulkoisen ympäristön muutoksista. Kuten Alahärmän Säästöpankin johtaja toteaa Ilkassa vuonna 1990: *Fuusio päätös tehtiin tulevaisuuden tarpeita varten.* (Martikkala 1990).

3) Synergia

Larsson (1990) mittaa tehokkuutta saavutettujen etujen avulla. Hän yhdistää edut yhdeksi muuttujaksi eli synergian ymmärtämiseksi. Synergiahyötyjä voidaan mitata operatiivisesti eli toimintojen kautta, hyödyt voivat myös olla ei-rahallisia tai subjektiivisesti mitattavia. Larsson (1989) korostaa, miten fuusion tai yrityshankinnan rahassa mitattavat tulokset tai tehokkuus eivät ole riippuvaisia yksittäisestä strategisesta, organisatorisesta tai inhimillisestä resurssista, vaan synergian ymmärtäminen ja fuusion onnistuminen on riippuvainen kaikista em. ja niiden yhteensovittamisesta. Myös Tienarin (1996) mukaan juuri synergisten tavoitteiden avulla johtajat arvioivat fuusion jälkeistä rahamääräistä tehokkuutta.

Cartwright & Cooper (1992) korostavat työntekijöiden merkitystä fuusion jälkeisen toiminnan käynnistämässä, jossa muutoksen odotus ja pelko tulevaisuudesta aiheuttavat fuusiostressiä. Myös Marks & Cutcliff (1988: 30) toteavat, miten yli puolet fuusioista ja yritysostoista osoittautuvat taloudellisiksi pettymyksiksi, ja perussyyn muodostaa työntekijöiden reaktiot muutoksia vastaan.

Larsson (1989: 108–109) taas korostaa, että fuusioprosessin tai yritysoston onnistuminen ja synergian löytyminen riippuu organisaatioiden yhdistelmän potentiaalista ja saavutetusta integraatiosta. Kun fuusion jälkeen organisaatio halutaan saada toimintakuntoon, on huolehdittava juuri synergiasta. Tässä tehtävässä kannat-

taa huomioida organisaation 1) rahoitukselliset, 2) taloudelliset, että 3) strategiset vaikutustekijät, kuten myös 4) inhimilliset tekijät. Davis (2000) taas suosittelee pankkifuusioprosessiin seuraavia osatekijöitä: fuusiokokemusta omaava johto, fuusiostrategian hahmottaminen (esim. suurempi koko tai kilpailusyyt), toimeenpanotaidot (esim. it-systeemit) ja rahoituksellisten synergioiden huomioiminen. Näin Larsson sekä Davis korostavat molempien eli liiketoiminnallisen ja inhimillisen puolen vaikutusta sekä hyvin hallittua prosessia yhdistettyjen yritysten välillä uuden yrityksen toiminnassa.

EPS:n ja jäsenpankkien fuusioitumisprosessissa oli saavutettavissa useita rahoituksellisia, taloudellisia ja strategisia synergiatekijöitä. Haastatteluissa tuli esiin mm. rahan hankinta ja Euroopan yhdentymisen uhkiin varautuminen, lisäksi toimintojen ja henkilöstön keskityksen avulla saavutettavat kustannussäästöt. Kuten Kurikan Säästöpankin johtaja toteaa: *Konttorien sulkeminen olisi ison selän takana helpompaa.* Myös Kurikan hallituksen puheenjohtaja mainitsee: *Jatkossa pakolliset henkilöstömäärän supistamiset on helpompi tehdä EPS:n turvin.* Inhimillistä puolta ei haastattelulausunnoissa korostettu merkittävästi fuusioprosessin aikana. Vain muutamat mainitsivat henkilöstön tärkeyden, kuten johto Vähässäkyrössä, Lapualla ja Kauhajoella. Näin inhimillisen puolen integrointi, työntekijöiden mahdolliset negatiiviset reaktiot ja niiden huomioiminen jäi EPS:n prosessissa vähälle huomiolle.

Hoferin (1983) mukaan erilaisissa tehokkuuteen liittyvissä tutkimuskohteissa käytetään hyvin erilaisia mittareita, koska tutkimusongelmat ovat erilaisia. Santalaisen & Tainion mukaan (1982) on vaikea määritellä mittareita, joiden avulla organisaation tehokkuutta voitaisiin mitata. Mikään yksittäinen mittari ei ole muodostunut toista paremmaksi, vaan tutkimuksissa tulisi heidän mukaansa hyödyntää erilaisia mittareita. Myös tässä työssä fuusion jälkeistä tehokkuutta mitattaessa voidaan painottaa mahdollisimman sopivan mittarin löytämisen tärkeyttä. Toisaalta tehokkuuden ja tulosten tutkimuksissa on kuitenkin kiinnitetty erilaisten mittarien käyttöön melko vähän huomiota, ja yleensä mittarit ovat ikään kuin nousseet tutkimusaineistoista tai aiemmasta tutkimuksesta. Myös tässä tutkimuksessa käytetyt tulosten mittarit eli fuusion jälkeisen toiminnan haitat ja hyödyt nousivat selvästi ja havainnollisesti tutkimusaineistosta, eikä muita mittareita edes yritetty hyödyntää. Haitat ja hyödyt kattavat edellä mainitut organisaation tehokkuuden mittaamisessa yleisesti käytetyt tekijät eli johdon toiminnan ja tavoitteet sekä fuusiosta saatavat synergiaedut.

6.1.2 *Fuusiopäätöksenteon haasteet*

Larsson (1990) muistuttaa, että fuusioon tai yrityshankintaan kannustavat erilaiset synergiat eivät auta selittämään tai selvittämään fuusion jälkeistä organisaation sekaannusta. Larssonin (1989) mukaan tieteellisessä kirjallisuudessa mainitaan lukematon määrä inhimillisiä reaktiotekijöitä, jotka syntyvät fuusion yhteydessä. Näihin tekijöihin kuuluvat mm. erilaisten kulttuurien yhteensulautuminen, työntekijöiden muutosvastarinta sekä henkilökohtaiset uramahdollisuudet.

Davis (2000: 73) toteaa, että kahden kulttuurin yhteentörmäys on keskeinen tekijä jokaisessa pankkifuusioissa. Fuusiot luovat erilaisia kulttuurisia ristiriitaisuuksia, konflikteja ja sekaannusta, kun yksilöt ja ryhmät eivät jaa samoja arvoja ja merkityksiä. Buonon & Bowditchin (1989) mukaan nämä ongelmat jatkuvat pitkään ja voivat vahvistua, jollei niitä huomioda ajoissa. Ne voivat johtaa epäluottamukseen ja vihollisuuksiin sekoittaen samalla yrityksen toimintaa. Kurikan Säästöpankin fuusioprosessi oli pitkä ja särmikäs sisältäen johtohenkilön nostattaman vastarinnan ja kampanjan fuusiota vastaan, minkä jälkeen isännistö hylkäsi fuusiosopimuksen. Tapahtumat sisälsivät runsaasti epäluottamusta ja vihollisuuksia mm. pankinjohtajaa kohtaan. Kurikassa havainnollistui Buonon, Bowditchin & Lewisin (1985) kuvaama arka fuusion jälkeinen tilanne, jossa rationaaliset muutokset herättävät vastustusta ja jopa sabotaasia, kun ostetun yrityksen henkilöstö tuntee itsensä uhatuksi ostajapuolen kulttuurin toimesta.

Cartwrightin & Cooperin (1992) mukaan fuusiointia edeltävät kulttuurit vaikuttavat merkittävästi fuusion jälkeiseen toimintaan ja erityisesti uuden muodostettavan organisaation kulttuuriin (myös Jemison 1986). Kroon, Noorderhavn & Leufkens (2010) korostavat, että organisaation kulttuuri ja organisatorinen identiteetti ovat tärkeitä ilmiöitä fuusion jälkeisessä integraatioprosessissa. Kun kaksi yritystä sulautetaan yhdeksi, molempien yritysten kulttuurit tarvitsevat aikaa sopeutuakseen muutokseen. Näin työntekijät voivat sopeutua ja omaksua uuden yrityksen identiteetin helpommin. Identiteetin he määrittelevät organisatoriseksi ”henkilöllisyydeksi”, joka on sidottu johonkin tiettyyn tilanteeseen tai aikaan, kun taas kulttuuri on kestävämpi organisaation arvojoukko, jota ei välttämättä pystytä edes tietoisesti muuttamaan. Vimpelin Säästöpankin johtaja oli tyytyväinen fuusioon ja sen tuomiin etuihin. Hän kuitenkin kritisoi EPS:n tiedotusta sekä jatkuvia muutoksia käytännön pankkielämässä. Näin fuusion eduista huolimatta siirtymä vanhasta kulttuurista ja itsenäisestä pankkitoiminnasta EPS:n yhtenäisyyttä korostavaan siirtymäkauden identiteettiin ja vasta rakentumassa olevaan uuteen kulttuuriin ei ollut aivan mutkaton.

Yrityskauppojen ja fuusioiden yhteydessä saattaa esiintyä ahdistusta ja stressiä (Marks & Mirvis 1986), epävarmuutta työn jatkumisesta, pelkoa henkilökohtaisen

statuksen menettämisestä tai tulevaisuuden uranäkymistä (Blake & Mouton 1985). Sekä Kauhajoella että Jalasjärvellä haastatellut pankinjohtajat olivat varmoja siitä, että päätöksenteko tulee fuusion jälkeen kapenemaan. Myös Kauhavan hallituksen puheenjohtaja myöntää, että päätöksenteon kaventuminen pelotti: *Hallituksen joukossa esiintyi jopa kiihkoilua itsenäisyyden menettämisestä.*

Marksin & Mirvisin (1986) mukaan onnistunut sitoutuminen alkaa vasta sen jälkeen, kun työntekijöistä tuntuu, että heille annetaan tarpeeksi informaatiota ja heitä tuetaan sekä neuvotaan riittävästi fuusion aiheuttamissa toimintamuutoksissa. Kaikki pankkien edustajat kertoivat olevansa periaatteessa tyytyväisiä fuusioon ja sen toimintaan. Näin fuusiovastaisuus oli saatu poistettua mm. tiedotuksella ja eduilla, jotka hyödynsivät pankin ja työntekijöiden toimintaa, kuten esim. tehokkaammat tietojärjestelmät ja monipuolinen koulutus sekä suuren pankin turvallisuus.

Nikandroun, Papalexandrisin & Bourantasin (2000) mukaan fuusion yhteydessä johdon on tärkeää säilyttää luotettavuutensa työntekijöiden keskuudessa. Ratkaisevaa fuusion toteutuksessa on näin varmistaa työntekijäkeskeinen kommunikointiohjelma eli säännöllinen kommunikointi ennen fuusiota ja sen jälkeen, sekä jo olemassa olevat hyvät työntekijäsuhteet. Näin Nikandrou ym. (2000) korostavat työntekijöiden merkitystä organisaation fuusiotilanteessa, jota EPS:n fuusioprosesseissa huomioitiin rajallisesti.

Lohrum (1996: 29) muistuttaa, että organisaation työntekijät ovat huolissaan siitä, millaiseksi heidän roolinsa tulee muotoutumaan uudessa organisaatiossa. Näin ylimääräistä energiaa kuluu henkilökohtaisiin reaktioihin, mikä vähentää heidän työpanostaan. Työntekijöitä kiinnostavat erityisesti oma henkilökohtainen työ, asema ja toimintatavat, työryhmä sekä kulttuuriset näkökohdat. Näistä kaikkein tärkeimmäksi nousee henkilökohtainen työ eli omat intressit. (Lohrum 1996:20). Fuusion jälkeen Kurikan ja Kauhavan tulosityksiköiden johtajat jättivät työnsä pankinjohtajana. Haastatteluissa he kritisoivat uusia työtehtäviään ja etenkin kaventunutta päätösvaltaa EPS:ssä.

Neuvotteluiden osapuolet korostavat yleisesti itselleen tärkeitä seikkoja fuusio-neuvotteluissa, ja tästä syntyy helposti ongelmia. Neuvottelijat kuuluvat yleensä ylimpään johtoon ja he pitävät erityisen tärkeänä myös omaa henkilökohtaista työtä ja asemaa. Useissa jäsenpankkihaastatteluissa mainittiin, miten fuusion vastustajat epäilivät pankinjohtajien fuusiomotiiveiksi etuja tai etenemismahdollisuuksia EPS:ssä. Kuten Kauhavan Säästöpankin johtaja kertoo, että osaksi kii-reestä ja häneen itseensä kohdistuneista epäilyistä johtuen hän ei nostonut omaa asemaansa neuvottelupöydälle, ja muistuttaa: *Fuusio-neuvottelijat saivat olla enemmän varuillaan omasta asemastaan.* Kauhajoen Säästöpankin hallituksen

puheenjohtaja taas luettelee muutamia mahdollisia henkilökohtaisia motiiveja fuusioprosessin vauhdittajiksi: *lupaukset maakuntapankkien johtohenkilöiden siirrosta keskusyksikköön, joidenkin toimitusjohtajien varhaiseläkkeet ja omien miesten valinta EPS:n keskushallintoon*. Toteutuneina tapahtumina voidaan mainita Lapuan ja Alahärmän fuusioneuvottelijoina toimineiden pankinjohtajien siirtyminen EPS:n keskushallintoon. Näin neuvottelijoiden motiivit aiheuttivat laajasti keskustelua ja erilaisia reaktioita jäsenpankeissa ja niiden sidosryhmissä.

Lohrumin (1996:29) mukaan työnkuvan monitahoisuus saattaa aiheuttaa epäselvyyksiä yksilön työtehtävissä ja niiden suorittamisessa. Tämä johtaa tilanteeseen, jossa työntekijät eivät ole selvillä, millaisesta suorituskyvystä ja tehokkuudesta heitä palkitaan tai mitä heidän työtehtäviinsä kuuluu. Usein juuri ostajaorganisaatio unohtaa selvittää ja rajata työntekijöiden toimenkuvat ostetussa organisaatiossa. Lohrum (1996) jatkaa, että yleensä keskijohdon työtehtävät ovat laajat ja jäsentelemättömät, mutta heillä on usein vain rajoitetusti toimintavapautta. Näin keskijohdolla on eniten menetettävää omassa urakehityksessään. Johtohenkilö Kurikassa vastusti voimakkaasti suunniteltua fuusiota kampanjoiden itsenäisen oman säästöpankin puolesta. Kun fuusio oli väistämätön, hän jäi virkavapaalle. Näin johtohenkilö taisteli fuusiota vastaan, sillä hänen oma urakehityksensä oli siitä riippuvainen. Hänet kuitenkin valittiin uudeksi toimitusjohtajaksi fuusion jälkeen. Näin fuusio oli ratkaiseva vaikuttaja em. johtohenkilön urakehityksessä.

Tienarin (1996) mukaan fuusioiden yhteydessä ihmiset tuntevat aina olonsa turvattomiksi, vaikka rahalliset syyt puoltavatkin fuusioita. Vaikka fuusio siis vaikuttaa järkevältä ratkaisulta, pitää se aina sisällään myös yllättäviä reaktioita ihmilliseltä puolelta. Tämä saattaa vaikeuttaa fuusion jälkeistä toimintaa ja jopa aiheuttaa sen epäonnistumisen. Vaikka Kauhavan Säästöpankin fuusioitumisesta saatiin pankille monia etuja, johtaja irtisanoutui toimivallan kapenemisen takia melko pian fuusion jälkeen. Suuret muutokset, kuten fuusioprosessi ja pitkäaikaisen johtajan lähtö lyhyen ajan sisällä rasittavat pankin toimintaa merkittävästi.

Bastienin (1987) mukaan yksilölliset ja sosiaaliset prosessit, jotka liittyvät epävarmuuksista selviytymiseen pitävät sisällään nopeita ja yllätyksellisiä käännoiksi vastakkaisiin suuntiin. Tällaisia ovat esim. ”pakene ja taistele” eli ensin tiettyä kiistanalaisuutta paetaan, jonka jälkeen yllättäen ryhdytään vastarintaan sekä ”sitoutuminen ja hylkäys” eli ensin sitoudutaan tiettyyn suuntaan, jonka jälkeen suunta pian hylätään. Työntekijöiden reaktiot eivät siis muodostu tasaiseksi muutokseksi tiettyyn suuntaan. Näin kävi myös Kurikassa, kun johtohenkilö ensin taisteli fuusiota vastaan ja jopa hylkäsi organisaation. Myöhemmin hän kuitenkin sitoutui organisaatioon ja palasi uudeksi toimitusjohtajaksi. Myös Vähässäkyrössä toimi monia erilaisia fuusion puolesta- ja vastaan-ryhmiä. Isännät olivat mm.

valmiita äänestämään jo kerran hyväksytyyn fuusiopäätöksen uudelleen nurin, kun fuusiotaho jäi painamaan mieliä. Isännistön mielipiteisiin vaikuttivat vahvat siteet ruotsinkieliseen Vaasaan, vaikka fuusiotahoksi valittiin suomenkielinen Seinäjoki. Tässä prosessissa korostuu toteamus, että työntekijät eivät siis vain vastusta muutosta, vaan kyseenalaistavat sen omilla uskomuksillaan (mm. Kanter ym. 1992).

Walter (1985) selittää toiminnan suoranaista tehottomuutta ja fuusion jälkeisiä ongelmia mm. seuraavilla työntekijöiden negatiivisilla reaktioilla: kulttuuriset taistelut eri ryhmien välillä, ikävä valvonta eli ”silmälläpito” ja erilaiset konfliktit eli riitapesäkkeet (mm. Kurikassa ja Vähäsäkyrössä), työntekijöiden irtisanominen ja omaehtoinen irtisanoutuminen (mm. Kurikan ja Kauhavan pankinjohtajien irtisanoutumiset) sekä moralisointi (itsenäisyyden korostaminen Kurikassa ja Kauhajoella).

Cartwright & Cooper (1990) korostavat, miten inhimillisen puolen ongelmien tiedostaminen erityisesti pankkifuusioissa on tärkeää, sillä yhteisen kulttuurin luomisella on merkittävä vaikutus uuden yhteenliittymän toimintaan. Näin säästöpankkifuusiossa oli erityisen tärkeää saada henkilöstö omaksumaan fuusio ja toimimaan sen hyväksi, sillä hyvä yhteishenki on tärkeä vaikuttaja työntekijävaltaisessa pankkiorganisaatiossa. Lisäksi henkilökunnan asennoituminen heijastuu asiakaspalveluun. Haastatelluista pankeista erityisesti Lapuan, Kauhajoen ja Vähänkyrön pankinjohtajat korostivat avointa tiedotusta henkilöstölle.

Näin fuusiopäätöksenteon ja -prosessin tehokkaassa toteuttamisessa tärkeiksi vaikuttajiksi nousevat henkilöstön ja työntekijöiden inhimillisen puolen huomioiminen sekä organisaatioiden kulttuuriset tekijät. Alan tutkimuksessa työntekijäkeskeisyyttä on viime aikoina tarkasteltu laajasti, mutta tämän työn tutkimuskohteessa ja sen fuusiopäätöksenteossa sitä korostettiin rajallisesti. Myös fuusiopäätöksenteon tulokset jäivät kokonaisuutena maltillisiksi. Seuraavassa tutustutaan EPS:n fuusion jälkeisen toiminnan kannalta kahteen erityiseen haasteelliseen teki- jään eli toiminnan vakauttamiseen ja tiedotukseen.

6.1.3 Toiminnan vakauttaminen

Haspesslaghin & Jemisonin (1991) tutkimuksessa fuusion jälkeinen toiminnan vakauttaminen on nimetty kaikkein haastavimmaksi vaiheeksi koko fuusioprosessissa, sillä integraation hallinta on täynnä epävarmuuksia ja riskejä (myös Shrivastava 1983; Buono & Bowditch 1989). Systeemejä, joiden avulla näitä ongelmia ehkäistään ja ratkaistaan kutsutaan integraatiomekanismeiksi (mm. Buono & Bowditch 1989; Larsson 1990). Myös Fiordelisi (2009) toteaa, että pankit usein

epäonnistuvat saavuttamaan ennakoitua fuusioedut huonosti johdetun fuusion jälkeisen vakauttamisprosessin takia.

Larssonin (1990) mukaan keskeisen perustan osapuolten yhteistoiminnalle ja koko fuusion integraatioprosessille muodostaa synergian avulla saavutettavat etuudet. Larsson (1989) luettelee yhdistymisprosessissa mahdollisesti esiintyvät kolme epäkohtaa: 1) työntekijöiden irtisanoutumiset, 2) kulttuuritörmäykset sekä 3) hankitun yrityksen henkilöstön moraalinen tuhoutuminen.

Larsson (1990) listaa seuraavat toiminnan vakauttamisen integraatiomekanismit: 1) uudelleenstrukturointi, jonka avulla päätetään, miten kaksi yritystä liitetään yhteen, 2) virallinen suunnittelu, 3) johdon tietojärjestelmät, 4) yhdistäjät ja muutossryhmät, 5) sosialisointi eli yhteisöön sopeuttaminen ja sopeutuminen, 6) molempien organisaatioiden keskinäinen kunnioitus ja huomioonottaminen sekä 7) henkilöstön resurssijärjestelmät. Kaikkien em. tekijöiden pitäisi tukea yhdistymistä ja olla kiinteästi osallisena molempien organisaatioiden fuusion jälkeisessä eheyttämisessä. (vrt. myös Marks & Mirvis 1986).

EPS:n muotoutuessa fuusioiden seurattessa toinen toistaan ei jatkuville sulautumisille ollut luotu organisoitua integraatioprosessia. EPS:n hallintojohtajan haastattelussa ei mainittu erillisiä siirtymä- tai muutossryhmiä henkilöstölle fuusioiden helpottamiseksi. Fuusioneuvotteluissa luotiin perusta EPS:n ja jäsenpankkien yhteiselle tulevaisuudelle ja toiminnalle. Fuusioehdoista neuvotellessa sovittiin myös periaatteet uudelleenstrukturoinnille, johon sisältyivät henkilöstön ja toimintojen järjestelyt. Vimpelin toimitusjohtaja kertoi EPS:n fuusiotyöryhmistä, joiden tarkoituksena oli yhtenäistää pankkitoiminnot teknisesti samalle tasolle. Fuusioita ja pankkien yhdistymistä helpottivat myös yhteisten tietojärjestelmien käyttöönotto, mutta jatkuvien uusien jäsenten myötä tietojärjestelmien kehittäminen aiheutti paljon viivästyksiä ja sekaannusta. Tietojärjestelmät helpottivat erityisesti johdon työskentelyä, kuten Kauhavan pankinjohtaja mainitsi haastattelussaan. Näin em. yhdistymisprosessia helpottavista toiminnoista EPS:ssä olisi voitu hyödyntää monipuolisemmin esim. henkilöstön yhteisen me-hengen luomista eli sosialisointia eikä keskittyä vain toimintojen tekniseen puoleen. Soinin pankinjohtaja kaipasi mm. enemmän juuri yhteisiä tapaamisia jäsenpankkien kesken.

Yrityshankinnan ostajaorganisaatioilla voi olla hyvä suunnitelma yhdistymisprosessin läpiviemiseksi, mutta jollei siitä tiedoteta ostettavan organisaation henkilöstölle, suurin osa sen hyödyistä menetetään (Larsson & Finkelstein 1996: 92). Myös Lohrum (1996: 164) korostaa ostajaorganisaation toiminnan keskeistä merkitystä fuusion onnistumisessa. Hyvä integraatioprosessi sisältää selvät tehtäväjao-
not, avoimen tiedonjakelun sekä julkistetun sulautumissuunnitelman empaattisen ja ammattitaitoisen toteuttamisen.

Haastatteluiden mukaan fuusiokehityksen loppuvaiheessa EPS:n tapana oli ehdottaa valmista fuusiosopimusrunkoa liittyville jäsenpankeille eikä siihen oltu valmiita tekemään pankkikohtaisesti enää suuria muutoksia. Lisäksi EPS:n tiedotus oli valikoivaa ja suunnattu vain tulevien jäsenpankkien johdolle ja korkeintaan isännistölle. Eräs esimerkki monipuolisesta ja valikoivasta SKOP:n tiedotusstrategiasta havainnollistuu Soinin pankinjohtajan ja hallituksen puheenjohtajan erillisissä haastatteluissa. He molemmat kertoivat, miten SKOP:lla oli käynnissä toimialarationalisointi, jonka avulla se halusi siirtää keskitettyjä toimintojaan maakuntiin ja saavuttaa kustannussäästöjä. Näin pikku pankit, joihin myös Soinin Säästöpankki kuului, eivät saisi enää ostamallakaan tiettyjä palveluita ilman fuusioitumista. Molemmat käyttivät täysin samoja sanoja ja kuvaavat fuusiokehityksen syyksi juuri *SKOP:n toimintojen rationalisointia*. Muiden jäsenpankkien haastatteluissa ei tällaista näkökulmaa tai syytä kuitenkaan mainita.

Toisaalta SKOP ja EPS muokkasivat toimintatapojaan fuusioprosesseissa negatiivisten kokemusten (mm. Kurikka ja Vähäkyrö) jälkeen, kun tiedotuspolitiikkaa muutettiin avoimempaan suuntaan eikä fuusioprosessia neuvotteluineen pyritty enää läpiviemään kiireellä.

Mirvisin (1985) mukaan neuvottelutaito on fuusion jälkeisen toiminnan avaintekijä, sillä neuvottelut muodostuvat keskeiseksi osaksi organisaatioiden välistä toiminnan vakauttamista. Molemmipuolinen yhteisten intressien ja sitoutumisen miettiminen kahden fuusion osapuolen integraatiossa on tärkein tapa käsitellä epäluottamusta, eturistiriitoja ja häiriöitä kommunikaatiossa. Tämä ei Larssonin (1990) mukaan tarkoita vahvemman yrityksen käytäntötapojen levittämistä heikompaan. Näin meneteltäessä fuusion heikompi osapuoli saattaa kääntyä vahvempaa vastaan, ja heikomman osapuolen voimavarat jäävät hyödyntämättä. Kauhajoen Säästöpankissa korostettiin erityisesti oman pankin merkitystä ja vastavoimaa EPS:n Seinäjoki-keskeisyydelle ja pankinjohtaja uskoi, että pystyy luvattun keskuskonttori-aseman avulla *pitämään kentän puolta EPS:n keskushallinnossa*. Näin tulevan jäsenpankin ja EPS:n välille oli syntynyt voimakas vastarinta-asettelu.

Buono & Bowditch (1989) korostavat, että johtaminen kahden organisaation yhteenliittymisen aikana sisältää suunnittelua, toimeenpanoa ja valvontaa. Lisäksi johdon täytyy oppia selviytymään henkilöstön peloista, stressistä ja konflikteista, joita integraation aikana väistämättä syntyy. Vain Lapuan hallituksen puheenjohtaja mainitsee fuusioehdot, joiden avulla pyrittiin turvaamaan työntekijöiden oikeus omaan työpaikkaan. Muiden jäsenpankkien haastatteluissa henkilöstön mahdollisia negatiivisia reaktioita ei mainita, kuten ei myöskään EPS:n tai jäsenpankin toimintoja niiden välttämiseksi. Päinvastoin EPS:n toimitusjohtaja Lammi

toteaa Ilkassa: *Joudumme ottamaan konttoriverkoston melko kriittiseen tarkasteluun lähiaikoina* (Martikkala 1991). Hancock & Tyler (2008: 202–217) mainitsevat, miten laajalle yhtiömuotoinen kapitalismi ja sen mukanaan tuoma säälimätön voitontavoittelu on levittäytynyt ihmisten tunteisiin, käyttäytymiseen sekä sosiaalisiin tapoihin, ja niiden mukana myös organisaatioihin ja jäsenten käyttäytymiseen.

Fiordelisi (2009: 174) korostaa jokaisen pankkifuusion erityistä ominaisuutta, jolloin fuusion avulla tavoitellut edut voivat muodostua hyvinkin erilaisiksi. Näin fuusiot voivat perustua esim. toimintojen säästöihin, maantieteelliseen kattavuuteen, uuden teknologian hyödyntämiseen tai johdon hallinnollisiin kykyihin. Toisaalta Fiordelisi myös muistuttaa, että kahden pankin fuusiossa ei ole kyse vain rakennemuutoksista tai vain uuden hierarkisen tason luomisesta, vaan kahden erilaisen pankkijärjestelmän integraation eli prosessien, toimintatapojen, strategioiden, raportointisysteemien, palkkiojärjestelmien ja erityisesti ihmisten yhteensulauttamisesta. EPS:n fuusioiden avulla tarjoutuneet edut vastasivat em. saavutettavia tavoitteita, mutta vakauttamisprosessin aikana EPS:n johto osoitti rajoitusti huomioita ihmisten, pankkitoimihenkilöiden yhteenliittämiseksi emo-EPS:in. Kuten Vimpelin toimitusjohtaja mainitsee, että fuusioon liittyy päätöksen jälkeen fuusiotyöryhmät, joiden *tarkoituksena on saada liittyvän pankin toiminnot kaikki toiminnot mukautettua siihen yhteiseen pankkiin ja siinä käydään läpi kaikkea tekniikkaa ja lähinnä pankkiteknistä asiaa*. Lakshman (2011: 618) korostaa ostetun yrityksen henkilöstön sitouttamista ja mukaanottamista integraationprosessiin. Näin on mahdollista saavuttaa tehokkuutta integraatioon (vrt. edellä EPS:n keskittymisen lähinnä pankkitoimintoihin).

Clarkin ym. (2010: 431) mukaan mitä positiivisemmin johto määrittelee uuden fuusion jälkeisen organisatorisen identiteetin eli organisaation jäsenten käsityksen siitä, mitä me organisaationa olemme, sen todennäköisemmin syntyy muutosidentiteetti, ja sen kautta kehittyä lopulta myös uusi organisatorinen identiteetti. Näin EPS:n johdon keskittyminen fuusioiden tekniseen ja toiminnalliseen puoleen vaikeutti uuteen organisaatioon sitoutumista.

Van Knippenberg, van Dick & Tavares (2007) esittävät, että dominoivan ostajaorganisaation identifikaatiolle on ominaista jatkuvuus (työntekijöiden samaistumisen suhde positiivinen sekä ennen fuusiota että sen jälkeen, eikä huolestuneisuutta esiinny organisaation välisistä eroavaisuuksista), kun taas sulautettavan ostetun organisaation identifikaatiossa ilmenee epäjatkuvuutta (fuusiota edeltävän ja jälkeisen samaistumisen välillä ei yhteyttä). Näin van Knippenbergin ym. (2007) tutkimuksen mukaan ostajapuolen työntekijöillä on helpompaa samaistua

uuteen organisaatioon. Kuten useissa haastatteluisissa mainittiin; jäsenpankeilla oli alussa vaikeuksia sopeutua yhteiseen EPS-organisaatioon.

Giessnerin (2011) mukaan eräs keino helpottaa fuusion jälkeistä kahden organisaation yhteensulautumista on kartoittaa työntekijöiden kokemat epävarmuudet heti integraatioprosessin alussa, ja tiedottaa selvästi fuusion välttämättömyydestä. Suorittavan tason työntekijöiden keskuudessa ainoastaan jokaista organisaatiota koskettavat fuusiomotiivit, kuten kasvu ja eloonjääminen, auttavat ymmärtämään fuusion välttämättömyyden. Viestin viejänä ja fuusion legitimoijana tulisi käyttää alemman organisaatiotason työntekijää ”yhtä meistä” mieluummin kuin ”jotakuta heistä” eli ylimmän tason johdon jäsentä. Tällaisen proaktiivisen fuusiostrategian avulla voidaan estää haitallinen kehityskierre, missä fuusioon liittyvät epävarmuudet jatkuvasti kasvavat estäen lopulta työntekijöiden samaistumisen uuteen fuusion jälkeiseen organisaatioon.

Usein fuusioita ja yrityshankintoja koskevassa kirjallisuudessa yrityskauppoihin liittyvää toimintaa tarkastellaan lähinnä ylimmälle johdolle kuuluvana prosessina, sillä se yleensä tekee fuusioihin johtavat päätökset. Johdon mielipiteet voivat kuitenkin erota merkittävästi operationaalisen tason näkemyksistä, vaikka johto itse saattaa kuvitella, että heidän mielipiteensä vallitsee läpi koko yrityksen. Tästä muodostuu helposti rajoite, joka vaikeuttaa kulttuuristen tekijöiden huomioimista organisaation toiminnassa (mm. Zey-Ferrell 1981). Organisaation työntekijöiden ja ryhmien erilaiset arvot ja tavoitteet täytyy huomioida fuusiota koskevassa päätöksenteossa. Usean haastatellun jäsenpankin johto vakuutti, miten tärkein syy fuusioon oli rahanhankinnan turvaaminen. Kuitenkin pankissa vallinneet kulttuuriset syyt, kuten esim. itsenäisyyden säilyttäminen, hankaloitti fuusiopäätöksentekoa mm. Kurikassa ja Vähässäkyrössä (isännistöt) sekä Kauhajoella (pankinjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja).

Haastattelujen mukaan EPS:n ja jäsenpankkien fuusiopäätöksentekoon osallistui vain ylin johto: pankinjohtaja ja säästöpankin hallitus, mutta ei edustajia pankki-toimihenkilöstöstä (ks. Zey-Ferrell 1981 edellä). Kurikan pankinjohtajan mukaan mm. isäntien niukka informointi oli SKOP:n laatiman fuusio-ohjeiston mukaista. Osa suppeasta tiedotuspolitiikasta ja neuvotteluiden osallistujien rajaamisesta selittyy fuusioehtojen ja sopimuksen luottamuksellisuudella. Tietoa fuusiosta ei haluttu julkisuuteen ja median käsiteltäväksi ennen kuin neuvottelut olivat päätöksessä, vaikka näin siitä seurasi vaikeuksia fuusioprosessille.

Hyvään integraatioprosessiin kuuluu Lohrumin (1996) mukaan toimeenpanon lisäksi myös vakauttamisperiodi, jonka aikana organisaation ja johdon on tärkeää oppia virheistään. Vakauttamisen aikana voidaan hyödyntää esim. työntekijöiden henkilökohtaisia haastatteluja, asennetutkimuksia ja työsuhteen päättymishaastat-

teluja. Lohrum (1996) suosittelee myös erityyppisten fokusryhmien perustamista, jotka keskittyvät tiettyihin vakauttamisprosessin kannalta tärkeisiin toimintoihin, kuten esim. molempien organisaatioiden työntekijöiden yhteistoimintaan. Lisäksi voidaan perustaa ”kuumia linjoja”, joissa henkilöstö saa antaa suoraa palautetta, ja joissa henkilöstö saa tiedusteluihinsa myös vastauksen välittömästi. Palautteen saaminen ja työntekijöiden tarkkailu läpi koko fuusioprosessin on tärkeää fuusion onnistumiselle. Jollei palautetta kerätä, avainhenkilöt saattavat vaikeuttaa fuusion toteuttamista tai suorastaan estävät sen onnistumisen. Näin tapahtui, kun johtohenkilö Kurikassa kampanjoi fuusiota vastaan, ja isännistö kaatoi hallituksen neuvotteleman fuusiosopimuksen.

Monet pankinjohtajat mainitsivat EPS:n liittymisen jälkeisistä alkuvaikeuksista. Soinin pankinjohtaja kaipasi enemmän EPS:n jäsensäästöpankkien yhteisiä koontumisia ja keskusteluja yhden vuosittaisen tapaamisen sijaan. Hän mainitsee, että näissä tilaisuuksissa voitaisiin keskustella oman alueen pankkikokemuksista ja vaihtaa arvokasta käytännön tietoa. Pankinjohtaja jatkaa, että tällainen tiedonkulkua ei nykyisen tiedotuksen kautta välity, vaikka: *Kyllä sieltä tietoa, tulee kirjettä ja lappua*. Näin vakauttamisprosessin em. työvälineistä mm. avoimet keskustelut olisivat hyödyntäneet EPS:n jäsenpankkilaisia.

EPS:ssä oli meneillään useita liittymisprosesseja samanaikaisesti, ja tästä muodostui monia ongelmia päivittäiseen pankkitoimintaan, esim. kehitteillä oleviin tietojärjestelmiin. Tätä myös kritisoitiin esim. Kauhavan ja Lapuan jäsenpankeissa. EPS:n toiminnan vakauttaminen ei siis ollut niin hallittua kuin fuusioidut pankit olisivat toivoneet.

6.1.4 *Tiedotus*

Lohrum (1996:91) korostaa tiedonjakelun ratkaisevaa vaikutusta kahden organisaation toimintojen yhteenliittämisessä. Fuusion jälkeisessä organisaation koordinoinnissa on paljolti kyse kommunikoinnista ja tiedonjakelusta. Hyvällä tiedonjakelulla voidaan lisätä uuden organisaation tehokkuutta, työntekijöiden moraalialia sekä sitoutumista. Fuusion yhteydessä kommunikaatiosta huolehtiminen on tärkeämpää kuin organisaation tavallisessa työympäristössä. Tehokas tiedonjakelu muodostaa näin avaintekijän fuusion onnistuneessa läpiviennissä.

Lohrumin (1996:94) mukaan kommunikaatio muodostuu ei vain formaalista verbaalisesta ja kirjoitetusta kommunikaatiosta, vaan myös informaalista kommunikaatiosta eli teoista, eleistä ja palautteesta, ja jopa kommunikaation puuttuminen on kommunikaatiota. Kun tiedonjakelua säädellään, erilaiset häiriöt kuten esim. epäluottamuksen, turhautumisen ja turvattomuuden kokemukset yleistyvät henki-

löstön keskuudessa. Myös virheiden tekeminen lisääntyy merkittävästi (Napier 1989; Simmons & Stratton 1989). Muutamat jäsenpankit kuten Kauhava, Lapua, Soini ja Vimpeli mainitsevat fuusion jälkeisen toiminnan alkuvaikeudeksi erityisesti tiedotuksen vajavaisuuden.

Marks & Mirvis (1986) listaavat yhdentymisprosessiin ja fuusion onnistumiseen vaikuttaviksi tekijöiksi seuraavat toimintavaiheet: suunnittelu, neuvottelu, tiedonjakelu eli kommunikaatio, molemminpuolinen kiinnostus ja sitoutuminen sekä osallistuminen. He suosittelevat transitio- eli siirtymäryhmien perustamista, jotka koostuvat fuusion molempien organisaatioiden työntekijöistä (Marks & Mirvis 1986: 42).

Bacharachin & Lawlerin (1980: 139) mukaan neuvottelu- ja kaupankäyntitaidot voidaan määritellä mielikuvien johtamiseksi ja suoranaiseksi tiedon manipulaatioksi, joissa pettäminen ja huijaus ovat keskeisiä osatekijöitä. Cartwrightin & Cooperin (1992) mukaan fuusioiden yleisen epäonnistumisen taustalta löytyvät suunnittelun puuttuminen ja riittämätön tai huonolaatuinen tiedonjakelu. Lisäksi johdolla on taipumus paneutua vain hetkellisesti henkilöstön inhimillisiin ongelmiin kuten mm. fuusiostressiin.

SKOP:n pitkälle suunnittelema ja EPS:n toteuttama fuusiokehitys sisältää neuvotteluiden ja fuusion toteuttamissuunnittelun puutteiden lisäksi myös riittämätöntä kommunikaatiota fuusiopankeille (ks. Bacharach & Lawler 1980 ed.). SKOP toimi fuusiokehityksen mielikuvajohtajana ja oli EPS:n mukana säätelemässä isäntien tiedotusta määrällisesti. Jäsenpankkien fuusioneuvottelijoiden tiedonsaantia ne rajoittivat taas laadullisesti. Myös henkilöstön inhimilliset reaktiot saivat fuusioprosessissa rajoitetusti huomiota osakseen. Haastatelluista jäsenpankeista vain Lapualla, Vähässäkyrössä ja Kauhajoella mainittiin henkilöstön merkitys fuusion onnistumisessa. Lapuan Säästöpankin hallituksen puheenjohtaja kertoo oman pankin työntekijöiden merkitystä korostavista fuusioehdoista: *Pankinjohtaja haluttiin mukaan EPS:n johtajistoon, työntekijöitä ei haluttu pakottaa muihin tehtäviin, konttoreita ei haluttu lopettaa, paikallishallituksella piti olla oman toimitusjohtajan esitysoikeus.* Giessner (2011:1092) suosittelee henkilöstölle kohdistuvaa tehokasta tiedotusta, sekä ennen fuusiota että sen jälkeen, korostaen fuusion välttämättömyyttä ja sisältäen tietoa henkilöstölle aiheutuvista epävarmuuksista. Näin parannetaan henkilöstön sitoutumista uuteen organisaatioon.

Fuusiota koskevassa kirjallisuudessa pankkifuusioiden menestystekijöiksi luetaan seuraavia ratkaisuja: inhimillisten resurssien yhteensovittaminen fuusiostrategiaan (Napier 1989), kulttuuristen ryhmittymien huomioonottaminen fuusiossa (Buono ym. 1985; Buono & Bowditch 1989), fuusioprosessin tiedonjakelun integraatio ja valvonta (Jungerheim 1992) sekä ongelmat, jotka liittyvät tietoliiken-

neratkaisuihin (Rasmussen, Brehmer & Leplat 1991). Tätä em. listaa ja EPS:n fuusioprosessia verrattaessa voidaan havaita, että kaikki em. seikat tulivat esille haastatteluissa. SKOP:n räätälöimässä EPS:n fuusiokehityksessä tehtiin paljon virheitä mm. jäsenpankkien haastattelujen mukaan fuusioneuvotteluissa ei korostettu inhimillisiä resursseja eli pankkitoimihenkilöitä ja heidän asemaansa. Koorvoor-Misran & Smithin (2008) mukaan koko organisaatiota koskevan muutoksen aikana ylimmän johdon tulee tarkkailla henkilöstön organisatorisen identiteetin muutoksia, että he pystyvät vähentämään mahdollisia negatiivisia seurauksia, kuten henkilöstön alhaista työtyytyväisyyttä. EPS ei huomioinut työntekijöiden mahdollisia kielteisiä reaktioita fuusioprosessiin, joista seurasi mm. alentunutta työkykyä.

Myöskään kulttuuristen ryhmittymien huomioiminen ei aina onnistunut EPS:ltä. Kurikassa pankinjohtaja, Vähässäkyrössä isännistön puheenjohtaja ja Alahärmässä hallituksen puheenjohtaja kertoivat varmoina, että fuusion jälkeen liiketunnuksessa mainitaan paikkakunnan oma nimi. Myöhemmän tarkastelun perusteella missään jäsenpankissa ei tällainen oman paikkakunnan korostaminen toteutunut. Vähässäkyrössä kulttuuriset ryhmittymät taas vaikuttivat päätöksentekoprosessiin aiheuttaen monia ongelmia ja viivästyksiä. Myös tiedonjakeluprosessia manipuloitiin usealta taholta, esim. SKOP käsitteli jokaisen fuusion erillisenä, vaikka fuusioituvat pankit olisivat hyötäneet avoimesta fuusiotiedotuksesta. Toisaalta erääksi EPS:n fuusioprosessin menestystekijäksi on mainittu tietojärjestelmien kehittyminen, näin mm. Kauhavalla, Soinissa ja Jalasjärvellä. (ks. pankkifuusioiden menestystekijät ed.).

Koko EPS:n muodostumisprosessin keskeiseksi teemaksi muodostui tiedotus, sitä oli joko liian vähän (Kauhava, Vähäkyrö, Kurikka), tai se oli vääränlaista (Soini ja Vimpeli). Kauhajoen Säästöpankin neuvotteluprosessissa tapahtui taas informaatiokatkoksia sopimusehtojen muotoilussa, ja sopimuksen allekirjoitus siirtyi. Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että avoin tiedotus ja informointistrategia olisi hyödyntänyt EPS:n fuusiokehitystä.

6.1.5 *Yhteenveto*

Davis (2000) suosittelee pankkifuusioiden yhteydessä keskittymistä avaintekijöihin ja korostaa tarkkoja päätöksiä inhimillisten resurssien valinnassa, it-systeemien kehittämisessä sekä panostamista kommunikointiin. Erityisen tärkeää Davisin mukaan on fuusiomuutoksen läpivientiin pystyvän johdon rekrytoiminen. Hubbard (1999) korostaa organisaatioiden keskinäistä yhteensopivuutta, joten hänen mukaansa fuusioprosessissa kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin seikkoihin eli yritysten 1) kokoon, 2) diversifikaatioon eli toimintojen erilaisuuteen,

3) mahdollisiin aikaisempiin fuusiokokemuksiin, 4) ostajan sekä kohteen organisatoriseen yhteensopivuuteen, joka tarkoittaa hallinnollisten toimintojen, kulttuuristen tapojen ja henkilöstön samankaltaisuutta sekä 5) strategiseen sopivuuteen eli tekijöihin, joista ostaja ja kohde odottavat saavuttavansa kasvua tai muuta etua.

EPS:n fuusioitumiskehityksessä jäsenpankkien ja emo-EPS:n toimintojen yhteensopivuus oli hyvä, sillä molemmat harjoittivat pankkitoimintaa. Valmistautuminen tulevaisuuden ympäristömuutoksiin (mm. uudet säännökset ja EU) sekä rahan hankinnan helpottuminen muodostivat saavutettavat yhteiset strategiset edut. Myös emoEPS:n ja jäsenpankkien johto olivat motivoituneita fuusion läpiviejiä (vrt. muutamat soveltumattomat pankinjohtajat erosivat) eikä työntekijäpuolelta löytynyt vastustusta, ja uudet it-järjestelmät helpottivat myös fuusion toteutumista. Lisäksi säästöpankkifuusion osapuolet sijaitsivat maantieteellisesti lähekkäin, joten kulttuuritavat ja pankkitoimihenkilöstö poikkesivat vain vähän toisistaan.

Jäsenpankkien koko erosi kuitenkin huomattavasti, sillä EPS oli fuusiokehityksensä loppuvaiheessa kasvanut jo viidenneksi suurimmaksi säästöpankiksi koko Suomessa. Tähän noin 150.000 henkilön väestöpohjalla toimivaan säästöpankkiin saattoi yhdistyä asukasluvultaan vain muutaman tuhannen henkilön alueella toimiva paikallispankki. Myös fuusiokokemuksiltaan emopankki erosi huomattavasti neuvottelujen toisesta osapuolesta, sillä tulevalle jäsenpankille fuusioneuvottelut olivat yleensä ainutkertaisten.

Huolimatta jäsenpankkien ja EPS:n monipuolisesta yhteensopivuudesta eroavaisuuksia siis löytyi mm. pankkien koosta ja toimintakulttuurista. Edellytykset tehokkaaseen ja tulokselliseen fuusion jälkeiseen toimintaan olivat laajalti olemassa, mutta haastattelujen perusteella myös haasteita ja puutteita (mm. tiedotus ja henkilöstön huomioiminen) löytyi fuusion jälkeisen toiminnan vakauttamisesta.

6.2 Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin fuusiopäätöksenteon tulokset ja tehokkuus

Seuraavassa tarkastellaan Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin ja sen jäsenpankkien fuusioihin liittyneen päätöksenteon haasteellisia piirteitä prosessin tulosten kannalta. Fuusiopäätöksenteon tehokkuuteen ja tuloksiin vaikuttaa monitahoinen joukko erilaisia haasteita, kuten rahoitukselliset, strategiset, poliittiset, kulttuuriset ja inhimilliset tekijät. Kaikki nämä haasteet vaativat päätöksentekijöiltä huolellisuutta prosessin tehokkaassa toteutuksessa. Seuraavassa tarkastellaan EPS:n fuu-

sioprosessille haasteellisia kulttuurisia ja inhimillisiä tekijöitä, jotka nivoutuvat strategiisiin ja poliittisiin tekijöihin.

Buono ym. (1985: 482) korostavat kulttuuristen tekijöiden keskeistä merkitystä fuusion aikana syntyneiden ongelmien aiheuttajana. Mitä enemmän kulttuurit poikkeavat toisistaan fuusion osapuolten kesken, sitä vaikeampaa esim. johdolle on löytää tavat, joiden avulla uudessa yhteisessä organisaatiossa toimitaan.

Haastattelujen perusteella erityisesti Kauhajoen Säästöpankissa korostettiin oman pankin toimintaa ja *maakuntahenkeä* vastavoimaksi EPS:n Seinäjoki-keskeisyydelle. Kuten Kauhajoen Säästöpankin johtaja Munkki toteaa: *Halusimme vähentää Seinäjoki-keskeisyyttä, joka tavallaan yksi vallan merkki. Halusimme vahvistaa näin maakuntaa.* Tässä tilanteessa on johdolle haasteellista löytää uusi toimintakulttuuri kahden hyvin erilaisen pankin fuusion jälkeiselle toiminnalle. Näin mm. ostetun yrityksen johtajat, jotka kokevat ostajayrityksen kulttuurin hyvin erilaiseksi, voivat lähteä ja jättää yrityksen (Buono ym. 1985: 482). Näin tapahtui Kauhavalla ja Kurikassa.

Koko fuusioprosessin hallittu läpivienti ja onnistunut toteutus edellyttää Ivancevichin, Schweigerin & Powerin (1987) mukaan erityisesti henkilöstöresursseista vastaavalta johdolta työntekijöiden huomioonottamista ja fuusiosta aiheutuvan stressin ymmärrystä. Johdon ja työntekijöiden hallittu yhteistoiminta voi näin vähentää fuusiosta organisaatiolle ja sen työntekijöille aiheutuvia erilaisia toimintahäiriöitä. Negatiiviset työntekijäreaktiot sisältävät mm. tunteita oman uran hallintakyvyn ja itsenäisyyden menettämisestä sekä organisatorisen identiteetin menettämisestä (Napier 1989), muutosvastarintaa (Larsson 1990) ja stressiä (Buono & Bowditch 1989). Nämä reaktiot saattavat lisätä työntekijöiden poissaoloja ja vaihtuvuutta sekä näin vahingoittaa organisaation tuottavuutta (Schweiger & Denis 1991). Myös Marmenout (2010: 351) korostaa työntekijöiden fuusion yhteydessä kokeman epävarmuuden vaikutusta haluttomuuteen ryhtyä yhteistyöhön, alentuneeseen työtyytyväisyyteen ja lisääntyneisiin toimintahäiriöihin.

Haastatteluissa ei korostettu fuusioiden yhteydessä tapahtunutta johdon ja työntekijöiden välistä yhteistoimintaa. Työntekijöille kerrottiin fuusiosta tiedotustilaisuuksissa ja käytännön toimeen ryhdyttiin kouluttamisen avulla. Näin pankkitoimihenkilöiden huomioonottaminen oli rajoitettua, eikä heillä ollut aktiivista roolia fuusioprosessissa. Zhoun, Shungin & Cannellan (2008) mukaan mitä enemmän työntekijät näkevät fuusion mahdollisuutena sitä enemmän he fuusion jälkeen ovat halukkaita etsimään uutta tietoa, kehittämään uusia työtapoja ja sitoutumaan uuteen organisaatioon. Näin EPS:n johdon rajoittunut pankkitoimihenkilöstön huomioiminen aiheutti epätietoisuutta työyhteisössä sekä vaikutti työntekijöiden sitoutumiseen fuusioon ja uusiin työtehtäviin.

Teram (2010) muistuttaa, että palvelualalla tapahtuvien organisatoristen muutosten, kuten fuusioiden yhteydessä keskustelut henkilöstön ja johdon välillä tarjoavat hyödyllisen apuvälineen, jonka avulla voidaan käsitellä palvelutoiminnan sisäisiä ja ulkoisia moniselitteisiä yhteyksiä. Palveluala kuten pankkitoiminta sisältää tärkeän sosiaalisen yhteyden asiakaskuntaan eli pankissa asioiviin erilaisiin asiakkaisiin. Avoimet keskustelut henkilöstön kanssa fuusion mahdollisuuksista ja vaikutuksista auttavat henkilöstöä sitoutumaan työtehtäviinsä. Lisäksi keskustelut auttavat henkilöstöä ymmärtämään, mitä fuusiolla on tarjottavana asiakkaille, mikä taas auttaa heitä sitouttamaan asiakaskunnan. Tämä ongelmakenttä jäi EPS:n johdon huomiotta, kun henkilöstö jätettiin fuusioprosessissa pääosin seurailijan asemaan.

Lohrumin (1996: 37) mukaan merkittävä muutos yrityksen identiteetissä, työvästuiissa, kollegoiden lähtö tai vain tietyn rutiinin muuttaminen, aiheuttaa epävarmuutta ja sekaannusta. Haastatteluissa kuvailtiin tapahtunutta luottovapauden laskemista mm. Vimpelissä, Kauhavalla, Lapualla, Soinissa, Kurikassa ja Vähäsäkyrössä. Lapuan Säästöpankin hallituksen puheenjohtaja kertoo toteutuneesta yhteistyöstä EPS:n kanssa: *On tullut ongelmia ja jatkuvasti tulee*. Puheenjohtajan mukaan keskusyksikkö antaa liian paljon ohjeita ja liian vähän liikkumavaraa: *Hallituksessa istuu jäseniä, joilla kokemuksia liikemaailmasta, ja sitten yks 'kaks' heidän päätöksään muutetaan tiukalla EPS:n linjalla*. Hän lisää: *Moni on pettynyt, kun toiminta ei ole enää itsenäistä*.

Myös teknisesti vielä liittymättömien säästöpankkien vastuuhenkilöt Jalasjärvellä ja Kauhajoella mainitsivat pelon tulevasta itsenäisyyden menettämisestä. Jäsenpankkien haastatteluissa mainitaan näin yleisesti eräänlaisen autonomisen identiteetin eli päätösvallan menettäminen. Haastatelluista pankeista vain Alahärmässä ei tällaisesta löydy mainintaa. Pitäytyminen vanhassa tavassa toimia ja itsenäisyyden menettämisen pelko vaikuttavat fuusion jälkeiseen toimintaan ja sen tehokkuuteen.

Fuusion tai yrityskaupan aiheuttama stressi voi ilmetä organisaation jäsenten keskuudessa usein eri tavoin. Näin korkea vaihtuvuus johtotasolla, valtataistelut jääneiden johtohenkilöiden kesken, alhainen sitoutuminen ja tuottavuus, kasvanut tyytymättömyys ja epälojalisuus sekä hillitön käytös kaikilla hierarkian tasoilla ovat muutamia fuusion yhteydessä ilmenevän stressin purkautumiskeinoja (mm. Buono & Bowditch 1989; Cartwright & Cooper 1990). Kurikan fuusioprosessin päätteeksi pankinjohtaja irtisanoutui. Vähäsäkyrössä monet tahot yrittivät vaikuttaa pankin fuusioprosessiin, ja isännistön puheenjohtaja jättäytyi EPS:n toiminnan ulkopuolelle. Myös Lapualla isännistön puheenjohtaja vaihtui fuusion jälkeen. Hallituksen puheenjohtajat vaihtuivat Kurikassa ja Jalasjärvellä. Näin useassa

pankissa tapahtui merkittäviä muutoksia avainhenkilöstössä. Tällaiset johtotason muutokset fuusion yhteydessä ovat aiheutuneet mm. stressistä sekä yksilötasolla, mutta myös koko organisaatiossa.

Larssonin (1990) mukaan muutosvastarintaa voidaan tutkia yksilötasolla työntekijöiden urakehityksen kautta. Pankinjohtajat Kurikassa ja Kauhavalla irtisanoutuivat itse, Alahärmän ja Lapuan Säästöpankkien johtajat siirtyivät taas EPS:n esikuntaan. Nämä muutokset ovat olleet raskaita vielä fuusiosta toipuvalla pankkiyhteisölle. Fuusiokehityksen aikana ja erityisesti sen jälkeen johtajien (edellä Kurikka, Kauhava, Alahärmä ja Lapua) työurat vaihtelivat. Osa muutoksista aiheutui fuusion jälkeisen toiminnan muutosvastarinnasta.

Björkman (1989) korostaa, että työntekijöiden uskomukset eivät muutu helposti, sillä vanhat perinteet ovat totuttu tapa. Työntekijät vastustavat muutoksia, sillä he haluavat säilyttää vanhat tavat ja rutiinit sekä ennen kaikkea sen vallan, mikä heillä on ollut. Kurikan ja Kauhavan toimitusjohtajat irtisanoutuivat, ja haastatteluissa molemmat mainitsivat, että päätösvallan kaventuminen ahdisti. Kauhajoen Säästöpankin johtaja korosti erityisesti vallan käytön kapenemisen pelkoa: *Viivyttely ei ole ollut uhoa tai väkisin näyttämistä, sillä siinä vaiheessa kun isännät tekö päätöksen, niin sitä pankkia ei enää oo olemassa eli sen itsenäisyys loppuu ja se kuolee*. Näin vanhat uskomukset ja vallan käyttö tulevat hyvin esiin em. lausunnossa. Muutokset johdossa ja pitäytyminen vanhassa tavassa toimia aiheutti koko pankkiorganisaatiolle eli EPS:lle ja jäsenpankeille epävarmuutta ja sekaannusta.

Nupposen (1996: 157) mukaan yksittäisen johtajan vaikutus on erittäin tärkeää fuusion jälkeiselle integraatiolle ja erityisesti toiminnan tehokkuudelle. Kauhajoen Säästöpankin johtaja mainitsee: *Pankille on hyvä, kun sen johto ei vaihdu*. Lisäksi hän korostaa pankkitoimintaa omalla alueella; hänen mukaansa toiminta kannattaa turvata mahdollisimman hyvin omassa tulosityksikössä. Myös Jemison & Sitkin (1986) korostavat johtajien merkitystä fuusioprosessissa, sillä mahdolliset hyödyt syntyvät johtajien välisen yhteistoiminnan tuloksena vasta fuusion jälkeen.

Johtajien vaihtuvuus on fuusion jälkeen tutkimusten mukaan korkeampi kuin normaalisti ja erityisesti vanhempien toimitusjohtajien keskuudessa (Walsh 1988). Cannella & Hambrick (1993) korostavat, että ylimmän johdon eroaminen tai päätös jättää organisaatio vähentää toiminnan tehokkuutta fuusion jälkeen. Jos näin tapahtuu, katoaa organisaatiosta yksilöllistä kokemusta eikä sitä voida saavuttaa nopeasti takaisin. Lähdöllä on myös symbolinen merkitys, joka häiritsee organisaation toimintaa. Näin kävi EPS:ssä, kun useassa jäsenpankissa avainhenkilöstö vaihtui fuusioiden jälkeen. Ilman näitäkin muutoksia toiminnan yhteenliittäminen emo-EPS:in vaati jäsenpankeilta suuria ponnistuksia. Tällainen muutos-

vyöry ei ole voinut vaikuttamatta koko EPS:n toimintakykyyn ja tätä kautta fuusioiden tuloksiin.

Johtajien toiminta vaikuttaa ostetun yrityksen henkilöstön tunteisiin, ja näin myös fuusion jälkeiseen tehokkuuteen. Tiedonjakelu on eräs keskeisin johdon toiminnoista, jolla voidaan vaikuttaa henkilöstön epävarmuuteen ja motivaatioon. Nupponen (1996:158) esittelee organisaation atmosfäärin käsitteen, jonka avulla määritetään, miten halukkaita ja tehokkaita henkilöstö on työskentelemään fuusion tavoitteiden hyväksi. Atmosfääri eli ilmapiiri perustuu henkilöstön motivointiin. Useat tutkimustulokset osoittavat, miten integraatiojohtaja voi vaikuttaa fuusion jälkeisen toiminnan tehokkuuteen keskittymällä inhimilliseen puoleen, kuten tiedonjakeluun ja henkilöstön motivointiin johtamalla organisaation ilmapiiriä suotuisampaan suuntaan fuusion hyväksi (mm. Buono & Bowditch 1989; Larsson 1989; Haspeslagh & Jemison 1991). Erityisesti Lapuan, Vähänkyrön ja Kauhajoen johto korostivat avointa tiedotuspolitiikkaa ja henkilöstön tärkeyttä fuusioprosessissa. Vähänkyrön isännistön puheenjohtaja kuvaa tunnelmia isännistön kielteiseen äänestystulokseen päätyneessä kokouksessa: *Suurin syy kielteiseen päätökseen oli isännistön tietämättömyys; me emme tienneet mitään*. Näin koko fuusiokehitystä tarkasteltaessa SKOP joutui muokkaamaan fuusio-ohjeistustaan avoimempaan suuntaan.

Nupposen (1996:158) mukaan juuri korkealaatuinen tiedonjakelu esiintyy positiiivisen fuusion jälkeisen tehokkuuden yhteydessä ja huonolaatuinen tiedonjakelu korreloi taas alhaisen tehokkuuden kanssa. Vakuuttelu, ettei mikään muutu organisaatioissa, ei rauhoita ihmisiä (Marks & Mirvis 1986). Schweiger & DeNisi (1991) korostavat, että jos tiedonjakelu ja kommunikaatio eivät noudata avoimuutta ja rehellisyyttä fuusion yhteydessä, työntekijöiden keskuudessa vallitsevat negatiiviset tunnelmat eivät katoa vähitellen, vaan ne aiheuttavat jatkossa vielä vakavampia ongelmia. EPS:n tiedotusta arvosteltiin usean fuusioprosessin yhteydessä, kuten esim. Kauhajoella. Vielä fuusioneuvotteluiden loppusuoralla ei Kauhajoen Säästöpankissa oltu varmoja aluekonttori-asemasta, vaikka se Kauhajoen omalta kannalta oli erittäin tärkeä ehto neuvotteluissa. Samaan aikaan Alahärmän Säästöpankissa jo kerrottiin, että tällaisesta päällekkäisorganisoinnista oltiin luopumassa. Myös Kauhavalla saavutettua aluekonttori-asemaa pidettiin tärkeänä neuvottelutuloksena, mutta käytännössä se ei koskaan toteutunut. Jäsenpankit eivät olleet tyytyväisiä EPS:n tiedotukseen. Tämä ei ole voinut olla vaikuttamatta työilmapiiriin jäsenpankeissa.

Edellä on tarkasteltu Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin muodostumiskehityksen ja erityisesti sen jäsenpankkien fuusiopäätöksenteon kulttuurisiin sekä inhimillisiin ja poliittisiin tekijöihin kohdistuneita johdon ja päätöksentekijöiden haasteita lä-

hinnä kokonaisuutena. Seuraavassa tarkastellaan yksityiskohtaisemmin muutamaa jäsenpankkia ja havainnollistetaan niiden fuusioprosessien tuloksia ja tehokkuutta.

6.2.1 *Kauhavan tulosityksikkö*

Kauhavan Säästöpankin fuusioitumisprosessi oli melko lyhyt, ja neuvottelut vietiin läpi muutamassa kuukaudessa. Näin liittyminen EPS:iin tapahtui fuusiokehityksen alkuvaiheessa vuoden 1989 aikana. Neuvotteluissa istuivat SKOP:n edustajista mm. Salmi ja Savolainen, Kauhavan Säästöpankin koko hallitus sekä EPS:n hallitus mukanaan toimitusjohtaja Lammi. Näistä keskusteluista syntyi sopimusrunko, johon Kauhava halusi liittää varallisuuden säätöimisen sekä kiinteistöyhtiön perustamisen pankin liikerakennuksesta. Pankinjohtaja Heinosen mukaan säätöimisen perustaminen nousi fuusioitumisen *kynnyskysymykseksi*. SKOP hyväksyi Kauhavan ehdotuksen ja näin myös EPS:n oli myönnyttävä ehtoihin.

Myyntivoittoverotuksen muuttumisen takia fuusio oli allekirjoitettava vuoden 1988 puolella, ja säätöitävät varat oli myös realisoitava ennen vuodenvaihdetta. Pankinjohtaja Heinonen kuvaa tapahtumia: *Minulla oli tieto, että osuuspankin johtaja sai 15 minuutin kuluttua tietää isännistökokouksemme päätökset ja asiat. Näin me emme voineet enakkoon ottaa yhteyttä isännistöön. Ja tästä nousi hurja haloo, kun hallituksen tekemä sopimus esitettiin.*

Isännistöä ei siis informoitu fuusioneuvotteluista, vaan heille esiteltiin valmis hallituksen allekirjoittama sopimus. Isännistö epäili fuusioitumiskiireiden välttämättömyyttä ja johtajan henkilökohtaista eduntavoittelua. Säästöpankki-isäntä Lassila julkaisi mielipiteensä paikallislehdessä hyökäten pankinjohtaja Heinosta vastaan. Artikkelissa Lassila toteaa Heinosen saavan varmasti *sulkia hattuunsa sekä taloudellista etua myydessään Kauhavan EPS:lle*. Heinonen muistelee, että jopa pankin asiakkaat epäilivät: *Mitä sinulle maksettiin, että myit pankkimme?* Hallituksen puheenjohtaja Kosola kuvailee, miten isännistön taholta itsenäisyyden menettämisestä nousi *katkeruutta ja soraääniä*. Kuitenkin säästöpankin hallitus oli asiassa yksimielinen.

Pankinjohtaja Heinosen mukaan isännät eivät vastustaneet niinkään fuusiota, vaan kiirettä ja varojen säätöimistä. Naapurikunnassa Lapuan Säästöpankki puuhasi myös fuusiota EPS:in, mutta siellä isännistöä informoitiin avoimesti. Tähän Heinosen mukaan Kauhavalla ei ollut varaa juuri em. isännistön tietovuotojen takia. Hän korostaa, että Kauhavan Säästöpankki oli erittäin vakavarainen pankki, ja tällaisen hyvin toimeentulevan pankin liittyminen Etelä-Pohjanmaan fuusiokehityksen alussa oli todellinen *sensaatio*. Hallituksen puheenjohtaja Kosola muiste-

lee isännistön keskuudesta nousseita kommentteja: *Miksi päätösvalta halutaan siirtää Seinäjoelle? Kauhava on vakavarainen. Miksi sen täytyy liittyä ensiksi?*

Johtaja Heinonen kertoo, että neuvotteluissa käytiin kova kiista myös Kauhavan tavoittelemasta alueellisesta keskuskonttori-asemasta. Heinonen kertoo, että keskuskonttoripankin tarkoitus oli toimia alueensa erikoisosaamisen ja palveluiden jakelupisteenä muille jäsenpankeille. Tämän ehdon hyväksymisen jälkeen Kauhavalla ei nähty esteitä nopealle liittymiselle. Hallituksen puheenjohtaja Kosolan mukaan fuusioneuvottelut etenivät sujuvasti: *Aika hyvin suostuivat. Ei tainnut olla mitään ongelmia.* Vaikka EPS vastusti säätiö-ehtoa, SKOP oli tähän jo suostunut, ja näin se myös hyväksyttiin fuusiosopimukseen. Johtaja Heinonen toteaa: *Saimme kaikki, mitä älysimme pyytää.*

Fuusiosopimuksen julkistamisesta nousseen hämmennyksen jälkeen isännille järjestettiin keskustelutunti, jota Heinonen kuvailee: *Siellä negatiivista väriä aiheutti SKOP:n läsnäolo eikä sitä hyväksyty. Helsingin juppi, joka meinasi saada viimeisenkin kokouksen sekaisin ja jopa hallitus loukkaantui. Toinen SKOP:n fuusiomies Savolainen taas oli rempseä ja häntä myös kuunneltiin.* Heinonen arvelee, että SKOP:n edustajien Salmen ja Savolaisen paikalla olisi pitänyt olla EPS:n toimitusjohtaja Lammi. Nyt neuvottelut siis käytiin SKOP:n fuusiomiesten, ei EPS:n edustajien kanssa. Hallituksen puheenjohtaja Kosola arvioi SKOP:n roolia: *Monta kertaa ajattelee, että sieltä vain määräyksiä ja sinne pitää syytää vain rahaa. Jos saisimmekin muutaman vahvan säästöpankin, meillä olisi vahva neuvottelukumppani SKOP:lle.*

Ensimmäisessä isäntien äänestyksessä oli esiintynyt kaksi fuusion vastustajaa. He vastustivat fuusiota myös toisessa äänestyksessä, mutta eivät enää tehneet aloitteita. Näin tiedottamisen ja keskusteluiden jälkeen isännistö äänesti yksimielisesti fuusioitumisen puolesta.

Pankinjohtaja Heinosen mukaan EPS oli kiinnostunut Kauhavan Säästöpankista siksi, että fuusioituessaan se toi mukanaan vakavaraisuutta EPS:in. Lisäksi Heinonen mainitsee SKOP:n strategian, jonka tarkoituksena oli saada kolme vahvaa pankkia eli Kauhavan, Kurikan ja Kauhajoen Säästöpankit liittymään EPS:in samanaikaisesti. Käytännössä SKOP:n suunnitelmat eivät toteutuneet, jokainen näistä kolmesta kyllä liittyi EPS:in, mutta eri aikoina ja aivan erilaisten vaiheiden kautta.

Fuusioitumisen syyksi pankinjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja selittävät yleisen maailmantilanteen, kansainväliselle kilpailulle pian avautuvat rajat sekä Suomen riittämättömän varainhankinnan. Näin he perustelevat fuusiota SKOP:n ja Säästöpankkiliiton markkinoimien fuusioetujen mukaisesti.

Yhteistyö EPS:n kanssa on hallituksen puheenjohtaja Kosolan mukaan sujunut hyvin: *Minkä luvanneet, sen pitäneet. Ei pettymyksiä, joskus jotain sanomista.* Kosola korostaa, että Kauhavalla ei ole fuusiota kaduttu: *Olisimme nyt kuitenkin liittymässä ja emme enää saisi samoja ehtoja.* Johtaja Heinonen toteaa yhteistyön sujuneen alun jälkeen hyvin. Erityisesti hän mainitsee mm. tietojärjestelmät ja niiden ansiosta helpottuneen tilinpäätöksenteon. Omasta roolistaan fuusion jälkeen Heinonen tunnustaa: *Nyt kun mulla on esimies, niin on täytyny vanhana koirana ruveta istumaan. Se on jollakin tavalla mulle tilanne, johon en tiedä, kuinka siihen suhtaudutaan.* Muutama kuukausi haastattelun jälkeen johtaja Heinonen kuitenkin jätti Kauhavan tulosityksikön ja siirtyi pankkitoiminnasta muihin tehtäviin. Alvessonin (2010) mukaan eräs yksilön tapa määrittellä identiteettinsä on rakentaa strateginen omakuva, jota hän voi käyttää jonkun kollektiivisen ja/tai omakohtaisen tavoitteen saavuttamiseksi. (vrt. Kauhavan johtajan toiminta fuusion aikaansaamiseksi = kollektiivinen tavoite, jonka jälkeen hän siirtyi organisaation ulkopuolelle = omakohtainen tavoite).

Kauhavan Säästöpankin fuusioitumista voidaan kuvailla nopeaksi ja sujuvaksi. Valtapoliittisia piirteitä esiintyi jonkin verran, mutta ne eivät merkittävästi haitanneet tai pitkittäneet fuusiopäätöksen syntymistä. Näin Kauhavan Säästöpankin fuusio EPS:in on lähellä rationaalista päätöksentekoa. Osalle Kauhavan Säästöpankin omaisuudesta perustettiin säätiö ja keskuskonttori-asema vahvistettiin. Myös toimitalo siirrettiin fuusiosopimuksen ulkopuolelle. Saavutettuihin neuvotteluiden tuloksiin ja etuihin oltiin Kauhavan Säästöpankissa hyvin tyytyväisiä.

6.2.2 *Lapuan tulosityksikkö*

Lapuan Säästöpankin fuusioituminen tapahtui EPS:n fuusiokehityksen alkuvaiheilla isännistön yksimielisellä päätöksellä. Fuusioneuvottelut etenivät sujuvasti ilman suuria erimielisyyksiä ja valtataisteluita. Lapua itse teki ensimmäisen yhteydenoton SKOP:in, josta luovutettiin alustava sopimusrunko keskusteltavaksi. Lapuan Säästöpankissa noudatettiin avointa tiedotuspolitiikkaa. Näin em. fuusiosopimusrunko esiteltiin välittömästi sekä hallitukselle ja isännistölle. Lisäksi SKOP järjesti hallitukselle ja isännistön jäsenille useita tiedotustilaisuuksia, joissa SKOP markkinoi fuusiota voimakkaasti.

Fuusioprosessin aikainen isännistön puheenjohtaja Suutala oli haastatteluhetkellä siirtynyt eläkkeelle. Hän toteaa, että ei ollut paljon mukana fuusioneuvotteluissa, vaan varapuheenjohtaja Antila toimi aktiivisesti isännistön edustajana. Pian fuusion jälkeen varapuheenjohtaja Antila valittiinkin isännistön puheenjohtajaksi. Antilan mukaan Lapua oli ensimmäinen fuusiopankki, johon avointa tiedotuspolitiikkaa sovellettiin. Hän muistelee, että isännistöltä tiedusteltiin, mitä mieltä he

olivat asiasta ja lisää: *Jos olisi ilmennyt vastarintaa, meitä olisi ehkä koulutettu enemmän.* Hän kuvailee neuvotteluiden alkua: *Meillä oli tilaisuus, jossa SKOP markkinoi fuusiota kauniissa käärepaperissa rusetti päällä.* Antila muistelee, että informaatiotilaisuus oli *perusteellinen: Ensin hyvät puolet ja sitten niukasti huonot.* Hän korostaa vielä poikkeuksellista avoimuutta: *Isännistöä ei yleensä edes informoida.*

Myös hallituksen puheenjohtaja Mäkelä muistelee, että SKOP:n edustajat toimivat hallituksen ja isäntien yhteisessä informaatiotilaisuudessa taitavina fuusiomarkkinoijina. Hän myöntää, että hyvät puhujat vakuuttivat henkilökohtaisesti hänetkin: *Etuja oli aika paljon.* Mutta Mäkelä lisää, että SKOP mainitsi fuusiolle myös muutamia mahdollisia huonoja puolia, kuten muiden pankkien reaktiot, uuden yrityskulttuurin omaksumisen ja yleiset ennakkoluulot. Vastustusta ei Mäkelän mukaan kuitenkaan syntynyt: *Joitain soraääniä oli, mutta niiden vähäisyyden vuoksi ei niihin mennyt kukaan mukaan.*

Mäkelä mainitsee, että Lapuan Säästöpankilla oli omiakin ehtoja fuusiosopimukseen mm. taidekokoelmat jäivät fuusion ulkopuolelle ja lisää: *Lapua sai hyvin fuusiotukea, enemmän kuin edellinen liittynyt, joka oli voimakas ja vakavarainen pankki.* Tällä Mäkelä viittaa Kauhavan Säästöpankkiin, jossa markkinointitukea haastatteluiden mukaan saatiin 250.000 Suomen markkaa eli noin 40.000 euroa. Mäkelä mainitsee, että vielä tässä vaiheessa EPS ei rajoittanut fuusioituvien pankkien etuvaatimuksia, mutta lisää: *Myöhemmin liittyneillä pankeilla on ollut vaikeuksia.*

Varsinaiset fuusioneuvottelut käytiin pääasiassa EPS:n ja Lapuan Säästöpankin johtajien sekä hallituksen puheenjohtajien välillä. SKOP osallistui neuvotteluihin vain fuusiotuesta päätettäessä. Lapuan Säästöpankin asettamat fuusioehdot hyväksyttiin sopimukseen, ja fuusiotuki oli haastattelujen mukaan tuntuva. Pankille oli lankeamassa muutama raskas luottotappio, jotka katettiin SKOP:n tarjoamasta kolmen vuoden luottotappiotakauksesta. Näin taloudelliset syyt olivat merkittäviä Lapuan fuusioprosessissa. Isännistön puheenjohtaja Antila kuvailee fuusiotukea: *Sillä saimme ostettua lomamajan Lapualle. Saimme varsin pitkälle sen, minkä halusimme.*

Hallituksen puheenjohtaja Mäkelä kertoo, että Lapuan Säästöpankki ei toiminut alueellaan markkinajohtajana ja fuusion avulla se halusi vahvistaa myös kilpailuasemaansa. Mäkelä toteaa: *Meidän olisi ollut kahden vuoden päästä pakko. Hattuihin kuitenkin varmistua eduista.* Isännistön puheenjohtaja Antilan mukaan *Lapuan Säästöpankki fuusioitui turvataksaan tulevaisuuden palvelut, tai näin ainakin fuusio meille markkinoitiin.* Antila mukaan fuusiokehityksen avulla SKOP

hyötyy: *Säästöpankkikentälle saadaan enemmän isoja pankkeja ja ammattimiehet remmiin, joita taas olisi helpompi käsitellä jatkossa.*

Lapuan pankinjohtaja Vesanto oli innokas fuusion kannattaja, joka siirtyi fuusion jälkeen EPS:n liiketoimintajohtoon. Työntekijöiden positiiviset reaktiot fuusiota kohtaan saattavat sisältää suurempaa työtyytyväisyyttä, sitoutumista, parantuneita työtehtäviä, kohonnutta statusta, ylenemismahdollisuuksia ja enemmän työpaikavarmuutta suuremmassa yrityksessä (Graves 1981). Isännistön puheenjohtaja Antila ihmettelee, miten Lapuan fuusioaikaisen pankinjohtajan siirtymistä EPS:n johtajistoon ei kukaan epäile: *Pikkusen tuntuu, että Vesannon siirtyminen oli junailtu. Olen ainut, joka ihmettelen.* Hän jatkaa, että virallisesti Vesannon siirtymisellä ei ole mitään yhteyttä fuusion onnistumiseen ja läpivientiin, mutta: *Ei tarvitse paljon käyttää aivoja, kun...*

Fuusion mittakaavaedusta Antila mainitsee: *Iso pankki säästää kuluista: koulutus, asiantuntijat, kun taas pikkupankki ostaa SKOP:sta.* Entisen isännistön puheenjohtajan Suutalan vetäytymistä ja omaa valintaansa uudeksi puheenjohtajaksi fuusion jälkeen Antila kuvaa: *Olen kiinnostunut talouselämän asioista. Isännistön puheenjohtaja vaihdettiin eläkeiän, ei fuusion takia.* Fuusion jälkeisestä toiminnasta hän toteaa: *Olen nyt hieman ulkona Lapuan Säästöpankista, sillä johtaja vaihtunut. Minulle ei ole enää luontevaa mennä istumaan pankille päiväkahville.*

Lapuan Säästöpankin fuusioprosessi oli sujuva ja neuvottelut edistyivät nopeasti sopimuksen allekirjoittamiseen. Tiedotus oli avointa ja sopimusmalli esiteltiin välittömästi myös isännistölle ja koko hallitukselle. Näin valtopoliittisuudet eivät häirinneet prosessia, ja fuusiopäätöksentekoa voidaan kuvata rationaaliseksi. Neuvotteluissa saavutettuihin etuihin ja tuloksiin oltiin erittäin tyytyväisiä. Fuusiotuella hankittiin lomamökki ja erityisen tärkeänä Lapualla pidettiin SKOP:n myöntämää takausta muutamalle suurelle luottotappiolle.

6.2.3 *Jalasjärven Säästöpankki*

Haastatteluhetkellä Jalasjärven Säästöpankki ei ollut vielä teknisesti liittynyt EPS:in, ja näin tässä yhteydessä Jalasjärveä eikä seuraavana esiteltävää Kauhajoen Säästöpankkia ole vielä nimetty tulosityksiköksi.

Jalasjärven Säästöpankin asiakaskunta koostui pääasiassa palkansaajista, joten maltillisten rahoitustarpeiden vuoksi pankilla ei ollut tarvetta huomattavaan luottorahoitukseen. Jalasjärven fuusioitumisprosessille ominaista oli maltillisuus; fuusiosta keskusteltiin johtoryhmän ja hallituksen kesken jo vuonna 1989 sekä isännistön kokouksessa hieman myöhemmin, mutta varsinaiset neuvottelut aloi-

tettiin vasta vuonna 1990. Hallituksen puheenjohtaja Viertolan mukaan pankki oli vakavarainen ja toiminta tuloksellista, eikä mitään sisäistä pakkoa tai kiirettä muodostunut osallistua SKOP:n markkinoimaan prosessiin. Ajan kuluessa naapurikuntien muut säästöpankit olivat melkein kaikki fuusioituneet ennen Jalasjärveä.

Ulkoiset paineet eli rahamaailman muutokset, mm. lähdeveron tuoma korkoloukku ja SKOP:n uhkailut fuusioporkkanoiden poisvetämisestä saivat lopulta myös Jalasjärven Säästöpankin aktivoitumaan. Hallituksen puheenjohtaja Viertola vakuuttui fuusion edullisuudesta verollisten tilien ilmestyttyä markkinoille: *Pankin korkomarginaali laskee, kun lainaa ei edullisesti. Nyt edullisemman lainarahan takaa EPS.* Pankinjohtaja Ventelä lisää, että SKOP uhkasi hinnoitella palvelunsa pienille säästöpankeille uudelleen ja mainitsee: *SKOP antoi ymmärtää, että päätös piti tehdä vuoden loppuun mennessä.*

Oman muodostumisprosessinsa loppuvaiheessa vuonna 1990 ei EPS ollut erityisen aktiivinen yhteydenottaja ja jo ensimmäisissä neuvotteluissa se oli halukas allekirjoittamaan sopimuksen. Pankinjohtaja Ventelän mukaan EPS:ssä tiedettiin, että Jalasjärven Säästöpankilla ei ennen pitkää ollut muuta mahdollisuutta kuin fuusioitua. Kuten Ventelä muistelee: *Sanoisko sen niin, että se on tosiasioitten tunnistamista. Katottiin se, että olis sopiva aika lähteä kuitenkin mukaan.* Hallitus halusi kuitenkin miettiä liittymispäätöstä rauhallisesti ja kerätä fuusiosta mahdollisimman paljon tietoa. Ventelän mukaan SKOP:n aikomuksena oli vetäytyä fuusioneuvotteluista kokonaan ja jättää myöhemmin liittyvät pankit ilman fuusiotutkia. Näin SKOP:n uhkailut vaikuttivat haastattelutietojen mukaan EPS:n neuvotteluihin ratkaisevasti.

Varsinaiset fuusioneuvottelut kestivät vain noin kuukauden, ja niihin osallistuivat EPS:n toimitusjohtaja Lammi ja muutamat hallituksen jäsenet, Jalasjärven Säästöpankin koko hallitus sekä SKOP. Lisäksi järjestettiin muutamia erillisneuvotteluita EPS:n ja Jalasjärven toimitusjohtajien välillä. Johtaja Ventelä korostaa, että suhteet neuvotteluosapuolten sekä erityisesti EPS:n Lammin ja hänen itsensä välillä olivat luottamukselliset. Hän kuvaa fuusioneuvotteluita kiistattomiksi; ilma-
piiri oli avoin ja niissä edettiin sopimusmallin mukaisesti pieniä muutoksia tehden: *Kun päätimme fuusiosta, tähtäsimme suoraan päätökseen. Tiesimme, että EPS oli meistä kiinnostunut, mutta ei meillä silti mitään leijonan asemaa neuvotteluissa.* Loppuvaiheessa myös SKOP osallistui neuvotteluihin esiintyen tiukkana päätettäessä rahallisesta tuesta.

Fuusioneuvottelut saatiin nopeasti päätökseen, ja tulos esiteltiin jopa lehdistölle ennen isäntien äänestystä. Fuusiokehitys oli isännistölle kuitenkin niin selvä, että menettelytavasta ei syntynyt ristiriitoja, kuten vastaavanlaista menettelyä Kauhavalla ja Kurikassa käyttäneissä säästöpankeissa. Hallituksen puheenjohtaja Vier-

tola kuvaa tilannetta: *Kutsuimme isännistön kaksi kertaa keskustelutilaisuuteen, joten fuusio ei tullut yllätyksenä. Isännistö on hidas elin ja ei aina tietoa nopeasti perille. Luultavasti isännistöstä joskus tuntui, etteivät saaneet tiedotusta. Mutta elimen luonne tämä, hallitus tietää enemmän. Hallituksen oli otettava riski isännistöstä. Keskustelimme ja päädyimme avoimeen informointiin.*

Hallituksen puheenjohtaja Viertola kuvaa pankkinsa fuusioprosessia kiireettömäksi, sillä Jalasjärven Säästöpankilla ei ollut luottotappioita ja vakavaraisuutta löytyi: *Meillä haluttiin perehtyä, miten Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki lähtee liikkeelle.* EPS:n motiiviksi saada Jalasjärvi mukaan fuusioon Viertola olettaa juuri pankkinsa hyvän tuloksen. Viertolan mukaan EPS sai trendin mukaiseen omaan fuusiokehitykseensä *voiman ja kannustuksen* SKOP:sta. Lisämotiiviksi hän nimeää vielä *kunnianhimon: Tietysti keskitys lisää valtaa ja painoarvoa.* Tulevaa oman pankkinsa fuusion jälkeistä toimintaa EPS:ssä Viertola arvioi: *Päätöksenteko tulee aivan varmasti kapenemaan. Sopimuksen edutkin voidaan yhteispäätöksellä kumota.* Fuusion etuina hän arvostaa henkilöstöasioiden hoitoa, *tietotaitoa*, toimintakykyä rahamarkkinoilla sekä koulutusta, johon pikku pankeilla ei ole mahdollisuuksia. Lopuksi Viertola mainitsee, että hän itse henkilökohtaisesti ei tule enää jatkamaan säästöpankkitoiminnassa.

Pankinjohtaja Ventelän mukaan Jalasjärven Säästöpankilla oli tärkeitä ehtoja fuusioitumiselle, ja ne myös hyväksyttiin. Toisaalta SKOP:n myöntämä markkinointituki oli vaatimattomampi kuin Jalasjärvi esitti: *SKOP ilmaisi tiukasti, ettei enempää tule.* Peruseriaatteena jäsenpankkien edustukselle EPS:n hallintoelimiissä oli mies/pankki. Jalasjärvi olisi halunnut em. luottamushenkilön ja isännän EPS:n hallintoelimiin, mutta joutui tyytymään vähempään edustukseen. Se sai kuitenkin edustajan eli pankinjohtaja Ventelän EPS:n johtokuntaan, mutta pankinjohtaja kuvaa tilannetta: *Isojen pankkien johtajilla on taattu edustus johtajistossa ja tämän yläpuolella toimii liiketoimintajohto.*

Jalasjärven Säästöpankin motiiviksi fuusioon pankinjohtaja nimeää myös halun noudattaa ryhmätason päätöksiä. Vielä ei fuusiosta ole haastatteluhetkellä Ventelän mukaan paljon hyödytty, mutta *meille ei kuitenkaan jäänyt mitään hampaankoloon. Saimme kaiken mitä halusimme.*

Jalasjärven Säästöpankin fuusioprosessi oli pitkäkö ja maltillinen. Kun neuvottelut parin vuoden tiedonkeruun jälkeen lopulta käynnistyivät, eteni prosessi kuukaudessa sopimuksen allekirjoittamiseen. Isännille järjestettiin kaksi fuusiokokousta ennen sopimusta, ja vaikka fuusio esiteltiin ensin lehdistölle, isännistön äänestystulos oli yksimielinen. Jalasjärven Säästöpankin prosessissa ei esiintynyt ristiriitoja tai valtapoliittisia piirteitä, mutta fuusiopäätöksentekoa hidastutti päätöksentekijöiden varovaisuus. Neuvotteluissa saavutettuihin etuihin oltiin yleisesti

ottaen tyytyväisiä, vaikka muutamista ehdoista jouduttiin luopumaan. Näin Jalasjärven fuusioprosessissa on havaittavissa joitain tehottomuuden piirteitä, mutta päätöksentekoa voidaan kuitenkin kuvailla melko rationaaliseksi.

6.2.4 Kauhajoen Säästöpankki

Kauhajoen Säästöpankki liittyi EPS:in fuusiokehityksen loppuvaiheessa vuonna 1991. Ensimmäiset fuusioneuvottelut käytiin jo 1985-86, kun SKOP:sta otettiin yhteyttä Kauhajoen Säästöpankkiin lähialueiden yhdistämiseksi maakuntapankiksi. Ne eivät kuitenkaan johtaneet tulokseen alueella vallinneen yhteistyöhaluttomuuden vuoksi. Pankinjohtaja Munkki kertoo, miten edellisen johtajan aikana oli aloitettu fuusioneuvotteluita, mutta *henkilökemiat eivät sopineet yhteen: SKOP:n tyrkyttämistyylillä ei varmasti istunut pohjalaiseen mentaliteettiin*. Hallituksen puheenjohtaja Pättikangas muistelee, että Kauhajoki suhtautui aikaisempiin neuvotteluihin varauksellisesti: *Meillä ei ollut pakkoa eikä meille esitetty mitään kannattavia syitä fuusioon*.

Kauhajoen Säästöpankin johtajisto mietti tarkkaan fuusioitumisen etuja ja haittoja sekä fuusioitumissuuntaa. Uudet neuvottelut käynnistyivät ratkaisevasti vasta pankinjohtaja Munkin ja hänen tulevaisuuden visioidensa ansiosta, sillä fuusioprosessi oli suhteellisen pitkä ja vaiheikas. Kauhajoen Säästöpankki valmistautui neuvotteluihin keräämällä tietoa ja kokemuksia fuusion eduista jo liittyneiltä jäsenpankeilta sekä eri vaihtoehtoja harkiten. Johto piti informaation keräämistä tärkeänä, sillä tiedot fuusioista olivat melko suurpiirteisiä, ja SKOP:n toimesta pääasiassa etujen markkinointia. Hallituksen puheenjohtaja Pättikankaan mukaan Kauhajoki aloitti tutustumisen tekemällä vierailuja jo fuusioituneisiin säästöpankeihin. Hän toteaa, että EPS ei ollut heikon kannattavuuden takia mitenkään erityisen hyvä fuusioitumiskohde, vaan *tunnusluvuiltaan erittäin heikko* ja mainitsee, että Kauhajoki otti yhteyttä myös Vaasan Säästöpankkiin: *EPS:in ajaututtiin, se itse ei ollut aktiivinen. Parempi olisi ollut, että Seinäjoen alueen kaikki säästöpankit olisivat yhdessä päättäneet keskuspankin syntymisestä*.

Näin Kauhajoen fuusioitumisstrategiaan kuului aktiivisuus tiedonhankinnassa, sillä se neuvotteli, keskusteli ja tutustui harkiten EPS:in. Pankinjohtaja Munkki muistelee, että fuusioneuvottelut aloitettiin eri organisaatiotasojen tutustumiskäynneillä EPS:in. Kauhajoki on ainut jäsenpankeista, jossa mainitaan henkilöstöön ulottuvat tutustumistapaamiset. Myös muissa yhteyksissä Kauhajoen johto korostaa henkilöstön tärkeyttä fuusion onnistumisessa. Pankinjohtaja kertoo, että fuusioprosessin aikana Kauhajoelta otettiin myös yhteyttä lähistöllä sijaitseviin vielä liittymättömiin pankkeihin, jotta ne voisivat mahdollisesti oppia jotain neuvotteluista. Munkki selventää yhteistyöpyrkimyksiä: *Halusimme vähentää Seinä-*

joki-keskeisyyttä, joka tavallaan yksi vallan merkki. Maakuntahenkeä tässä nyt haetaan. Munkki korostaa, että Kauhajoki on myös valmis julkaisemaan oman fuusiosopimuksensa muiden pankkien käyttöön.

Munkin mukaan Kauhajoen Säästöpankin toimintamotiivina on pitkään ollut vahvistaa kilpailuasemaa omista lähtökohdista, ja ne olivat aikaisemmin niin vahvat, ettei fuusiokaavavaihtoihin ollut tarvetta. Fuusiopäätöstä edeltänyt aika muutti kilpailutilannetta kuitenkin voimakkaasti. Tärkeänä vaikuttajana Kauhajoen fuusioitumisessa toimi pankinjohtaja, kun taas hallituksen puheenjohtaja Pättikangas asenoitui omien sanojensa mukaan hieman kriittisesti fuusioitumiseen: *Olen ottanut varauksellisen roolin EPS:n neuvotteluissa.* Tällä hän tavoitteli *kovempaa linjaa* fuusioehdoista neuvoteltaessa.

Pankinjohtaja Munkki kertoo, miten ensimmäisessä sopimusluonnoksessa Kauhajoki esitti eräänlaisen valvontakomission perustamista, joka turvaisi liittyneen pankin fuusioedut. EPS ei ehtoa kuitenkaan hyväksynyt. Munkki kuvaa tilannetta: *Ymmärsivät epäluottamuksen osoituksena. Kauhajoki piti komissiota taas luonnollisena, sillä fuusioedut katoavat ryhmäpäätöksissä, siksi ne on vuodessa pysyttävä ulosmittaamaan.*

Fuusion toinen osapuoli EPS ei ollut erityisen aktiivinen neuvotteluyhteydenpidossa; sen muodostumiskehitys oli jo loppuvaiheessa, ja se alkoi olla maantieteellisesti yhtenäinen. Pankinjohtaja Munkki kuitenkin muistuttaa: *Yhteydenotot tapahtuivat tasajalkaa. Emme olleet altavastaajia.* Hallituksen puheenjohtaja Pättikangas kertoo, että neuvotteluluonnoksia syntyi Kauhajoen toimesta aktiivisesti, kun taas EPS tarjosi kaavasopimusta *jaa tai ei-ehdoin*. Koko kehityksen ajan EPS oli periaatteessa kuitenkin kiinnostunut Kauhajoen vakavaraisesta säästöpankista mm. omaa taloudellista tulostaan kohentamaan. EPS olisi myös saanut pankista valttikortin muihin käynnissä oleviin fuusioneuvotteluihin.

Neuvottelut EPS:n kanssa eivät sujuneet kuitenkaan mutkattomasti, lisäksi prosessin loppuvaiheessa syntyi ongelmia lopullisen fuusiosopimuksen viimeistelyssä. Pankinjohtaja Munkin mukaan Kauhajoen kannalta joitakin tärkeitä sopimusehtoja jäi vahvistamatta, ja tilanne jatkui sekavana. Tällä hän tarkoittaa alueellista keskuskonttoriasemaa ja selventää vielä ideaa: *Yhteistoiminta-alueesta ei muodostu mitään erillistä hallintotasoa, vaan päivittäistä markkinointia, koulutusta ja erityisosaamista jaetaan lähikuntien säästöpankeille.* (vrt. myös Kauhavalle luvattu keskuskonttoriasema, joka ei toteutunut). Hallituksen puheenjohtaja Pättikangas muistelee prosessin hankaluuksia; miten EPS:n käsittelyssä jo valmiiseen fuusiosopimukseen ilmestyi muutoksia: *Johto vaihtui EPS:ssä, ja näin syntyi sekaannus.* Pättikankaan mukaan tilanne aiheutti *epäluottamusta puolin ja toisin.*

Fuusiokehityksen loppuvaiheessa SKOP:n valtavat tappioluvut alkoivat ilmestyä julkisuuteen, mikä heikensi sen neuvotteluasemaa ja pakotevoimaa. Kuten pankinjohtaja Munkki toteaa: *SKOP:lla ei ollut huonon tuloksensa takia kanttia esittää enää suuria vaatimuksia.*

Pankinjohtaja kertoo kuuluneensa Säästöpankkiliiton hallintoelimiin ja saaneensa näin *sisäpiiritietoa lainsäädännöllisistä fuusiopakotteista.* Erään näistä muodostivat Euroopan uudet riskikeskittymäsäännökset, joiden mukaan pankin yhden asiakkaan vastuiden määrä ei saa ylittää tiettyä prosenttia pankin omasta pääomasta. Näin Munkin mukaan monen paikallispankin omat pääomat eivät enää pysty kattamaan suurten yksittäisten asiakkaiden vastuita. Munkki korostaa, että uusien lakien ja määräysten vuoksi ei ole enää muuta mahdollisuutta kuin fuusioitua suuremmiksi pankkiyksiköiksi. Hän muistuttaa kuitenkin, että Kauhajoen Säästöpankki on Seinäjoen alueen vakavaraisin säästöpankki, joten *sillä ei siis taloudellisia pakotteita. Nyt Kauhajoen ainoana motiivina on mahdollisimman hyvän fuusiosopimuksen saaminen.* Munkki korostaa vielä, että *fuusiosopimus ei saa olla mikään lahjakirja vaan kauppakirja.*

Haastatteluhetkellä Kauhajoen Säästöpankki ei siis ollut vielä liittynyt EPS:in eikä fuusiosopimusta ollut allekirjoitettu, mutta isännistön myönteinen periaatepäätös oli selvä. Ensin muutamat isännät vastustivat ja suhtautuivat *paikkakuntarakkauden* vuoksi kriittisesti fuusioon. Hallituksen puheenjohtaja Pättikangas kertoo: *He eivät halunneet siirtää kansallisomaisuutta EPS:lle.* Tällaiseksi miellettiin kiinteistöt ja lomanviettopaikat. Hän jatkaa, että hallitus on antanut tarkan selonteon fuusiotilanteesta ja arvelee, että äänestyksen tulos tulee olemaan myönteinen.

Lopulta SKOP:lta tulleen yleisen fuusiokirjelmän jälkeen Kauhajoen isännistö teki fuusiopäätöksen ja liittyi yksimielisellä äänestystuloksella EPS:in vuonna 1991. Kirjeessä SKOP uhkasi tappiotakuujärjestelmän poisvetämisellä sekä uusilla ryhmäjäsenmaksuilla. Tämä jäsenmaksu olisi ollut liian raskas entisen kustannusrakenteen päälle. Näin monen pankin oli käytännössä pakko mukautua fuusioon.

Hallituksen puheenjohtaja Pättikankaan mukaan fuusioehdoissa tärkeintä oli turvata oman tulosityksikön toimivuus ja alueellisuus: *Korostimme tämän alueen eriasemaisuutta.* Hän jatkaa: *Suurin osa ehdoista saatiin läpi, koska ne olivat oman edun tavoittelun sijaan kilpailuasemaa turvaavia ehtoja.* Fuusiosopimuksessa Kauhajoki vaihtoi SKOP:n tarjoaman fuusiotuen kahden vuoden ilmaiseen henkilöstökoulutukseen. Suurehkolle paikallispankille, jossa henkilöstömäärä oli muutamia kymmeniä, ilmainen koulutus tarjosi hyödyllisen etuisuuden. Pankinjohtaja Munkki mainitsee: *Meille tuli kahden vuoden ajalle tulosityksikön tulosta*

rasittamatta aika tuntuvat koulutusmäärärahat. Munkin mukaan ehto saatiin vaivatta läpi, sillä näin ei syntynyt keskustelua tuen rahallisesta määrästä. Tosin hallituksen puheenjohtaja epäröi: *Oliko fuusiosopimuksen edut Kauhajokea tyydyttävät verrattuina muiden saamiin etuihin, kun eräs pankki sai uuden toimitalon?* Paikat hallintoelimissä määrättiin säännösten mukaan, eikä Kauhajoelle jäänyt neuvotteluvaraa.

Pankinjohtaja Munkin mukaan fuusioprosessissa ja sopimuksessa kysymys on vallan käytöstä: *Koko prosessi kulminoituu vallan käyttöön.* Kehityksen alkuvaiheessa hallintoelin-edustuksia jaettiin melko vapaasti ja rahatuet liikkuivat suuren vaihteluvälin sisällä riippuen fuusioituvan pankin haluttavuudesta. Vaikka Kauhajoki oli vakavarainen ja sen haluttiin liittyvän EPS:in, kehityksen loppuvaiheessa ei enää lupailtu suuria hyötyjä eikä kaikkiin vaadittuihin ehtoihin myönnetty. Munkin mukaan solmittuun fuusiosopimukseen saatiin kuitenkin paremmat edut, kuin mistä ensimmäisissä neuvotteluissa oli keskusteltu eli mm. johtokuntaedustus (entinen hallitus) sisälsi pankinjohtaja Munkin puheenjohtajuuden. Se oli kuitenkin henkilökohtainen eikä sitä varattu jatkossa Kauhajoen tulosityksikölle. Johtaja Munkki on vakuuttunut Kauhajoen Säästöpankin painoarvosta suuremmassa pankkiyksikössä. Optimistisesti hän uskoo: *Hyvät ja huonot asiat klaarautuvat kahdessa vuodessa. Uskon, että pystyn pitämään kentän puolta EPS:n keskushalinnossa.*

Munkin mukaan fuusioneuvotteluissa Kauhajoki yritti korostaa oman alueensa tärkeyttä tavoiteltujen ehtojen eli valvontakomission ja yhteistoiminta-alueen keskusaseman avulla. Hän toteaa, että eräs fuusion tuoma konkreettinen etu muodostuu myös pankin kilpailuaseman vahvistumisesta: *Osaaminen ratkaisee asiakkaille. Meidän on keskityttävä jollekin sektorille ja haettava erityisosaamista tälle alueelle. Tässä ratkaisee luovuus.* Hän on hyvin realistinen fuusion seurauksista ja erityisesti päätöksenteon kaventumisesta: *Me pyrimme hakemaan EPS:n hallinnosta vaikutuskeinoja. Tämä on todella haastavaa ja mielenkiintoista.*

Johtaja Munkki kuvailee pankkimailman tulevaisuutta: *Rahaa ei hankita enää tukkuostoilla eikä ulkomaisten luottojen avulla, vaan nyt palataan kilpailemaan paikkakunnittain. Oman rahanhankinnan merkitys kasvaa.* Munkin mukaan tämä uusi tuloksetekotapa sopii kuitenkin huonosti fuusioitumisilmiöön, mutta paikallispankkien rahkeet eivät uusien säädösten jälkeen enää yksin riitä. Kauhajoen Säästöpankin oli Munkin mukaan fuusioitettava pystyäkseen palvelemaan asiakkaitaan.

Tärkeimmäksi fuusioitumismotiiviksi Kauhajoella muodostuivat näin ulkoiset ympäristötekijät. Fuusiokehityksen alussa nämä eivät olleet merkittäviä vaikutuksia. Silloin SKOP:n painostus vauhditti kehitysprosessia. Lopulta SKOP:n maa-

laamat uhkakuvat eli EU:n taholta tulevat uudet pankkidirektiivit ja vakavaraisuussäännökset toteutuivat. Näin fuusioaine siirtyi ulkoisille uhille, kuten Munkki muistuttaa: *Kaksi vuotta sitten tällaisia argumentteja ei ollut olemassa-kaan.*

Kauhajoen Säästöpankki oli viimeinen EPS:in liittynyt säästöpankki. Pankinjohtaja Munkin mukaan Kauhajoen päätös tehtiin *kreivin aikaan, sillä uusissa fuusioissa astuvat voimaan uudet säännökset.* Haastattelunsa päätteeksi hallituksen puheenjohtaja Pättikangas arvioi tulevaisuutta seuraavasti: *Tämä fuusio vain väli-vaihe. Tulevaisuudessa liitytään suuremman selän taakse.* (vrt. Suomen Säästöpankki perustettiin jo vuoden kuluttua eli 1992).

Kauhajoen Säästöpankin fuusiopäätöksentekoa voidaan kuvailla poliittiseksi, sillä koko prosessi vei noin kolme vuotta ja sen aikana päätöksenteossa ilmeni runsaasti valtapoliittisia piirteitä. Neuvottelut katkeilivat, eikä niissä edistytty informaatiokatkosten vuoksi sujuvasti. Pankin tiedotus fuusiotilanteesta oli kuitenkin avointa sekä isännistölle että henkilöstölle. Neuvotteluiden luonnetta kuvaa hyvin pankinjohtajan lausahdus, jonka mukaan fuusiosopimuksen pitää olla kauppakirja. Ehdoista käytiin kovaa väantöä, mutta mm. Kauhajoella erittäin tärkeänä pidetty oman pankin alueellisuutta korostava keskuskonttori-asema jäi toteutumatta. Kauhajoen Säästöpankille fuusioprosessin avulla saavutetuilla eduilla ei ollut suurta merkitystä. Pankkimaailman muutokset ja erityisesti ulkopuolisen ympäristön uudet säännökset pakottivat Kauhajoen Säästöpankin liittymään EPS:in. Näin Kauhajoen fuusioprosessia ei voida kuvailla tehokkaaksi eikä sen tuloksia erityisen hyödylliseksi.

6.3 Yhteenveto

Hubbardin (1999) mukaan pääosin ostaja-organisaatio pystyy ratkaisemaan erilaiset fuusioon tai yrityshankintaan liittyvät seuraavat ongelmat: 1) kaupankäyntineuvottelut, 2) puutteellinen fuusiota edeltävä suunnittelu, 3) riittämätön informaation keräys, 4) maksettu hinta ja maksutapa, 5) ihmisiin liittyvät ongelmat, 6) toimeenpano, sekä 7) tiedonjakelu ja kommunikaatio. Hubbard (1999) konkretisoi, että yritysostajalla on 100 päivää aikaa tehdä tärkeä vaikutus ostettuun yritykseen.

Business Internationalin (1988) julkaisemassa tutkimuksessa haastateltiin yritys-kaupan tai fuusion läpikäyneiden yritysten johtoa sekä järjestelyihin osallistuneita ulkopuolisia konsultteja. Seuraavassa muutama mielenkiintoinen em. tutkimuksen tulos:

Vain 16% vastanneista oli sitä mieltä, että fuusioitu tai ostettu yritys tulisi yhdistää täydellisesti emoyritykseen, ja 53% suosivat osittaista toimintojen yhdistämistä, kuten esim. rahoitustoimintojen tai myynnin sulauttamista.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että menestyksenkäs yritysten yhdistymisprosessi kestää yli 2 vuotta, ja 40%:n mukaan integraatio kestää yli 3 vuotta tai jopa enemmän.

35%:a vastaajista oli sitä mieltä, että kulttuuriset ongelmat ja eroavaisuudet emoyrityksen ja fuusioitun tai ostetun yrityksen välillä aiheuttavat fuusioprosessin merkittävimmät vaikeudet.

Tutkimuksen tulosten perusteella suurin osa vastaajista oli siis vain osittaisen yhdistämisen kannalla. Suurin osa haastateltavista oli myös sitä mieltä, että yhdistymisprosessi kestää yli kolme vuotta tai jopa enemmän. Mahdolliset fuusiovaikeudet yhdistettiin vastauksissa usein kulttuurisiin ongelmiin. EPS:n fuusiokehityksessä toteutui periaatteessa vain osittainen toimintojen yhdistäminen, kun esikunta huolehti suuremmista linjauksista, rahoituksesta ja tietojärjestelmistä, mutta päivittäinen toiminta pankkitiskillä jatkui entisellään. Paikallispankkien sopeutuminen suurempaan ja kulttuurisestikin erilaiseen EPS:iin aiheutti vaikeuksia, ja vakauttamisprosessi jäi haastattelujen perusteella vajavaiseksi.

Heikkilän (1998: 129–151) tutkimuksen mukaan fuusion myötä suuri määrä asioita muuttuu pankkiympäristössä, ja tämä kuormittaa työntekijöitä voimakkaasti. Mikäli työyhteisöt saavat pitää fuusion alussa ”vanhan” johtajansa pidempään, lisää tämä Heikkilän mukaan työntekijöiden työturvallisuudentunnetta ja helpottaa muutokseen sopeutumista. Jäsenpankeista Kurikassa, Kauhavalla, Lapualla ja Alahärmässä toimitusjohtajat vaihtuivat eivätkä näin olleet pankkiyhteisön tukena fuusiomuutoksessa. Yleisesti pankin johdon haastatteluissa korostettiin maltillisesti työntekijöiden merkitystä fuusion onnistumisessa, joten EPS:n vakauttamisprosessista löytyy useita haasteellisia piirteitä.

Fuusiota koskevat tutkimukset ovat pääosin keskittyneet fuusion jälkeisen toiminnan tuloksiin. Hubbardin (1999: 11) mukaan noin puolet yritysostoista ei saavuta niille asetettuja eri osapuolten tavoitteita. Piloff & Santomero (1998: 75)

esittävät, että fuusioiden avulla ei voida esittää tilastollisesti merkittävää lisäarvoa tai parantunutta suorituskykyä organisaation toiminnassa. Myös Weber & Fried (2011:565) ihmettelevät, miten johto luottaa vieläkin fuusioiden tuovan organisaatiolle kasvua ja menestystä, vaikka yrityshankintojen historiallinen onnistumisaste ei tue lainkaan tällaista optimismia. Yleisesti edellisistä tutkimuksista voidaan esittää, että fuusion tai yritysosaston tulokset eivät ole saavuttaneet niihin liittyviä odotuksia.

Koko Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin fuusiopäätöksentekoa tarkasteltaessa on huomioitava eräs prosessin mielenkiintoinen ominaispiirre; neuvottelupöydässä molemmat puolet eli sekä ostettava että ostajayritys olivat ikään kuin samaa puolta, sillä ostettava yritys sulautui fuusion jälkeen ostajayritykseen. Näin ehdoista neuvoteltaessa oltiin mahdollisesti vähentämässä tulevan uuden yrityksen lisäarvoa. Jos liittyvä jäsenpankki onnistui saamaan hyvät edut sopimukseensa, alensivat ne mahdollisesti koko EPS:n (johon myös jäsenpankki fuusion jälkeen kuului) suorituskykyä. Goranovan, Dharwadkarin & Brandesin (2010) mukaan ostajapuolelle saattaa aiheutua ongelmia, jos institutionaalinen omistus ulottuu molempiin eli ostavaan ja ostettavaan yritykseen. Ostajapuoli on kiinnostunut uuden fuusion jälkeisen yrityksen suorituskyvystä, kun taas ostettava yritys haluaa hyötyä fuusiosta mahdollisimman paljon. Osakeomistusten potentiaalisesti alentunutta arvoa voidaan rajoittaa corporate governancen mekanismeilla mm. hallitustyöskentelyn tehostetulla valvonnalla. (Goranova, Dharwadkar & Brandes 2010). EPS:n puolelta fuusioneuvotteluihin osallistuivat aina toimitusjohtaja ja hallituksen jäseniä, joista prosessin kuluessa kehittyi tiukkoja neuvottelijoita. Näin tulevan jäsenpankin vaatimukset ja edut pystyttiin rajaamaan kohtuullisiksi.

EPS:n fuusion tulosten vaatimattomuus ja jopa tehottomuus tuo mielenkiintoisen vivahteen tutkimuksen tarkasteluun. Yksittäisten jäsenpankkien haastatteluissa korostetaan fuusion avulla saavutettuja tuloksia ja tehokkuutta. Kuten Siegel ja Simmons (2010) esittävät; fuusiot muodostavat yritysten ja ihmisten kehittämismekanismien, jonka avulla tehostetaan toimintaa ja henkilöstön urakehitystä. Toisaalta koko fuusiopäätöksenteon tulokset jäivät emopankki EPS:n näkökulmasta kuitenkin vaatimattomaksi. Vuoden sisään fuusioitumiskehityksen loppuunsaattamisesta Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin elinkaari päättyi vuonna 1992 Suomen Säästöpankin perustamisen kautta säästöpankkikentän sotkuiseen selvitystilaan, ja lopulta jakoon muiden pankkien kesken 1993. EPS:n toimitusjohtaja Lammi kommentoi tapahtumia seuraavasti Ilkassa: *Olisimme Etelä-Pohjanmaalla kyenneet toimimaan itsenäisinäkin*. EPS:n vakavaraisuus oli 15% eli lähes kaksinkertainen vähimmäisvaatimuksiin verrattuna ja pankki oli tulokseltaan kolmanneksi paras säästöpankki Etelä-Savon ja Tampereen jälkeen (Martikkala 1993). Kjellmanin & Nordmanin (2000) mukaan useimmat suomalaispankkien fuusiot ovat

osoittautuneet epäonnistuneeksi ratkaisuksi, ja muistuttavat, että 1990-luvun alussa Suomen Säästöpankkiin fuusioituneita 128:a säästöpankkia ei enää edes ole olemassa.

Haleblianin, McNamaran, Kolevin & Dykesin (2012) mukaan yrityksen yksinkertainen rakenne ja pieni koko sekä resurssien saatavuus vaikuttavat dynaamiseen suuntautumiseen kilpailua korostavaan strategiaan, mikä taas vaikuttaa yrityksen osallistumiseen alalla vallitsevaan fuusioaaltoon. Kuten Haleblin ym. (2012) edellä myös McNamara ym. (2008) esittävät, että fuusioitujat hyötyvät aikaisesta osallistumisesta. Myöhempi fuusiotaktiikka saattaa taas aiheuttaa ongelmia: stabiilit kasvumahdollisuuksia ja resursseja tarjoavat (industry munificence) toimialat kärsivät todennäköisesti enemmän seurailusta kuin muuttuvat, niukasti resursseja sisältävät toimialat. Kuitenkaan aikaisemman fuusioitujan edut eivät tutkimuksen mukaan hyödytä niitä yrityksiä, joissa fuusioita tapahtuu useita ikään kuin sarjassa. Fuusiokokemusta hankkineet yritykset eivät siis mahdollisesti saavuta etuja missään fuusioaallon vaiheessa, mikä taas asettaa kyseenalaiseksi erilaisten fuusio-ohjelmien läpiviemisen. (McNamara ym. 2008).

Näin pankkifuusiot kasvumahdollisuuksia ja resursseja sisältävällä toimialalla kärsivät alalla vallitsevan fuusioaallon seurailusta, ja ne olisivat saattaneet hyötyä aikaisesta fuusioitumisesta. Etelä-Pohjanmaalla fuusiot saatiin vauhtiin valtakunnallisesti katsoen fuusiokehityksen loppuvaiheessa, lisäksi EPS:n fuusiot tapahtuivat sarjassa. Sen fuusioiden onnistuminen ja suorituskyky jäivät heikoksi, mikä tukee McNamaran ym. (2008) tutkimuksessa esitettyjä tuloksia. Myös Haleblin ym. (2012) suosittelevat yritysjohtajia jättäytymään osallistumatta fuusioaaltoon myöhäisessä vaiheessa, sillä epäonnistuneen fuusion kustannukset aallon myöhäisessä vaiheessa nousevat liian korkeiksi.

Lopullisten tapahtumien myötä julkisuudessa käsiteltiin myös useita fuusiopankkeja hyödyttäneitä SKOP:n myöntämää kolmen vuoden tappiotakuujärjestelmää. Entinen säästöpankkijohtaja Korpela kertoo: *Vuonna 1990 tappiotakausten antaminen lienee ollut laajemmillaan: todennäköisesti niitä on tuolloin laskettu liikkeelle satoja miljoonia.* (Suomen markkaa). Korpelan mukaan SKOP:n liiketoiminnassa säästöpankkien luottotappioiden määrät hyvitetiin SKOP:n antamien luottojen korkoina, näin säästöpankki sai lyhennellä lainojaan alennuskoroilla. Takaustappio kirjautui siis lopulta korkokuluihin eikä julkisuuteen tai tilinpäätöstietoihin välittynyt informaatiota takaustappioista. (Pekkanen 1993).

Edellä luvussa 5 tarkasteltiin fuusioprosessin valtapoliittisen toiminnan piirteitä ja tässä luvussa 6 fuusiopäätöksenteon tuloksia ja sen haasteita, kuten toiminnan vakauttamista. Teoreettisen tarkastelun lisäksi havainnollistettiin esimerkkiorganisaation ja siihen liittyneiden jäsenpankkien neuvotteluiden tehokkuutta ja tulok-

sia pankkien toiminnassa. Työssä hyödynnettiin prosessissa mukana olleiden fuusiopäätöksentekijöiden haastattelulainauksia. Jokaisen jäsenpankin liittyminen emopankkiin muodostaa oman erityisen fuusiopäätöksentekoprosessin EPS:n muodostumiskehityksessä. Seuraavassa tarkastellaan poliittisen toiminnan ja tulojen välistä suhdetta, ja miten ne liittyvät fuusiopäätöksenteossa toisiinsa.

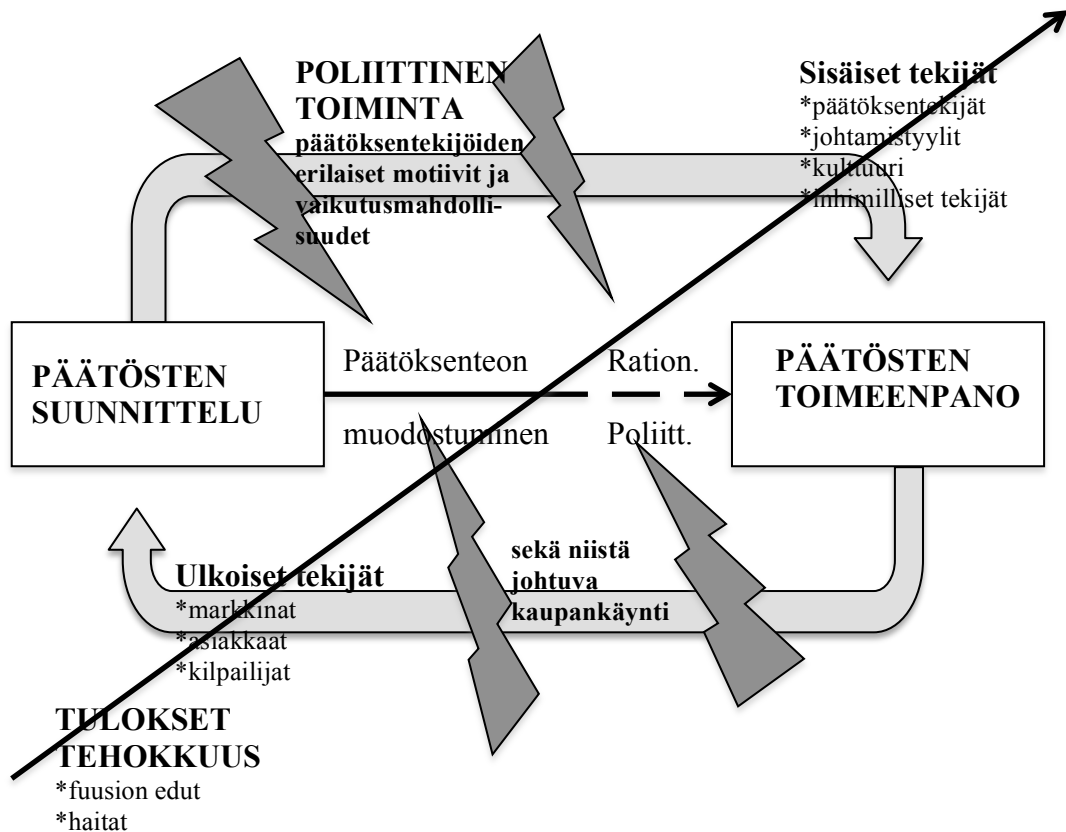
7 POLIITTINEN TOIMINTA JA TULOKSET FUUSIOPÄÄTÖKSENTEOSSA

Tutkimuksessa edellä on käsitelty fuusiopäätöksenteon poliittisia piirteitä ja vallan käyttöä, jonka jälkeen läpikäytiin fuusiopäätöksenteon tuloksia. Tässä luvussa esimerkkiorganisaation poliittista toimintaa ja tuloksia tarkastellaan kokonaisuutena, jonka jälkeen tutkimusta laajennetaan näiden kahden em. väliseen suhteeseen.

Tutkimuksen perusteella voidaan yleisesti todeta, että poliittiset toiminnat vaikuttavat merkittävästi organisaation fuusiopäätöksentekoon, eri tasojen päätöksiin ja niiden vaiheisiin: päätösten määrittelyyn ja toteuttamiseen sekä sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin (ks. kuvio 2: Tutkimuksen viitekehys fuusiopäätöksenteosta). Vallan käyttö vaikuttaa siis markkinoihin, asiakkaisiin ja kilpailijoihin (ulkoiset tekijät) sekä päätöksentekijöihin, johtamistyyleihin, organisaation kulttuuriin ja erityisesti inhimillisten resurssien käsittelyyn ja havainnointiin (sisäiset tekijät).

Yhdeksi tutkimuksen tavoitteeksi määriteltiin ymmärtämyksen lisäys siitä, miten valta ja poliittinen toiminta vaikuttavat organisaation fuusioon liittyneessä päätöksenteossa. Organisaatiossa tapahtuvaa päätöksentekoa ja sen poliittisia tekijöitä on hyödytöntä tarkastella erikseen, sillä vallan käyttö ja poliittiset toiminnat nivoutuvat organisaation eri tasojen päätöksentekoon niin erottamattomasti (ks. kuvio 10). Työn alussa esitettyyn viitekehukseen (kuvio 2) on näin lisätty tummat salammat kuvaamaan poliittisen toiminnan ratkaisevaa vaikutusta.

Kuten EPS:n päätöksentekoa kuvaavasta yhteenvedotaulukosta (taulukko 9) voidaan havaita, fuusiopäätöksenteko ja päätöksentekijät sekä päätöksentekoon vaikuttavat **ulkoiset ja sisäiset tekijät** sisältävät runsaasti poliittista toimintaa. Näin **poliittiset toiminnot** muodostavat **merkittävän perustekijän** organisaation fuusiopäätöksenteossa. Mitä enemmän poliittinen toiminta vaikuttaa fuusiopäätöksenteon sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, sitä lähemmäs poliittista päätöksenteon mallia organisaatio siirtyy (ks. kuvio 10), missä poliittiset tekijät ohjailevat koko päätöksenteon luonnetta (vrt. Pfeffer 1981).



Kuvio 10. Poliittisen toiminnan vaikutus organisaation fuusiopäätöksenteossa.

Tutkimusorganisaation jäsenpankkien fuusiopäätöksentekoa tarkastelemalla erottui erilaisia valtapelin pelaajatyyppejä. Jäsenpankeista Soini ja erityisesti Vimpeli joutuivat **alistumaan** päätöksenteossaan sisäisten tekijöiden ja ulkoisen ympäristön paineille. Myös Jalasjärvi joutui lopulta alistumaan fuusioon EU:n uusien säännösten ja SKOP:n pakotteiden jälkeen. (ks. kuvio 11).

Kauhavan tulosityksikön prosessissa vaikutti merkittävästi oman hyödyn ja oman pankki-instituution turvaamisen tavoittelu. Lisäksi sillä oli vakavaraisen asemansa vuoksi **mahdollisuus päättää** omasta fuusioitumisestaan.

Lapuan, Vähänkyrön ja Alahärmän fuusiokehityksessä merkittäväksi tekijäksi muodostui ulkoisesta ympäristöstä virtaavat vaikutteet. Niiden fuusioprosesseihin kuuluivat erilaiset valtataistelut, mutta myös oman hyödyn tavoittelu. Näin päätöksentekijät **houkuteltiin tai ostettiin** fuusionkannattajiksi.

Kauhajoen Säästöpankki **pystyi ohjailemaan** omaa fuusioon liittyntä päätöksentekoaan taitavien päätöksentekijöiden ja silloisen taloudellisen tilanteensa vuoksi. Näin se pystyi vastustamaan leviävää fuusiopaniikkia ja säilyttämään oman identiteettinsä neuvotteluissa. Kurikan päätöksenteossa poliittisuudet muodostuivat keskeisiksi sekä isännistön hankaloittamassa fuusioprosessissa että pankin sisäisen johdon ristiriitaisessa päätöksenteossa. Molempien jäsenpankkien, sekä Kauhajoen että Kurikan päätöksenteossa vallitsivat näin merkittävästi poliittiset toiminnot ja erilaiset taistelut. (ks. kuvio 11).

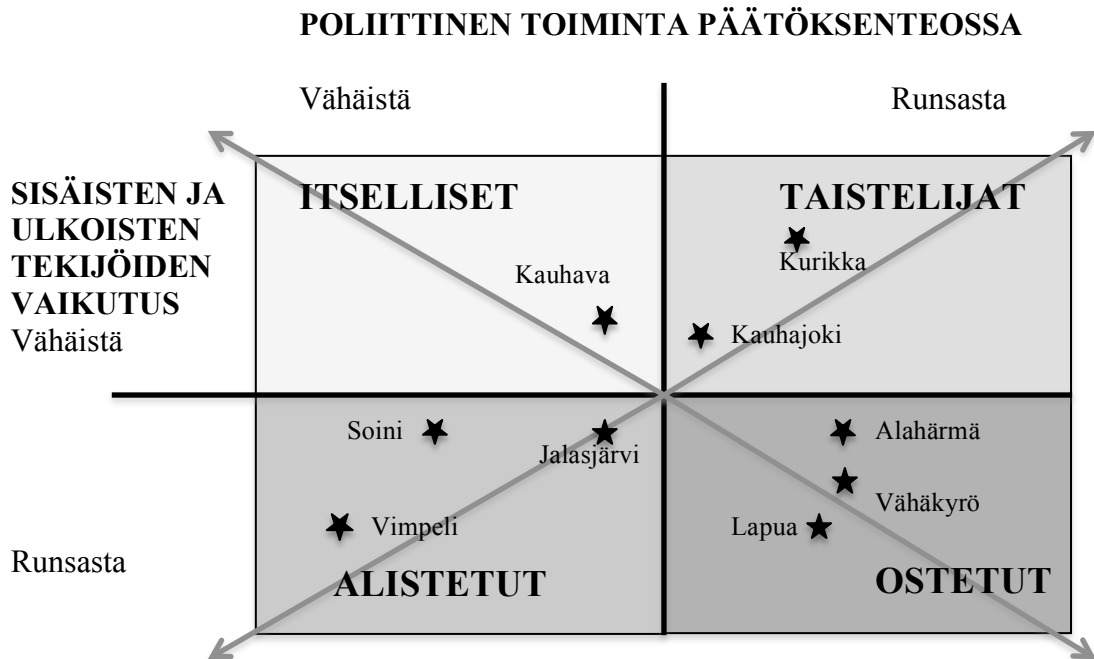
Esimerkkiyrityksen jäsenpankkivaltapelaajia voidaan havainnollistaa seuraavalla nelikenttä-tyypityksellä:

1. Alistujat (Soini, Jalasjärvi ja erityisesti Vimpeli), jotka alistuvat/”ryöstetään” ja omaavat vain vähän vapautta fuusiopäätöksenteossa voimakkaiden ulkoisten tai sisäisten rajoitteiden vuoksi. Rajoitteiden vuoksi myös poliittinen toiminta jää vähäiseksi.

2. Itselliset (Kauhava), joilla itsenäisyys säilyy omassa fuusiopäätöksentekoprosessissa. Kuviossa itsenäiset sijoittuvat vasemmalle ylös nelikentän keskipisteestä, ja mitä kauemmas nelikentän keskipisteestä pankki sijoittuu, sitä enemmän itsenäisyyttä sillä on omassa päätöksenteossään.

3. Ostetut (Vähäkyrö, Alahärmä ja erityisesti Lapua) kauppaavat itse itsensä eli omaavat jonkin verran valtaa omassa fuusiopäätöksenteossään. Pankin päätöksenteossa esiintyy poliittisia toimintoja ja vapautta, mutta päätöksentekoa rajoittaa kuitenkin pankin sisäiset tai ulkoiset tekijät.

4. Taistelijat (Kauhajoki ja Kurikka), joilla taistelutahto ja itsenäisyys päätöksenteossa kasvavat, kun sisäiset ja ulkoiset rajoitukset vähenevät. Taistelijapankeissa poliittinen toiminta on runsasta.



Kuvio 11. Jäsenpankkien valtapelaajatyypit.

Tutkimuksessa pyrittiin lisäämään ymmärrystä vallasta ja poliittisesta toiminnasta fuusiopäätöksenteossa. Tämä tutkimusongelma muotoiltiin seuraavasti:

Vaihtelevatko vallan käyttöä ja poliittista toimintaa kuvaavat valtapelaajatyypit ja jos, niin miksi?

Vimpelin tulosityksikön fuusiopäätöksenteko oli sujuva ja ristiriidaton. Toimitilojen rakennuskustannukset rasittivat, ja fuusion myötä ne saatiin SKOP:n takaa-miksi. Näin Vimpelissä poliittista toimintaa ja valtapelejä ei muodostunut merkittävästi, sillä fuusion tarjoamat edut painostivat fuusiopäätökseen. (ks. kuvio 11: **runsaasti ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutusta vs. poliittinen toiminta vähäistä**).

Soinin, Jalasjärven ja Kauhajoen tulosityksiköiden fuusiopäätöksentekoa hallitsi ennen kaikkea ulkoinen ympäristö. Soinin fuusio tapahtui kehityksen keskivaiheilla, joten EU:n mukanaan tuomat uudet lait ja vakavaraisuussäännökset eivät vielä painostaneet merkittävästi fuusioratkaisuun kuten Jalasjärvellä ja etenkin viimevaiheessa liittynyttä Kauhajokea. Soini ja Jalasjärvi punnitsivat fuusiosta saatavia etuja ja tulevaisuuden uhkakuvia päätyen lopulta fuusiotahdin kiihtyessä liittymisratkaisuun. Näin ne omasivat hieman toimintavapautta omassa fuusioitu-

mis päätöksessään (kuvio 11: **ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutus lähellä vähäistä vs. poliittinen toiminta ei merkittävää**).

Kauhajoen itsenäinen ja omia lähtökohtia korostava neuvottelutaktiikkaa muodosti poikkeuksen jäsenpankkien keskuudessa, vaikka ulkoinen ympäristö uusine säädöksineen painosti sitä merkittävästi. Jalasjärven ja Kauhajoen sekä Kauhavan tulosityksiköiden fuusiopäätöksenteossa poliittisuudet eivät muodostuneet merkittäväksi koko pankin toiminnassa (kuvio 11: **nelikentän keskipisteen läheisyys**).

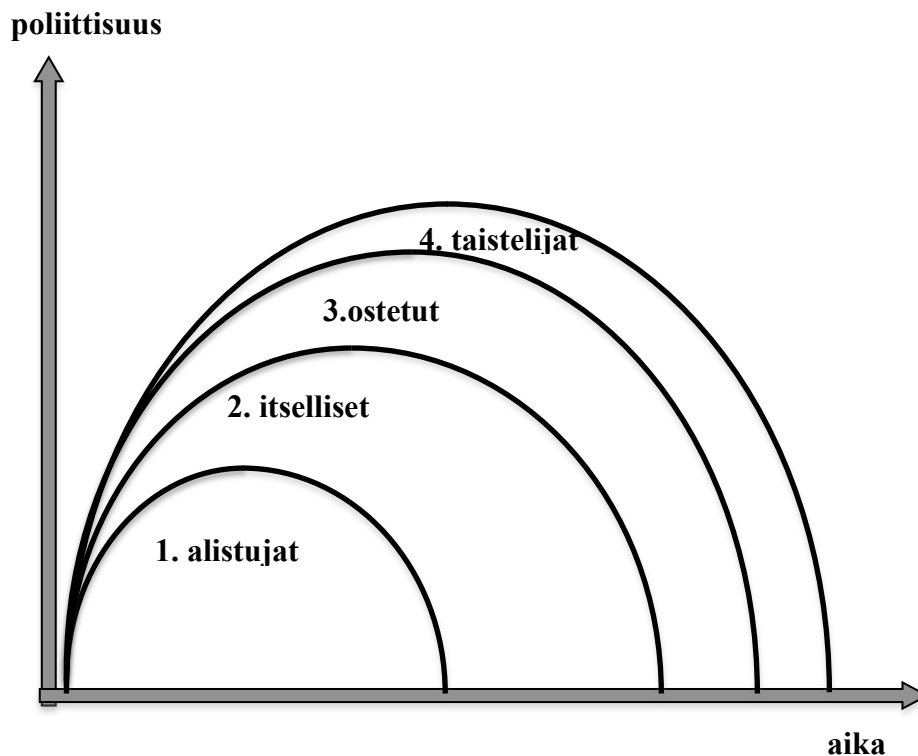
Lapuan ja Alahärmän tulosityksiköiden fuusioprosessit muodostuivat nopeiksi ja sujuviksi. Niiden yhteiseksi piirteeksi muodostui fuusiopäätöksenaikaisen johtajan siirtyminen EPS:n esikuntayksikön palvelukseen. Niiden prosesseissa vaikuttivat poliittiset piirteet mm. oman hyödyn tavoittelu ja etuisuuksien tarjoaminen (ks. kuvio 11: **ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutus sekä poliittinen toiminta runsasta**). Lapualla fuusiopäätöstä vauhditti vielä muutama raskas luottotappio, jotka saatiin fuusion kautta SKOP:n takaamaksi. Alahärmän prosessia nopeutti yleinen säästöpankkivisio pienten pankkien pääoman hankintavaikeuksista tulevaisuudessa ja SKOP:n uhkarangaistukset fuusioiden vauhdittamiseksi.

Kurikan ja Vähänkyrön fuusioprosesseja hankaloitti isännistön syrjäyttäminen päätöksenteosta. Näin niissä esiintyi runsaasti poliittista toimintaa ja vallan käyttöä. Vähänkyrön Säästöpankkia rasittivat myös rakennuskustannukset, jotka vauhdittivat fuusioitumista (kuvio 11: **ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutus sekä poliittinen toiminta runsasta**). Kurikan Säästöpankki kuului vakavaraisten säästöpankkien ryhmään, jotka SKOP olisi halunnut fuusioon mukaan jo kehityksen alussa. Kurikassa päätöksentekoa eivät vauhdittaneet luottotappiolliset syyt, vaan se itse halusi fuusioitua tulevaisuuden uhkakuvien takia. Kurikan fuusiota vaikeutti kuitenkin valtataistelu johtoryhmän sisällä (kuvio 11: **poliittinen toiminta runsasta, mutta sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus vähäistä**).

Kauhavan tulosityksikkö kuului vakavaraisiin säästöpankkeihin, mutta se itse valitsi nopean liittymisen, sillä verotuksellisista syistä fuusio oli saatava nopeasti päätökseen. Alkuajan liittynä Kauhava sai tuntuvasti fuusiotukea SKOP:sta, mutta sen fuusiokokemuksiin kuului myös pettyminen luvattuun luottotukeen eli oman tulosityksikön rahanhankintaetu osoittautuikin EPS:n yhteiseen kassaan päätyväksi. (kuvio 11: **ulkoisten ja sisäisten tekijöiden vaikutus lähestyy runsasta sekä poliittinen toiminta lähestyy runsasta**).

Valtapelaaajatyyppeiden eli **alistujien, itsellisten, ostettujen sekä taistelijoiden** fuusioon liittynyttä päätöksentekoa tarkastellaan vielä seuraavan kaarimallin avulla (ks. Pfeffer 1981) kuviossa 12, jossa havainnollistetaan poliittisten toimintojen osuutta fuusiopäätöksenteossa. **Mitä enemmän vallan käyttöä ja poliittisia toi-**

mintoja esiintyi, sitä enemmän päätöksenteossa vallitsi päätöksentekijöiden (sisäiset tekijät) oman hyödyn tavoittelu tai ulkoisen ympäristön houkuttelu ja sekaantuminen päätöksentekoon (ulkoiset tekijät), kuten taistelijoiden ruudusta nelikenttäkuviossa 11 voidaan havaita. Näin päätöksenteon muodostumiseen kului myös aikaa, kuten ostettujen ja taistelijoiden kaaret osoittavat. Poliittisessa päätöksenteossa eri päätöksentekijöiden, rajoitteiden ja vaikuttajien väliset vuorovaikutussuhteet ovat täynnä ristiriitoja, joista syntyy helposti konflikteja ja poliittisia myrskyjä (ks. kuvio 12).



Kuvio 12. Esimerkkiorganisaation fuusioon liittyneet päätöksentekomallit.

Toisaalta, mitä vähemmän poliittisia toimintoja esiintyy, sitä vähemmän esiintyy epäselvyyksiä, tunnusteluja, vaikuttajien ja päättäjien välistä vuorovaikutusta, ja sitä vähemmän kuluu aikaa päätöksenteon muodostumiseen, kuten alistettujen kaari osoittaa. Sisäisten ja ulkoisten tekijöiden vaikutus on tällaisessa prosessissa ratkaisevaa; ne eivät anna päätöksentekijöille valintamahdollisuuksia eikä ristiriitoja vallankäytöstä näin synny (ks. kaari- ja nelikenttämallit edellä). Kun tekijöiden vaikutus ei ole ratkaisevaa tai pakottavaa, voidaan ajautua “sopimuksettomaan tilaan”, jossa poliittista toimintaa ei esiinny merkittävästi eikä päätöksiä saada aikaan (ks. itselliset).

Työn valtaan liittyvän tutkimusongelman vastauksena voidaan esittää seuraava päätelmä poliittisuuden esiintymisestä organisaation fuusiopäätöksenteossa: **Kun jokin rajoite**, sisäinen tai ulkoinen, **pakottaa organisaation valitsemaan tietyn vaihtoehdon, ei poliittisilla toiminnoilla ole ratkaisevaa merkitystä fuusiopäätöksenteossa**. Tällöin tavoitteet muuntuvat yhdenmukaisiksi päättäjien kesken ja valta/valvonta keskitetään tiukasti johdolle organisaation pelastamiseksi (esim. organisaation toimintaa rajoittava uusi laki astuu voimaan). Näin ei synny vallan jakautumista tai siitä käytävää taistelua.

Kun taas poliittisten taktiikoiden hyväksikäyttö, erilaiset kaupankäynnit ja valtataistelut ovat yleisiä, **organisaation toimintaa ei uhkaa mikään merkittävä vaikuttajatekijä**, eivätkä sen ulkoinen ympäristö tai sisäiset tekijät ole liian ratkaisevia tai hallitsevia. (vrt. Pfefferin 1981 rationaalinen ja poliittinen päätöksentekomalli). Näin **rationaalista päätöksentekoa voidaan tarkastella organisaation ratkaisuna johonkin uhkaan** (ks. alistetut) ja **poliittista mallia taas ratkaisevista pakotteista vapaiden organisaatioiden päätöksentekona** (ks. taistelijat) (vrt. nelikenttä- ja kaarimallikuviot).

Tutkimuksessa tarkastellaan myös fuusiopäätöksenteon tuloksia, joiden avulla mitataan organisaation menestymistä päätöksenteossaan. Fuusiopäätöksenteko on päätöksenteon erityispiirre, sillä se kohdistuu organisaation kannalta merkittävään strategiseen päätökseen organisaation olemassaolosta. Fuusiopäätöksenteon tulokset vaikuttavat kaikkeen organisaation toimintaan, sen sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin, sen päätöksentekoprosesseihin sekä sen tulevaisuuteen ja menestymiseen tai henkiin jäämiseen. Tutkimuksen viitekehysmalliin (kuvio 2) on piirretty näin lävistäjä kuvaamaan päätöksenteon tuloksia ja niiden keskeistä merkitystä organisaation strategiselle selviytymiselle (ks. kuvio 10).

Päätöksenteon ja samalla myös sen strategista erityispiirrettä kuvaavan fuusiopäätöksenteon tuloksia ja tehokkuutta mitattaessa kiinnitetään huomiota kahden organisaation välillä saavutettavaan strategisiin, taloudellisiin sekä rahoituksellisiin, inhimillisiin ja kulttuurisiin hyötyihin.

Business Internationalin (1988) julkaisemaa tutkimusta varten haastateltiin yrityskaupan tai fuusion molempien osapuolten johtoa sekä järjestelyihin osallistuneita ulkopuolisia konsultteja. Tulosten perusteella voidaan päätellä, että menestys yrityshankinnassa riippuu ennen kaikkea kokemuksesta. Suurin syy pettymykseen fuusioprosesseissa oli tietämättömyys tulevista ongelmista, eli ei oltu valmistautuneita **kulttuurisiin ja kommunikatiivisiin** haasteisiin. Tärkeänä seikkana korostettiin tiedonjakelun onnistumista ja sen haasteita fuusiotilanteissa. Usein johto tiedosti kulttuuriset ongelmat, mutta niitä ei osattu analysoida eikä käsitellä. Fuusion jälkeinen **toimintojen monimutkaistuminen** myös lisäsi ongelmia

useissa yrityksissä. Tämänkaltaiset haasteet, kuten esim. kasvaneesta tuotevalikoimasta johtuvat ongelmat lisäsivät kustannuksia ja hidastivat organisaation toimintaa. Yleisesti vastaajien kesken **kasvu** määriteltiin fuusion tärkeimmäksi hyödyksi, ja sitä oli myös helppo mitata.

Kulttuuriset ja kommunikatiiviset haasteet muodostuivat keskeisiksi myös EPS:n ja sen jäsenpankkien fuusioitumisprosesseissa. Yhteisen kulttuurin ja keskitien löytäminen oli erityisen haasteellista itsenäisyyttä korostaneessa Kurikassa ja ruotsinkielisiä kulttuurisiteitä Vaasaan korostaneessa Vähässäkyrössä. Tiedotus koettiin useassa jäsenpankissa vajavaiseksi, kuten Vimpelissä, Soinissa, Kauhavalla, Kurikassa, Vähässäkyrössä ja Kauhajoella. Puutteita löytyi sekä EPS:n että SKOP:n tiedotuksesta. Myös pankkitoiminnan monimuotoisuuden kasvu koettiin useassa jäsenpankissa häiritseväksi: jäsenpankit eivät aina tienneet, mikä pankki kuuluu yhteiseen EPS:n organisaatioon. Lisäksi tietojärjestelmät ja niiden hallinta olivat jatkuvan muutoksen alaisena, ja tämä aiheutti ongelmia. Näin EPS:n fuusioitumisprosessin haasteet muistuttavat em. Business Internationalin tutkimuksen tuloksia.

Haastattelujen perusteella fuusion tärkeimmäksi hyödyksi kaikki EPS:n jäsenpankit kokivat suuren pankin edut ja turvallisuuden (vrt. myös Business Internationalin mainitsema kasvu edellä). Vimpelin Säästöpankin hallituksen puheenjohtaja korostaa erikoispalvelujen ja koulutuksen tärkeyttä: *Fuusion jälkeen myös nämä palvelut saatiin pienen pankin käyttöön.* Kauhavan Säästöpankin johtaja odottaa tulevaisuudelta haasteita ja turvaa näin suuren pankin tuomiin etuihin: *Olemme menossa maailmalle ja meidän on pakko sopeuttaa toimintaamme sinne. Suomen varainhankinta ei vakuuta. Käyvätkö kansainväliset pankit meidän kanssa kaupaa ja mitä raha silloin maksaa?*

Isännistön puheenjohtaja Lapuan Säästöpankista luettelee fuusion mittakaava-eduiksi: *Iso pankki säästää kuluista: koulutus ja asiantuntijat, kun taas pikkupankki ostaa SKOP:sta.* Soinin Säästöpankin hallituksen puheenjohtaja taas mainitsee fuusioitumispäätöksen perusteeksi Euroopan yhdentymisen tuoman ulkomaisen pankkikilpailun pelon ja lisää: *Pankki tarvitsee muuttuvassa maailmassa jatkuvasti uutta tietoa, koulutusta ja erikoisasiantuntijoita, joiden tuottamisesta SKOP oli vetäytymässä.* Kurikan Säästöpankin johtaja mainitsee fuusion eduksi myös suuren yksikön tuomat edut mm. tietojärjestelmien hyödyntämisen, erikoisasiantuntemuksen ja varainhankintavälineiden moninaisuuden. Lisäksi hän korostaa fuusiokehityksen perussyyksi *tulevaisuuden pankkimaailmaa koskevan vision, jossa pikkupankeilla ei ole toimintamahdollisuuksia.* Vähänkyrön Säästöpankin isännistön puheenjohtaja puolestaan toteaa, että fuusion etuina ovat *suuren talon edut: luottotappioiden häviäminen suureen kokonaisuuteen sekä rahan hinta.*

Jalasjärven Säästöpankin hallituksen puheenjohtaja taas mainitsee: *Pankkimaailman tulevaisuus: EY, uudet pankkilait ja vakavaraisuussäännökset tuovat muutoksia, joihin pikkupankki ei pysty enää vastaamaan.* Hallituksen puheenjohtaja Alahärmän Säästöpankista muistelee fuusioprosessin alkua: *Halusimme ison koon pankkiin.* Kauhajoen Säästöpankin johtajan mukaan pankkimaailman muutosten myötä monet SKOP:n tarjoamista fuusioeduista ovat hävinneet, mutta toisaalta kansainväliset vakavaraisuussäännökset vaativat vahvaa omaa pääomaa: *Monien pikkupankkien on fuusioiduttava pystyäkseen hoitamaan suurempien asiakkaidensa rahanhankinnan.* Alahärmän Säästöpankin johtaja arvioi koko EPS:n fuusiomotiiviksi tarpeen kasvuun: *Pankilla täytyy olla suuri koko.*

Näin jokaisessa jäsenpankissa toteutunut EPS:n fuusiokehityksen tärkein hyöty oli kasvu ja suuremman pankin edut. Kasvua voidaan tarkastella strategisena, taloudellisena ja rahoituksellisena hyötynä. Jäsenpankkien kannalta rahoituksellisina ja taloudellisina hyötyinä voidaan erityisesti pitää saavutettuja fuusiotukia ja SKOP:n myöntämää kolmen vuoden luottotappiotakuuta. EPS:n muodostumiskehityksen alussa fuusiopäätöksen tehneet jäsenpankit saavuttivat yleisesti ottaen tuntuvaa rahoituksellista ja strategista hyötyä. Loppuvaiheen liittyjiltä rahoitukselliset hyödyt vähenivät, mutta kasvu ja suuremman pankin turvallisuus nostivat fuusion avulla tavoiteltua strategista hyötyä.

Inhimillisiin ja kulttuurisiin hyötyihin ei EPS:ssä valmistauduttu: yhteistyöelimiä tai toimintamuotoja liittyville jäsenpankeille ei haastattelujen mukaan järjestetty. Myös tiedonkulkua arvosteltiin useassa jäsenpankissa. Näin tulevaisuuteen valmistavat strategiset hyödyt jäsenpankeille olivat merkittävät, mutta itse fuusioprosessin toteuttaminen ja toiminnan vakauttaminen aiheutti ongelmia ja arvostelua jäsenpankeissa. Seuraavassa tarkastellaan vielä lyhyesti jokaisen jäsenpankkien fuusiopäätöksenteon tehokkuutta ja tuloksia erikseen.

Vimpelin Säästöpankki hyötyi fuusiopäätöksestä, kun SKOP takasi sen uuden toimitalon rakennuskustannukset. Myös SKOP:n tarjoamaan sopimuskaavan mukaiseen fuusiotukeen saatiin korotusta. Vimpelin Säästöpankki oli paikkakunnallaan kolmen suurimman pankin joukossa, jossa kaikilla oli suurin piirtein yhtä suuri osuus markkinoista. Fuusion myötä Vimpelissä pystyttiin tarjoamaan suoria luottoja suurasiakkaille, joten sen kilpailuasema parani. Fuusioprosessi muodostui sujuvaksi ja neuvottelut edistyivät nopeasti sopimuksen allekirjoittamiseen. Vimpelin Säästöpankin fuusiopäätöksenteko on näin lähellä rationaalista päätöksentekoa ja sen päätöksentekoprosessista löytyy tehokkuutta. Myös fuusion tuloksiin ja hyötyihin oltiin tyytyväisiä.

Kauhavan Säästöpankki sai neuvotteluissa tavoittelemansa säätiöehdon läpi EPS:n vastustuksesta huolimatta. Näin perustettiin 1,7 miljoonan Suomen markan

säätiö. Kauhava oli myös kiinnostunut alueellisesta keskuskonttoriasemasta, joka saatiin neuvoteltua fuusiosopimukseen SKOP:n vastustuksesta huolimatta. Lisäksi se perusti toimitiloilleen oman kiinteistöosakeyhtiön, ja myös näin omaisuutta jäi fuusion ulkopuolelle. SKOP:n myöntämää markkinointitukea säästöpankki sai 250.000 Suomen markkaa ja luottotukea 40 miljoonaa Suomen markkaa. Vain Kauhavalla summat mainittiin tarkkoina lukuina, muut jäsenpankkien haastateltavat eivät niitä paljastaneet. Yleisesti Kauhavan Säästöpankin fuusiopäätöksentekoprosessi oli nopea ja neuvottelut vietiin läpi muutamassa kuukaudessa. Isännät ja pankin asiakkaat epäilivät kuitenkin kiirettä ja fuusiosyytä. Näin prosessissa esiintyi hieman poliittisia piirteitä, mutta tarkasteltaessa Kauhavan prosessia kokonaisuutena sen fuusiopäätöksenteko on melko lähellä rationaalista päätöksentekoa. Fuusion avulla saavutettuihin tuloksiin oltiin hyvin tyytyväisiä. Myöhempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, että joistakin eduista, kuten keskuskonttoriasemasta jouduttiin luopumaan.

Lapuan Säästöpankille oli lankeamassa muutama suurehko luottotappio, jotka fuusion yhteydessä saatiin SKOP:n takaamiksi. Myös fuusiotuen määrään oltiin erittäin tyytyväisiä. Hallituksen puheenjohtaja mainitsee: *Saimme hyvin fuusiotukea, enemmän kuin edellinen liittynyt (=Kauhava), joka oli voimakas ja vakavarainen pankki.* Lisäksi taidekokoelmat jäivät omaan omistukseen. Fuusion avulla haluttiin myös vahvistaa omaa kilpailuasemaa, sillä Lapuan Säästöpankki ei toiminut alueensa markkinajohtajana. Fuusioprosessi oli sujuva, ja sille oli ominaista avoin tiedotus isännistölle ja henkilöstölle. Näin fuusiopäätöksenteko Lapuan Säästöpankissa muistuttaa rationaalista päätöksentekoa, ja fuusioprosessia voidaan kuvata tehokkaaksi. Lisäksi saavutettuihin hyötyihin ja tuloksiin oltiin erittäin tyytyväisiä.

Soinin Säästöpankki oli alueensa vahva markkinajohtaja ja liittymisvuonna se vielä lisäsi markkinaosuuttaan. Hallituksen puheenjohtajan mukaan nuorena kilpailuhenkisenä pankkina Soinissa arvostettiin erityisesti sitä, että kuukausittain pystyttiin vertailemaan EPS:n eri jäsenpankkien tuloksia omaan tulokseen. Soinissa arvostettiin myös henkilöstön koulutusta. Fuusioneuvottelut sujuivat maltillisesti ilman valtapoliittisia piirteitä ja prosessi kesti noin kaksi vuotta. Näin Soinin Säästöpankin fuusiopäätöksenteko on lähellä rationaalista päätöksentekoa. Fuusion tuloksiin oltiin tyytyväisiä, mutta haastatteluissa mainittiin myös joitakin haasteita uuden EPS:n toiminnassa, kuten esim. tiedotus ja toiminnan käynnistäminen.

Kurikan Säästöpankin fuusioprosessissa SKOP:n markkinoima niukka tiedotus isännistölle ja pankin johdon keskinäiset ristiriidat muokkasivat fuusioprosessin lähelle poliittista päätöksentekoa. Isännistön hylättyä fuusiosopimuksen isäntiä

koulutettiin ja informoitiin noin vuoden ajan fuusiovastaisuuden voittamiseksi. Uudelleen käynnistetyissä neuvotteluissa jo saavutetuista fuusioeduista jouduttiin luopumaan. Omaisuuden säätiömahdollisuus oli menetetty veromuutoksen takia, sen lisäksi myös pankin edustus EPS:n hallinnossa aleni. Fuusioprosessissa ilmeni paljon valtapoliittisia piirteitä, ja se kesti pitkään eli runsaat kaksi vuotta. Fuusiopäätöksenteko Kurikan Säästöpankissa ei näin muodostunut tehokkaaksi eivätkä sen tulokset tai edut muodostuneet merkittäviksi.

Vähänkyrön Säästöpankin asiakaskunnassa oli paljon yrityksiä ja sen erään fuusiomotiivin muodosti rahoitustarpeiden turvaaminen tulevaisuudessa. Säästöpankki oli myös rakentanut uudet toimitilat, joiden kustannukset rasittivat pankin toimintaa. Näin Vähästäkyröstä löytyi innostusta nopeaan fuusioprosessiin. Fuusiopäätöksenteossa ilmeni kuitenkin paljon valtapoliittisia piirteitä. Fuusiokohteen valinta läheisen talousaluekeskus Vaasan ja Seinäjoella sijaitsevan EPS:n välillä muodostui pankissa haasteelliseksi. Oman johdon lisäksi fuusiopäätöksentekoon sekaantui myös useita vaikuttajaryhmiä Vaasasta. Ongelmat vaikuttajien kesken sekä into fuusioitua johtivat niukkaan tiedotukseen isännistölle, vaikka henkilöstöä informoitiinkin avoimesti. Äänestyksessä isännistö hylkäsi hallituksen allekirjoittaman fuusiosopimuksen, minkä jälkeen informaatiota jaettiin runsaasti fuusiovastaisuuden voittamiseksi. Kaikkiaan fuusioprosessi kesti noin kolme vuotta. Hallituksen puheenjohtajan mukaan Vähänkyrön Säästöpankki halusi mahdollisimman paljon markkinarahaa sopimusneuvotteluissa, mutta kuten pankinjohtaja myöntää: *Kaikkia neuvottelutavoitteita ei saatu läpi*. Ensimmäisten neuvotteluiden tulokset ja fuusioedut alenivat toisella neuvottelukierroksella. Näin Vähänkyrön Säästöpankin fuusiopäätöksenteko ei muodostunut tehokkaaksi eivätkä pankin fuusiosta saavuttamat edut vastanneet odotuksia.

Jalasjärven Säästöpankin asiakaskunta koostui palkansaajista, joten pankilla ei ollut tarvetta suuriin rahoitusluottoihin. Fuusioprosessi oli maltillinen, ja johdon halu tarkkailla fuusiokehitystä kesti pari vuotta. Lopulta ulkoiset paineet eli rahamaailman muutokset antoivat sysäyksen nopeasti edenneille neuvotteluille. Jalasjärven fuusiopäätöksenteossa ei ilmennyt erityisiä valtapoliittisen toiminnan piirteitä, mutta se oli johdon odottelun ja varovaisuuden vuoksi pitkäkö. Fuusion tuloksiin ja saavutettuihin etuihin oltiin melko tyytyväisiä, vaikka neuvotteluissa jouduttiin luopumaan muutamista ehdoista, mm. SKOP:n myöntämä fuusiotuki sekä edustus emopankin hallintoelimissä olivat toivottua vaatimattomampia. Kuten hallituksen puheenjohtaja toteaa: *Emme saaneet kaikkea, meillä oli pitkä lista ja jotakin piti karsia. Emme saaneet rahaa niin paljon kuin pyysimme*. Näin Jalasjärven Säästöpankin fuusiopäätöksentekoprosessi ei ollut lähellä rationaalista, mutta ei myöskään poliittista päätöksentekoa. Myöskään fuusiosta saavutetut edut ja tulokset eivät muodostuneet kovin merkittäviksi.

Alahärmän Säästöpankki oli alueensa markkinajohtaja, ja fuusion avulla haluttiin turvata oma paikallinen kilpailukyky tulevaisuuden muutoksissa. Fuusioprosessi oli nopea ja sujuva; jo varsinaiset ensimmäiset neuvottelut päättyivät sopimuksen allekirjoittamiseen. Alahärmän Säästöpankin isäntien keväisten työkiireiden vuoksi sopimus hallituksen puheenjohtajan mukaan kuitenkin *hyllytettiin, ja se odotti isäntiä kaapissa vuoden loppuun*. Negatiivista julkisuutta tai palautetta fuusiosta ei pankinjohtajan mukaan tullut, sillä informointi oli avointa. Pankinjohtaja siirtyi fuusion jälkeen EPS:n keskushallinnon erityistehtäviin. Alahärmän Säästöpankin fuusiopäätöksenteossa oli näin rationaalisen päätöksenteon piirteitä ja tehokkuutta, mutta siinä ilmeni myös valtapoliittisia piirteitä. Hallituksen puheenjohtajan mukaan fuusiotuet olivat kaavasopimuksen mukaiset, ja hän lisää: *Joistakin eduista jouduimme luopumaan*. Fuusion avulla saavutettuihin tuloksiin ja hyötyihin oltiin kuitenkin tyytyväisiä, vaikka varsinainen tekninen liittyminen EPS:in oli vielä haastatteluhetkellä edessä. Kuten hallituksen puheenjohtaja kiteyttää: *Ajattelimme pankin kannalta. Fuusiosta ei ainakaan vahinkoa pankille*.

Kauhajoen Säästöpankin fuusioprosessi oli pitkäkö ja siinä ilmeni valtapoliittisia piirteitä. Fuusioprosessissa johto esiintyi tiukkana korostaen oman kilpailuaseman ja alueellisuuden vahvistamista. Fuusioneuvotteluissa pyrittiin erityisesti niiden turvaamiseen. Näin rahalliset tuet vaihdettiin kahden vuoden henkilöstön ilmaiseen koulutukseen, ja keskuskonttori-aseman saavuttamista pidettiin tärkeänä. Kauhajoen Säästöpankki ehdotti myös valvontakomission perustamista turvaamaan saavutettuja fuusiohyötyjä. Lopulta fuusioetuisuudet menettivät merkityksensä, ja EPS pystyi tarjoamaan turvaa ulkoisen ympäristön eli EU:n tuomiin uusiin säädöksiin. Kauhajoen fuusioprosessi oli lähellä poliittista päätöksentekoa ja se kesti pitkään, ja siihen sisältyi runsaasti informaatiokatkoksia. Fuusion avulla saavutetut hyödyt tai tulos eivät enää olleet pankin kannalta tehokkaita tai menestyneitä ratkaisuja. Omaan alueellisuutta korostaneella Kauhajoen Säästöpankillä ei lopulta ollut ulkoisen ympäristön ja pankkimaailman yleisten muutosten paineessa muuta vaihtoehtoa kuin fuusioitua suureen pankkiin eli EPS:in.

Näin työssä on tarkasteltu Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin jäsenpankkien fuusiopäätöksentekoa valtapoliittisten toimintojen ja fuusion tulosten kannalta. Seuraavassa luvussa 8 esitetään tutkimuksen tulokset eli tarkastellaan jäsenpankkien valtapelaajatyypien sekä fuusiopäätöksenteon tulosten välistä suhdetta.

8 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärtämystä siitä, miten vallan käyttö ja poliittinen toiminta vaikuttavat organisaation fuusiopäätöksenteossa. Vallan käyttöön kohdistuvaa tutkimusongelmaa käsiteltiin edellisessä luvussa 7. Lisäksi työssä on tarkasteltu fuusiopäätöksenteon tehokkuutta ja tuloksia.

Työn edetessä em. valtaan liittyvä tutkimusongelma tarkentui vielä päätöksenteon tulosten tarkastelun avulla seuraavasti:

Miten valtopoliittiset piirteet ja fuusiopäätöksenteon tulokset liittyvät toisiinsa?

Jäsenpankkien fuusiopäätöksenteon valtopoliittisia piirteitä ja fuusiopäätöksenteokoprosessin tuloksia voidaan havainnollistaa seuraavalla nelikenttä-tyypityksellä:

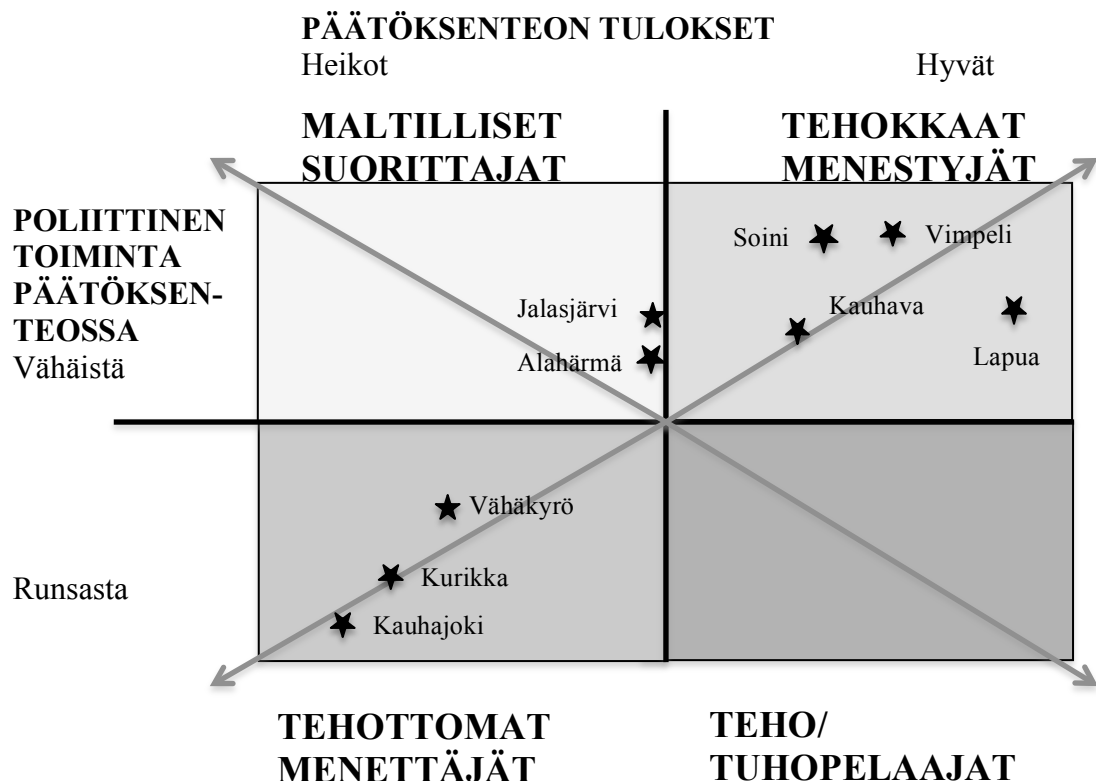
1. Fuusiopäätöksenteon tuloksia kuvataan vaakasuoralla puoliskolla ja poliittista toimintaa pystysuoralla puoliskolla. Näin ensimmäinen ruutu alhaalla vasemmalla kuvaa jäsenpankkeja, joiden fuusiopäätöksenteossa ilmenee runsaasti valtopoliittisia toimintoja, mutta fuusion tulokset jäävät heikoiksi eikä saavutettuihin etuihin olla tyytyväisiä.

2. Seuraavassa ruudussa ylhäällä vasemmalla jäsenpankkien fuusiopäätöksenteon tulokset ja tehokkuus jäävät huonoksi, eikä saavutettuihin hyötyihin ja etuihin olla tyytyväisiä. Tässä ruudussa fuusiopäätöksenteossa ei myöskään esiinny valtopoliittisia toimintoja, ja vallan käyttö on vähäistä.

3. Ylhäällä oikealla fuusiopäätöksenteon avulla saavutetut edut hyödyntävät jäsenpankkeja ja fuusion tuloksiin ollaan tyytyväisiä. Poliittiset toiminnot ja vallan käyttö pysyy näissä jäsenpankeissa vähäisenä.

4. Viimeinen nelikentän ruuduista kuvaa jäsenpankkeja, joissa fuusiopäätöksenteon tulokset ja tehokkuus muodostuvat hyväksi ja valtopoliittisia toimintoja esiintyy runsaasti (ks. kuvio 13).

Näin fuusion tuloksia ja poliittisia toimintoja tarkastelemalla voidaan esittää seuraava nelikenttäkuvio. Työn tulosten tarkastelun havainnollistamiseksi hyödynnetään samantyyppistä nelikenttäkuviota kuin edellä fuusiopäätöksenteon valtape-laajatyypin yhteydessä.



Kuvio 13. Jäsenpankkien fuusiopäätöksenteon tulostyyppit.

Kauhajoen, Kurikan ja Vähänkyrön Säästöpankkien fuusiopäätöksenteossa esiintyi runsaasti valtopoliittisia toimintoja, ja fuusion avulla saavutetut edut jäivät melko vaatimattomiksi. Fuusiopäätöksenteon muokkautuminen poliittiseksi päätöksenteoksi aiheutui jokaisessa jäsenpankissa eri tyyppisistä tapahtumista ja syistä. Kauhajoella haluttiin kerätä tietoa ja välttää itsenäisyyden menetys mahdollisimman pitkään, lopulta ulkoinen ympäristö uusine säädöksineen pakotti tekemään fuusiopäätöksen. Fuusiokehityksen alussa edut saattoivat olla erittäin runsaat, mutta loppuvaiheen liittyjille etuisuudet supistuivat vaatimattomiksi.

Kurikan fuusiopäätöksentekoa pitkittivät johdon sisäiset erimielisyydet ja valtaistelu. Vähässäkyrössä taas epärointi kahden talousalueen välillä vaikeutti fuusiopäätöksentekoprosessia. Näin sekä Kurikassa että Vähässäkyrössä prosessin pituus karsi fuusion avulla saavutettuja hyötyjä ja etuisuuksia. (ks. **runsaasti poliittista toimintaa vs. tulokset ja tehokkuus huono**).

Nelikentän keskipisteen läheisyyteen sijoittuvat Alahärmän ja Jalasjärven Säästöpankit. Niiden fuusiopäätöksenteossa esiintyi vähän poliittisia toimintoja ja fuusion avulla saavutettiin runsaasti etuja tai ainakin niihin oltiin haastattelujen mukaan tyytyväisiä. Alahärmässä fuusioprosessi oli sujuva ja nopea, vaikka liitty-

mistä pohdittiin pitkään. Näin fuusio oli lähellä rationaalista päätöksentekoa. Pankinjohtaja siirtyi fuusion jälkeen EPS:n esikuntaan, joten päätöksentekijän omat intressit olivat vaikuttamassa prosessiin. Toisaalta fuusio oli pankissa tarkkaan harkittu päätös, joka tehtiin kuukausia ennen pankinjohtajan siirtymistä eikä etutavoittelusta muodostunut näin mitään ratkaisevaa poliittista tekijää. Fuusion avulla saavutettuja konkreettisia hyötyjä ei osattu pankissa nimetä, mutta pääseminen ison koon pankkiin oli tärkeää.

Jalasjärven fuusioprosessi muistuttaa Alahärmän prosessia, sillä molemmat harkitsivat fuusiota tarkkaan, vaikka lopulliset neuvottelut ja päätös sujuivat nopeasti. Näin myös Jalasjärven fuusioprosessi muistuttaa rationaalista päätöksentekoa. Saavutettuihin etuihin oltiin tyytyväisiä, vaikka ne olivat loppuvaiheen kehityksen myötä supistuneet kaavasopimuksen mukaisiksi. (kuvio 13: **nelikentän keskipisteen läheisyys**).

Soinin, Kauhavan, Vimpelin ja Lapuan Säästöpankkien fuusiopäätöksentekoprosessit olivat nopeita, sujuvia ja tuloksekkaita, eikä niissä esiintynyt merkittävästi valtapoliittisia toimintoja. Soinin liittymispäätös tehtiin vain kuukauden kestäneiden neuvotteluiden jälkeen fuusiokehityksen keskivaiheilla ja fuusioetuihin oltiin yleisesti tyytyväisiä. Fuusion avulla pyrittiin varautumaan tulevaisuuden muutoksiin, mutta myös kritiikkiä esitettiin päätösvallan menettämisestä ja EPS:n tiedotuksen vajavaisuudesta. Näin Soinissa fuusiopäätöksentekoprosessista saavutetut hyödyt vähenivät jonkin verran fuusioitumisen jälkeen, ja se sijoittuu lähelle fuusiopäätöksenteon tuloksia kuvaavan ulottuvuuden keskikohtaa.

Kauhavan Säästöpankin fuusioprosessi oli nopea ja saavutettuja etuja oli runsaasti. Joitakin soraääniä käytettiin isännistössä fuusiopäätöstä ja pankinjohtajaa vastaan, mutta liittyminen vietiin nopeasti päätökseen säätiön perustamisen takia. Melko pian fuusion jälkeen pankinjohtaja kuitenkin erosi. Näin Kauhavan fuusiopäätöksenteossa esiintyi jonkin verran valtapoliittisia toimintoja. Vimpelin Säästöpankissa fuusiopäätös saavutettiin nopean neuvotteluprosessin jälkeen. Fuusion avulla saavutettuihin etuihin ja rahatukeen oltiin hyvin tyytyväisiä, sillä toimitalon rakennuskustannukset rasittivat tulosta. Myös rahanhankinta mainittiin kilpailuaseman parantajana. Näin Vimpeli sijoittuu fuusiopäätöksenteon hyviä tuloksia kuvaavan ruudun keskivaiheille, jossa valtapoliittiset toiminnot olivat vähäisiä.

Lapuan Säästöpankin fuusioprosessi oli sujuva ja ristiriidaton, jolle ominaista oli avoin tiedotus isännistölle. Fuusion avulla saavutetut edut muodostuivat mm. SKOP:n luottotappiotakuusta, jolla katettiin muutama suurehko luottotappio. Lisäksi rahallisiin fuusiotukiin oltiin erittäin tyytyväisiä. Lapuan Säästöpankin johtaja siirtyi fuusion jälkeen EPS:n esikuntaan, joten nopeaan neuvotteluprosessiin

saattoivat vaikuttaa myös päätöksentekijän omat intressit. Näin Lapua sijoittuu tuloksiltaan tässä jäsenpankkiryhmässä parhaimmaksi, sillä sen fuusiopäätöksenteko oli tehokasta ja prosessissa saavutetut edut olivat hyvät. Valtapoliittisten toimintojen ilmeneminen päätöksenteossa laskee Lapuan Säästöpankkia sijoittumista hieman ruudussa alaspäin. (ks. kuvio 13: **vähän poliittista toimintaa vs. tulokset ja tehokkuus hyvä**).

Näin jäsenpankkien fuusiopäätöksentekoa kuvaavaa nelikenttää tarkastelemalla muodostuu kolme erilaista tulostyyppiryhmää. Kauhajoen, Kurikan ja Vähänkyrön Säästöpankit muodostavat fuusiopäätöksenteon tuloksiltaan tehottomien menettäjien ryhmän. Niiden fuusiopäätöksentekoprosessi muodostui hitaaksi sisältäen runsaasti poliittista toimintaa. Fuusion avulla saavutetut hyödyt eivät muodostuneet merkittäväksi, sillä fuusiopäätöksenteon pitkittyessä eduista jouduttiin tinkimään. Myös EPS:n fuusiolaajentumisen yleinen kehitys vei samaan suuntaan, sillä loppuvaiheessa SKOP oli jo vakavissa taloudellisissa vaikeuksissa eikä sillä ollut enää mahdollisuuksia tukea fuusiokehitystä kuten aikaisemmin. (ks. kuvio 13: **tehottomat menettäjät**).

Alahärmän ja Jalasjärven Säästöpankkien fuusiopäätöksentekoprosesseja tarkastelemalla muodostui maltillisten suorittajien ryhmä. Poliittiset toiminnot eivät hidastaneet fuusiopäätöksentekoa ja saavutettuihin tuloksiin oltiin tyytyväisiä. Tähän ryhmään kuuluvien jäsenpankkien fuusiopäätöksenteko muodostui strategisesti ja taloudellisesti onnistuneeksi ratkaisuksi jäsenpankkien sisäisten ja ulkoisten tekijöiden paineessa (kuvio 13: **maltilliset suorittajat** ja vrt. kuvio 2. Tutkimuksen viitekehys fuusiopäätöksenteosta).

Soinin, Kauhavan, Vimpelin ja Lapuan Säästöpankkien fuusiopäätöksenteko muodostaa tehokkaiden menestyjien ryhmän. Päätöksenteossa ei ilmennyt poliittisia toimintoja ja fuusion avulla saavutettuihin tuloksiin oltiin yleisesti erittäin tyytyväisiä. Näin tähän ryhmään kuuluvien jäsenpankkien fuusiopäätöksenteko muodostui tehokkaaksi ja onnistuneeksi ratkaisuksi strategisesti merkittävään päätökseen koko pankkiorganisaation olemassaolosta. (kuvio 13: **tehokkaat menestyjät**). Vaikka Kauhavan Säästöpankin fuusiopäätöksenteko lähestyy maltillisia suorittajia sen fuusion jälkeisten pettymysten vuoksi, kokonaisuudessa sen fuusiopäätöksenteko sijoittuu kuitenkin tehokkaihin menestyjiin.

Neljäs ruutu, jossa fuusiopäätöksenteossa ilmenee runsaasti valtapoliittisuuksia ja tulokset ovat hyvät, jää tyhjäksi. Valtapelejä runsaasti sisältäneen fuusiopäätöksenteon avulla ei yksinkertaisesti saavutettu huomattavaa etua tai hyötyä. (kuvio 13: **teho/tuhopelaajat**).

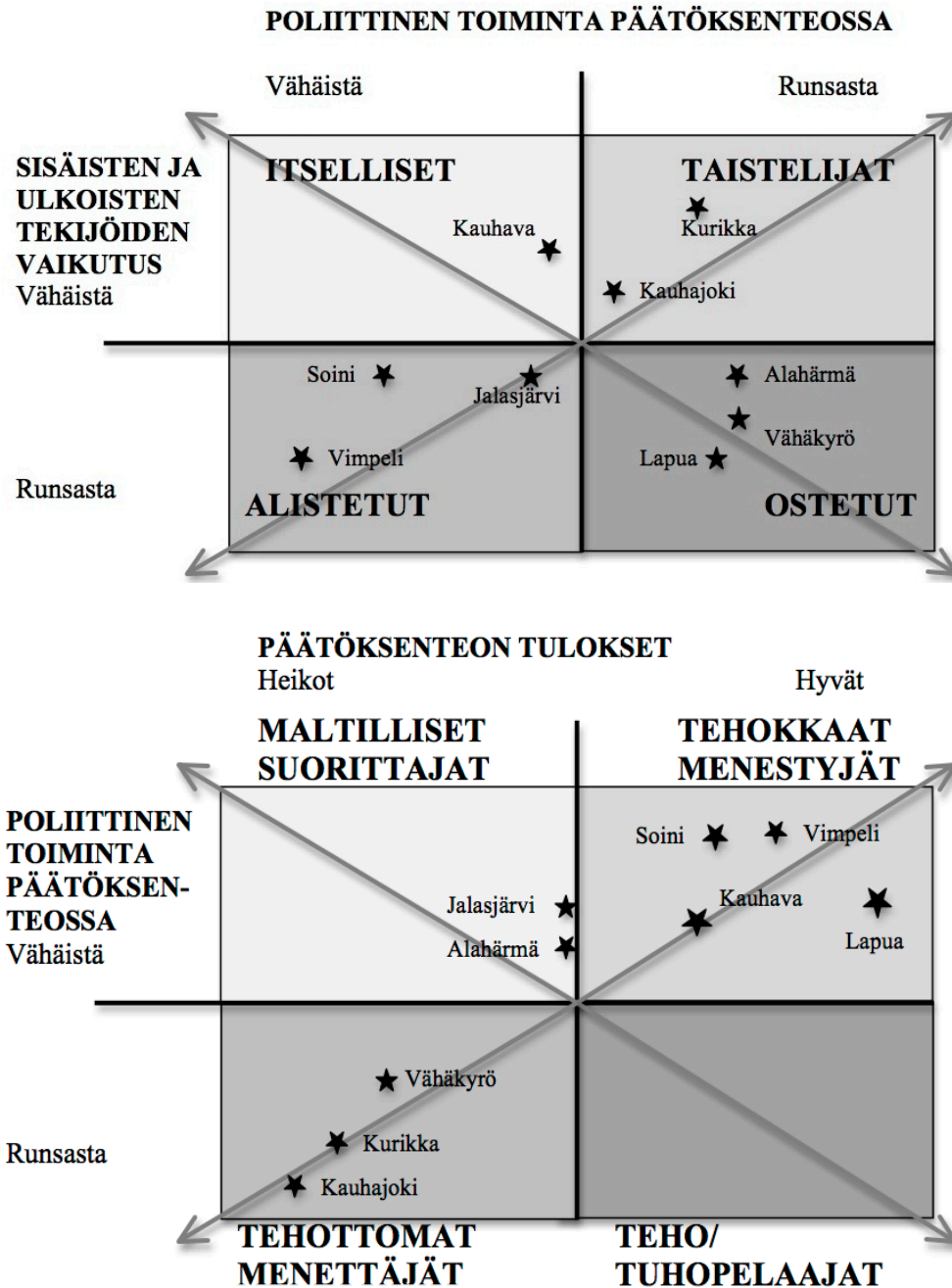
Työn tuloksena fuusiopäätöksenteon valtaan ja tuloksiin liittyvään tutkimusongelmaan voidaan näin esittää seuraavaa: **mitä vähemmän poliittista toimintaa** fuusiopäätöksenteossa ilmeni, **sitä lähemmäksi** jäsenpankin fuusioitumispäätös muodostui **rationaalista päätöksenteon mallia**, ja fuusion avulla saavutetut edut sekä **tulokset olivat sitä parempia**. Eli mitä lyhyempi prosessi, sitä vähemmän poliittisuutta ja sitä paremmat tulokset. Kun taas **fuusiopäätöksenteossa ilmeni poliittisia toimintoja, ajaututtiin lähemmäs poliittista päätöksentekoa**, jolloin päätöksentekoprosessi hidastui. Myös fuusion avulla saavutetut **tulokset vähenevät ja etuisuudet alenivat**. Näin fuusiopäätöksenteosta muodostui tehotonta. Eli mitä pidempi prosessi, sitä enemmän poliittisuutta ja sitä huonommat tulokset.

Kun tarkastellaan työssä esitettyjä kahta nelikenttä-mallia eli esimerkkiorganisaation valtapelaajatyyppejä ja jäsenpankkien fuusiopäätöksenteon tulostyyppejä yhdessä (ks. kuvio 14), voidaan tehdä muutama mielenkiintoinen havainto.

Vertailtaessa valtapelaajien Taistelijoita (Kurikka ja Kauhajoki) ja niiden fuusiopäätöksenteon tuloksia taisteluiden avulla saavutetut tulokset muodostuvat heikohkoiksi. Näin **taistelijat ovat päätyneet menettäjäiksi**. Kun taas tarkastellaan valtapelaajatyyppeiden toista ääripäätä eli Alistettuja (Vimpeli ja Soini) ja niiden fuusiopäätöksentekoa, niin alistumalla saavutetut tulokset ja edut osoittautuvat tehokkaaksi ja onnistuneeksi ratkaisuksi. Näin **alistetuista on kasvanut menestyjiä**.

Valtapelaajien Ostetut muodostavat tuloksiltaan sekaryhmän, joka jakaantuu maltilliseen suorittajaan (Alahärmä), tehottomaan menettäjäan (Vähäkyrö) sekä tehokkaaseen menestyjään (Lapua). Näin ostettujen ryhmästä ei muodostu selvää tulostyyppiä. Valtapelaajana Jalasjärven Säästöpankki sijoittui lähelle alistettujen ja ostettujen rajaa ja tulostyyppinä se lukeutuu maltillisten suorittajien joukkoon. Itsellisen Kauhavan Säästöpankin fuusiopäätöksenteon tulokset viittasivat ensin onnistuneeseen ratkaisuun. Se omasi laajalti päätösvaltaa tärkeään omaa olemassaoloa koskevaan strategiseen ratkaisuun, mutta fuusion edut osoittautuivat lopulta melko maltilliseksi lukuun ottamatta perustettua säätiötä (lähestyy maltillisia suorittajia).

Kuten edellä esitettiin, **rationaalista päätöksentekoa** voidaan tarkastella organisaation **ratkaisuna johonkin uhkaan** (alistetut) ja **poliittista mallia** taas **ratkaisevista pakotteista vapaiden organisaatioiden päätöksentekona** (taistelijat). Alistettujen ryhmään kuuluvassa Vimpelin Säästöpankissa fuusiopäätöksentekoon vaikutti runsaasti sisäisiä (mm. toimitilojen rakennuskustannukset) ja ulkoisia (esim. uudet pankkisäädökset) rajoitteita, joiden vaikutuksesta ei ollut muuta mahdollisuutta kuin fuusioitua.



Kuvio 14. Jäsenpankkien valtopelaajat ja tulostyytit.

Fuusiopäätöksenteon avulla ratkaistiin organisaation olemassaoloa uhkaava vaara eikä vastaan taistelemisesta olisi seurannut menestystä. Näin ajaututtiin tarjottuun ratkaisuun, mutta samalla saavutettiin mahdollisimman paljon etuja. Päätöksenteo suoritettiin mahdollisimman nopeasti myös yleisen fuusiokehityksen kannalta, jolloin jäsenpankillä oli vielä mahdollisuus saavuttaa hyvät edut neuvotteluissa.

Näin ”alistetut luopuivat päätösvallasta mutta rahastivat mukaansa kaiken mahdollisen”.

Toisaalta edellä esitetyn mukaan mitä enemmän poliittisia toimintoja sitä enemmän päätöksenteossa vallitsee vaihtoehtoja. Tästä syntyy vähemmän tuloksia eli ”taistelijat hukkaavat tehokkuuden taistelulentän kahakoissa”. Kuten Sunzi toteaa: ”kun voimasi kuluvat tasangoilla, niin perheet kotirintamalla kärsivät puutetta” (Nojonen 2005: 70). Näin tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että **rationaalisella päätöksenteolla on mahdollisuus saavuttaa menestystä ja tehokkuutta fuusiopäätöksenteossa, kun taas poliittisen päätöksenteon avulla tehokkuus menetetään**. Rationaalinen päätöksenteko sopeutuu ja huomioi laajemmin organisaation sisäiset tekijät ja ympäristön muutokset, kun taas poliittinen päätöksenteko ja sen toiminnot sekoittavat fuusiopäätöksentekoa niin, että sisäisten ja ulkoisten tekijöiden rajoitteita ja muutoksia on vaikea havaita tai niihin on vaikea reagoida.

Huomioita tutkimukseen

Kun vertaillaan tutkimuksen fuusiopäätöksentekomallia (kuvio 10), jossa poliittisella toiminnalla on keskeinen merkitys, ja näitä tutkimuksen hieman yllättäviäkin tuloksia, voi kysymys olla siitä, että päätöksentekotilanne oli rationaalista päätöksentekoa hyödyntäneissä pankeissa esim. selkeämpi ja vähemmän kompleksinen kuin poliittisen päätöksenteon prosesseissa, tai tilanne oli suosiollisempi suoran valta-aseman käyttöön tms. Kuviossa 10 esitetystä mallista päätöksenteko muodostuu joko rationaaliseksi tai poliittiseksi sisäisten, ulkoisten ja poliittisten tekijöiden puristuksessa (myös päätöksenteko, joka asettuu näiden kahden ääriulottuvuuden välille, on mahdollinen). Näin päätöksentekoprosessit muodostuvat rationaaliseksi tai poliittiseksi riippuen organisaatiossa ilmenevästä poliittisesta toiminnasta sekä sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Poliittinen toiminta vaikuttaa joka tapauksessa keskeisesti fuusioon liittyvään päätöksentekoon, vaikka koko prosessi lopulta muodostuisikin rationaaliseksi mm. tehokkuuden saavuttamisen takia.

Huolimatta poliittisten valtoimintojen keskeisestä roolista organisaation päätöksenteossa niiden hallitsemiseen on saatavilla melko niukasti hallinnon teorioiden tarjoamaa tutkimustietoa, ja useiden teoreettisten lähteiden perusteella etenkin apuvälineet niiden käsittelemiseen puuttuvat. Erään syyn tähän muodostaa se, että ne ovat usein vaikeasti kvantifioitavissa. Kuten Ruostetsaari (1992: 27) korostaa, vallankäytön empiiristä tutkimusta vaikeuttaa jo se, että yleisesti hyväksyttyä valtat teoriaa ei ole olemassa, kuten ei myöskään yksimielisyyttä tutkimuksen käsitteistä.

Näin käsillä oleva tutkimus tuo mielenkiintoisen lisän suhteellisen vähän tutkituun vallankäyttöön fuusiopäätöksenteossa. Tutkimus luo lisävalaistusta vallan ja tulosten väliseen suhteeseen fuusiopäätöksenteossa, ja siinä vertaillaan rationaalisen ja poliittisen päätöksenteon avulla saavutettavia tuloksia. Työn tutkimusongelmien tarkastelu tukeutuu keskeisesti Pfefferin (1981) esityksiin, mutta työssä on hyödynnetty myös alan viime aikaisia lähteitä.

Myös päätöksenteon tulosten ja tehokkuuden tutkimusta on kritisoitu. Kelman (1981: 1–11) muistuttaa, miten taloustieteilijät ovat usein kiinnostuneet tehokkuuden tutkimisesta, ja arvelee sen johtuvan siitä, että tehokkuus on helppo käsitellä moraalisesti neutraaliksi. Näin ei kuitenkaan oteta huomioon, että tehokkuus on itsessään vain arvo ja sellaisenaan myös moraalinen kannanotto. Tässä työssä fuusiopäätöksenteon tuloksia on tutkittu jäsenpankkien haastattelussa mainittujen fuusion jälkeisten haittojen ja hyötyjen avulla. Näin ei ole edes pyritty vapautumaan arvoasetelmasta, vaan haastateltavat itse ovat saaneet määritellä kontekstiin parhaiten soveltuvat tehokkuuden ja tulosten tutkimisen mittarit.

Metsämuurosen (2006: 62) mukaan laadullisessa tutkimuksessa oleelliseksi muodostuvat toistuvat viittaukset tutkimusaineistoon, mitä on hyödynnetty laajasti tässä työssä. Straussin & Corbinin (1990: 52) mukaan alan tieteellistä kirjallisuutta voidaan hyödyntää myös korvaavana **validointimenetelmänä**. Heidän mukaansa tutkimusmenetelmä voi olla validi, vaikka kirjallisuusviittaukset ja niiden antama teoreettinen tuki tutkimukselle esitettäisiin vasta johtopäätösten yhteydessä. Menetelmää hyödynnetään myös tässä työssä, kun päätöksenteon poliittista toimintaa ja tehokkuutta koskevia teorioita tarkastellaan tutkimuskohteen analysoinnin ja johtopäätösten yhteydessä.

Reliabiliteetin avulla mitataan tutkimuksen toistettavuutta eli pystytäänkö esim. datan kerääminen toistamaan samoilla menetelmillä toisen tutkijan toimesta niin, että saadaan samat tutkimustulokset. Sen tavoitteena on minimoida virheiden ja vinoutumien vaikutuksia. (mm. Yin 1981a ja 1981b; Ropo 1989; Yin 1989; Eriksson 1991). Vaatimuksena ei Mäkelän (1992: 59) mukaan toistettavuuden kohdalla kuitenkaan ole, että kaksi tulkitsijaa päätyisi samaan lopputulokseen vaan, että lukijalle annetaan edellytykset arvioida ja mahdollisesti hyväksyä tutkijan ratkaisut. Tutkimuksen tuloksia voidaan osittain kontrolloida tarkastelemalla esim. dataa ja analysointitapoja tutkittavien tekijöiden mm. päätöksentekijöiden kanssa, mitä toimintatapaa myös tämän tutkimuksen loppuvaiheessa hyödynnettiin (kaksi keskustelua EPS:n hallintojohtajan kanssa, joiden aikana tarkasteltiin haastattelukierroksen tuloksia) (ks. taulukko 4).

Alan tutkimuksen mukaan tieteen lopullinen tavoite ei ole etsiä selitystä ainutkertaiselle tapahtumalle, vaan etsiä tuloksia, jotka ovat valideja myös muissa kuin

tutkituissa olosuhteissa. Alasuutarin (1994: 203–222) mukaan laadullisissa tutkimuksissa tutkija yrittää tutkia ilmiötä, jonka yleistettävyys ei ole ongelma. Olenaista on siis tutkimuksen pyrkimys selittää ja tehdä ilmiö ymmärrettäväksi, eikä ilmiön olemassaolo tai todistaminen ole tarpeen. Vielä Alasuutari lisää, että usein laadullisissa tutkimuksissa yleistettävyys-ongelma ratkaistaan siten, että tutkimuksen kaikissa vaiheissa viitataan muuhun tutkimukseen. Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty juuri tällaista runsaasti viittauksia sisältävää tutkimustapaa.

Larssonin (1990: 225) mukaan fuusioiden ja yrityshankintojen avulla haetaan synergiamahdollisuuksia, joita arvioidaan *ex ante*, eli niiden ennakoitaan toteutuvan, mutta varmuutta siitä ei ole. Näin tarvitaan tutkimusta, joka tarkastelee synergioita myöhemmin eli *ex post*-tutkimusta, joka havainnoi jo tapahtuneita muutoksia ja olosuhteita. Toisaalta *ex post*-tutkimuksessa on aina olemassa seuraava ongelma: miten paljon tutkimustuloksista menetetään tai ne vääristyvät, kun reaktioita ja toimintoja tutkitaan jälkeinpäin. Tämä on huomioitava myös tässä tutkimuksessa, jossa fuusioprosesseja ja avainhenkilöiden reaktioita tutkittiin tapahtuma-ajankohdan jälkeen.

Työn tutkimustulosten perusteella esitettyjä johtopäätöksiä tarkasteltaessa on vielä huomioitava empirian rajaukset, esimerkkiorganisaation ja tutkimusotannon rajallisuus. Lisäksi laadullisen tutkimuksen metodologiset valinnat aiheuttanevat ristiriitaista keskustelua. Tutkimustyön eräänä johtopäätöksenä voidaankin pitää seuraavaa tosiseikkaa, että aina on olemassa asioita, joita ei voida tarkasti mitata ja, jotka tutkija voi vain todeta. Tämän kaltaisen otoksen perusteella työn tulokset havainnollistuvat kuitenkin selkeästi edellä esitettyihin päätelmiin. Työn mielenkiintoinen tutkimuskohde antaa myös lisätietoa poliittisen tutkimuskentän monimuotoisuudesta ja jo historiaan jääneen suomalaisen säästöpankkiorganisaation päätöksenteosta.

Metsämuurosen (2006: 66) mukaan tutkimuksen lukijoille saatetaan työn tulosten yhteydessä esittää suosituksia, miten tutkimuksen tuloksia voitaisiin hyödyntää. Niitä ei voida kuitenkaan pitää tutkimuksen tieteellisenä antina, vaan tutkijan omina ajatuksina mahdollisista hyödyntämistavoista. Valtapoliittisen toiminnan keskeinen merkitys fuusiopäätöksenteossa ja sen tuloksissa sekä fuusiopäätöksenteon kaarimalli on tutkijan mielestä mielenkiintoinen kehys, jota mahdolliset jatkotutkimukset voisivat hyödyntää. Voidaanko esim. samantyyppinen kaarimalli löytää jostain muusta fuusiopäätöksentekoaineistosta? Tällaisia pankkifuusioita muistuttavia tapahtumaketjuja ovat muodostaneet mm. paikallisosuuskauppojen ja paikallisten puhelin-yhtiöiden fuusiot.

On myös huomioitavaa, että tässä tutkimuksessa inhimillisten tekijöiden ja resursien tarkastelu on rajattu henkilöstöstä pääosin pankinjohtajiin heidän keskeisen

fuusioprosessivaikuttaja-asemansa vuoksi. Pankkitoimihenkilöstön jättäminen haastatteluotoksen ulkopuolelle saattaa herättää kritiikkiä. Henkilöstön sisällyttäminen otokseen olisi kuitenkin tuonut mukanaan laajemmin arvojen ja asenteiden mitattavuusongelmat sekä haastateltavien valintaongelmat kooltaan hyvinkin erilaisten pankkien keskuudesta. Näin tutkijan arvion mukaan fokus olisi muokkautunut liian laajaksi ja hankalaksi käsitellä. Henkilöstön mukaan ottaminen laajentaisi näkökulmaa erityisesti päätöksenteon tuloksia tarkasteltaessa (ks. mm. Rosen ym. 2009; Marks & Mirvis 2011), mitä voisi hyödyntää edellä ehdotetuissa jatkotutkimuksissa.

Työn edetessä on pyritty vastaamaan myös tutkimuksen lisätavoitteisiin, joihin kuuluivat säästöpankkiorganisaation tarkastelua seuraavasti:

1.säästöpankkikentän fuusioitumiskehityksen ja sen ilmiöiden tarkastelu, sekä

2.säästöpankkiorganisaation monikerroksisen päätöksentekoprosessin vuorovai-
kutus- suhteiden (SKOP, EPS ja liittyvät jäsenpankit) tarkastelu.

Säästöpankkiorganisaation vallan käyttöä ja poliittisia ilmiöitä sekä fuusiopäätöksenteon tuloksia on läpikäyty luvuissa 4, 5, 6 ja 7. Säästöpankkikentän fuusiokehitystä kokonaisuutena ja talouselämän tapahtumia Suomessa sivuttiin jo johdannossa ja seuraavassa niitä tullaan vielä käsittelemään lisää.

Pankkimaailman muutokset

Repo (1992: 354) kuvaa pankkimaailman tilannetta globaalista näkökulmasta. 1980-luvun lopulla Suomen Pankille rahamarkkinoiden vapauttaminen oli välttämätöntä, koska niin tehtiin koko läntisessä maailmassa. Näin markkinoille virtasi rahaa, jonka avulla tehtiin mm. yritysvaltauksia. Runsaasta luotonannosta koitui pankeille valtavat tappiot, ja lopulta valtion ja sen kautta veronmaksajien oli tultava apuun. Samanlainen kehitys rahamarkkinoilla oli nähtävissä myös Yhdysvalloissa ja Ruotsissa, joissa tarvittiin myös valtionapua pankkien pelastamiseksi. (Repo 1992).

Ruuskasen (2009: 26) mukaan rahamarkkinoiden säätelyn purkamisen seurauksena varainhankinnan korkotaso kasvoi kilpailun kiristyessä, ja vakiintunutta varainhankintaa jouduttiin korvaamaan lyhyemmillä korkeampikorkoisilla talletuksilla. Tämä johti kannattavuusongelmiin. Jalasjärven Säästöpankin hallituksenpuheenjohtaja Viertola totesikin haastattelussaan tallettajien tuotoista: *Pankin korkomarginaali laskee, kun lainaa ei edullisesti. Tämä tilanne ei voi kauaa jatkua.* Säätelyn purkamisessa voidaan Ruuskasen mukaan havaita selkeitä ongelmia-

kohtia. Prosessi ajoittui läntisten markkinatalousmaiden kiihkeään noususykliin, eivätkä valvontaviranomaiset olleet nopeasti muuttuvan tilanteen tasalla. Eräs merkittävä motivaatiotekijä luotonannon kasvamisen taustalla oli myös verolainsäädäntö, joka kannusti investoimaan lainarahalla. Lisäksi vapauttamisen järjestyksellä oli pankkien kannalta merkitystä, sillä ensin liberalisoitiin antolainauskorot ja vasta sen jälkeen talletuskorot. Kun Suomen markkaa jouduttiin puolustamaan koronnostoin korkopolitiikan avulla, myös vahvan markan politiikalla oli oma osuutensa rahamarkkinoiden vapauttamisen jälkeisessä kriisissä. (Ruuskanen 2009: 26–27).

Rahamarkkinoiden vapautuminen tapahtui vajaan kymmenen vuoden aikana Suomen Pankin rahapoliittisen päätöksenteon tuloksena. Ruuskasen (2009) mukaan on aiheellista pohtia olisiko säännöstelyn purkaminen pitänyt sen sijaan toteuttaa lainsäädännöllisenä prosessina ja oliko prosessi riittävällä tavalla päättäjien hallinnassa. Olisiko siis Suomen Pankin pitänyt nousukaudella kiristää luotonantoa ja vetää rahaa markkinoilta eikä päinvastoin vapauttaa sitä kuten todellisuudessa tapahtui?

Tutkimuksessa käsitelty fuusiotrendi voidaan myös asettaa kritiikille alttiiksi. Haastattelutietojen perusteella pankkikentän tuloksenteko riippui lamatilanteesta alueellisesta talletusten ja luottojen avulla käytävästä yksikkökohtaisesta kaupasta. Tätä korosti myös Kauhajoen Säästöpankin johtaja Munkki. Fuusioitumiskehitys tähtäsi vallan ja päätöksenteon keskittämiseen, kun taas lamatilanne vaati vallan hajautusta. Oliko tämä fuusiotrendi, joka toteutettiin suuren taloudellisen laskusuhdanteen aikana, mahdollisesti jo myöhästynyt reagoitikeino alalla aikaisemmin vallinneeseen kansainväliseen luottomarkkinabuumiin? Oliko säästöpankkikentän päätöksenteko näin implementoimassa strategiaa, joka oli vastaus vanhentuneeseen markkinatilanteeseen? (vrt. Ansoff 1980: 175–182 määrittelemä kriisi, jossa organisaatio etsii toimintaratkaisuja jo tapahtuneisiin muutoksiin ja arvointivirheen kustannukset nousevat kohtuuttomiksi).

Tienarin (1995: 138) käsityksen mukaan pankkien ylin johto ylireagoi ulkoisessa ympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin 1980-luvun lopulla ja 90-luvun alussa. Voidaan siis myös pohdiskella oliko kansainvälinen kilpailu ja siihen varautuminen ylikorostettua verrattuna todellisuudessa tapahtuneisiin muutoksiin pankkien kilpailuympäristössä 1990-luvun alussa? SKOP:n ja EPS:n kampanjoinnin sekä usean yksittäisen pankinjohtajan haastattelun mukaan (mm. Kauhavan pankinjohtaja) erään tärkeimmän syyn fuusiotrendiin muodosti juuri kansainvälinen kilpailu. Hiilamon (1995: 54–100) mukaan rahamarkkinoiden vapautuminen olikin säästöpankeille juuri se uhkakuva, jonka vuoksi ne pelkäsivät häviävänsä korkokilpailussa muille, ja jonka vuoksi ne päättivät muuttaa toimintaansa. Tässä tilan-

teessa SKOP:n uusi ja kilpailuhenkisen strategian valinnut johto saavutti tärkeän aseman ja vaikutusvaltaa säästöpankkien keskuudessa vetoamalla juuri pankkikilpailun mullistumiseen. Tarkasteltaessa myöhempää kehitystä suomalaiseen pankkikenttään on kuitenkin vasta 2000-luvulla ilmestynyt kansainvälisiä toimijoita lähinnä pohjoismaiselta tasolta, ja nekin pääasiassa pankkifuusioiden kautta.

Ruuskanen (2009: 21) esittää, että Suomessa erääksi keskeisimmäksi pankkikriisiin johtaneeksi syyksi muodostui omistajakontrollin vajavaisuudet, ja erityisesti juuri paikallispankkien osalta. Tutkimuksen haastattelukierroksella helmikuussa 1991 etenkin isäntiä ja heidän näennäistä säästöpankin omistusoikeuttaan kritisoi. Jäsenpankkien johtohenkilöiden keskuudessa isännistö koettiin liian suureksi ja hitaaksi päätöksenteon elimeksi, jotta se olisi pystynyt toimimaan vastuullisesti ja tuloksellisesti. Haastateltuihin kuuluivat siis myös isännistön puheenjohtajat. Näin myös kentältä saatu viesti tukee Ruuskasen pohdintaa jäsenpankkien päätöksenteon ongelmakohdasta.

Kankaan (2006) mukaan koettu pankkikriisi oli myös johtamisen kriisi, sillä kasvun huumassa päätöksenteko valui ylimmältä johdolta operatiiviselle tasolle. Pankkiryhmiä ja erityisesti SKOP:n ylimmän johdon virheet levisivät alueelliselle tasolle paikallispankkeihin, jotka toteuttivat keskusjohtoista kasvun strategiaa. Näin johdon virheet moninkertaistuivat, eikä kukaan enää pystynyt pitämään tilannetta hallinnassa. (Kangas 2006). Koskenkylä (2010) kuitenkin muistuttaa, että johtaminen petti Suomessa pankkien lisäksi myös viranomaisten eli SP:n ja hallituksen puolelta. Toisaalta myös luotonottajat eli yritykset ja kotitaloudet toimivat hänen mukaansa varomattomasti ottaen resursseihinsa nähden ylisuuria luottoja. Näin 1990-luvun pankkikriisi oli ennen kaikkea talous- ja veropoliittisen järjestelmän aiheuttama lopputulema. (Koskenkylä 2010).

Myös Kjellman (1997) kritisoi pankkikriisin aikana tapahtunutta fuusiotrendiä ja korostaa hyvän johdon merkitystä pankkitoiminnassa. Johto, jolla on vahva näkemys tulevaisuudesta, ja joka tuntee omat paikalliset markkinat, menestyy myös vaikeissa olosuhteissa. Kyvykäs ja näkemyksen omaava paikallisjohto olisi Kjellmanin (2004) mukaan myös pystynyt vastustamaan SKOP:n kasvustrategiaa ja keskittymään omaan asiakaskuntaan perustuvaan pankkitoimintaan (vrt. paikallissäästöpankit seuraavassa).

Suomen pankkimarkkinoilla toimii myös 39 itsenäisen säästöpankin joukko, jotka jättäytyivät työssä käsiteltävän fuusiokehityksen ulkopuolelle. Vuonna 2011 Säästöpankkiryhmän tiedotteen mukaan säästöpankit olivat Suomen vakavaraisimpia pankkeja. Ryhmän ensisijainen vakavaraisuus oli 18,8 % (tammi-syyskuu 2011), kun se koko kotimaisella pankkisektorilla oli keskimäärin noin alle 13 % (Säästöpankki 2011). Kjellmanin & Nordmanin (2000) mukaan 1990-luvun kokemukset

Suomessa osoittavat, että ne pankit, jotka eivät fuusioitu tekevät parempaa tulosta kuin pankit, jotka ovat olleet mukana fuusioprosesseissa.

Ruuskanen lisää vielä mielenkiintoisen yksityiskohdan em. pohdintaan. Pankkisivon kansanedustajia oli edustajien itse antamien matrikkelitietojen (vuosina 1966–1970) mukaan yhteensä 83 kpl eli noin 42 % koko eduskunnasta. Kansanedustajien keskuudessa vallitsi siis melko vahva pankkiedustus. (Ruuskanen 2009: 29). Jos edustus on jatkunut 1990-luvulle läheskään samansuuruisen, voidaan vain arvailla, mikä tämän merkitys oli päätettäessä esim. mittavasta pankkisuudesta.

Pankkitoimialan kehitys on jatkunut Suomessa ja pohjoismaisella tasolla on tehty lisää erilaisia yritysjärjestelyjä. Fiordelisin (2009: 46) mukaan Euroopassa on vuoden 2006 jälkeen tapahtunut kuusi suurta pankkifuusiota, ja niiden yhteenlaskettu arvo on yli 170 biljoonaa euroa. Julkisuudessa on esitetty arvioita, joiden mukaan finanssialalla odotetaan suurempaa murrosta noin kymmenen vuoden kuluessa, kun kiinalaiset alkavat ostaa eurooppalaisia ja amerikkalaisia pankkeja (Pokkinen 2011).

Ollilan (2005: 330–334) mukaan suuruus on nykyään arvo sellaisenaan, ja fuusiot sekä suuryritykset saavat lähes poikkeuksetta positiivista julkisuutta. Suuryhtiöiden valta on joissakin tapauksissa jopa kansallisvaltioiden valtaa suurempaa. Ollilan mukaan suuruuden ihannoiminen voi hyvällä syyllä asettaa kyseenalaiseksi ja toivoa tällaisen yritysvaltatrendin kääntymistä tai ainakin vähittäistä muuntumista. Pankkien osalta suuruus koituu erityisen ongelmalliseksi. Mm. Marttila (2011: 60) varoittaa, että pankkien ei pitäisi antaa kasvaa niin suuriksi, että niiden kaatuminen uhkaa koko kansantaloutta.

Huolimatta Suomen Pankin kontrollivallan jatkuvasta vähenemisestä korosti Suomen Pankin johtokunnan puheenjohtaja Pentti Hakkarainen 23.4.2008 haastattelulausunnossaan, miten yksi keskeisimmistä rahamarkkinoiden sääntelyä puolustavista elementeistä on rahoitusjärjestelmän vakaus ja sitä kautta koko kansantalouden toimivuuden turvaaminen. Toinen sääntelyä edellyttävä tarve on kulluttajansuoja eli pankkien asiakkaiden talletusten turvaamistarve (Ruuskanen 2009: 15–16).

Nämä opetukset korostuivat entisestään amerikkalaisista sub prime -lainoista syksyllä 2008 lähteneen finanssikriisin ravistellessa koko maailman rahoitusmarkkinoita. Näin erityisesti Euroopassa ja EU:n johdolla ollaan pankkitoimialalle nyt suunnittelemassa lisää sääntelyä. Muutamat Euroopan valtiot eli Kreikka, Irlanti ja Portugali sekä Italia ja Espanja ovat velkaantuneet raskaasti ja Euroopan Keskuspankki sekä EU:n päättävät elimet yrittävät pelastaa Euroopan pankit vararikolta

ja rahoitusmarkkinat suurilta heilahteluilta. Näin pyritään turvaamaan kansantalouden toiminta koko Euroopassa. Fiordelisi (2009:12) viittaa sääntelypolitiikkaan, jonka tarkoituksena on luoda yksi yhtenäinen eurooppalainen rahoitusmarkkina. Juuri viimeaikoina on julkisuudessa laajalti keskusteltu eurooppalaisen pankkiunionin perustamisesta. (mm. Hurri 2012).

Marttila (2011: 60) kyseenalaistaa vakauttamisessa pankkijärjestelmien ylläpitämiseksi tähän asti paljon käytetyt suorat tulonsiirrot veronmaksajilta. Hän suosittelee pitkälle vietyä sääntelyä eli peruspankkitoiminnan haltuunottoa valtiolle, jolloin suurilla riskeillä pelaavat investointipankit joutuisivat pelaamaan omalla riskillä. Valtiovarainministeri Urpilainen esittää 16.11.2011 kriisin hoitoon pankkien vakauttamista vastikkeellisella pääomittamisella, jonka seurauksena pääomat nousevat 9 %:in ja ensisijainen vastuu kohdistuu omistajille (Valtiovarainministeriö 2011). Uudistusten toteuttamisaikataulu ja koko kriisin hallinta jäävät ratkaistaviksi lähitulevaisuudessa, sillä markkinat vaativat ratkaisuja. Lähikuukausina ja -vuosina eletään jännittäviä aikoja Euroopassa, mutta myös koko maailmassa.

LÄHTEET

- Aguilera, R. & J. Dencker (2004). The role of human resource management in cross-border mergers and acquisitions. *International Journal of Human Resource Management* 15:8, 1355–1370.
- Alasuutari, P. (1994). *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.
- Allardt, E. & Y. Littunen (1979). *Sosiologia*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Alvesson, M. (2010). Self-doubters, strugglers, storytellers, surfers and others: Images of self-identities in organisation studies. *Human Relations* 63:2, 193–217.
- Ansoff, H. I. (1980). *Strategic Management*. London: The MacMillan Press Ltd.
- Bacharach, S. & E. Lawler (1980). *Power and Politics in Organizations*. San Francisco, California: Jossey-Bass Publishers.
- Baird, L., I. Meshoulam & G. DeGive (1983). Meshing human resources planning with strategic business planning: A model approach. *American Management Associations*, Periodical Division (Sept.-Oct.), 14–25.
- Baldwin, D. (1989). *Paradoxes of Power*. New York, NY Oxford: Basil Blackwell.
- Bastien, D. (1987). Common patterns of behavior and communication in corporate mergers and acquisitions. *Human Resource Management* 26:1, 17–33.
- Björkman, I. (1989). Factors influencing processes of radical change in organizational belief systems. *Scandinavian Journal of Management* 5:4, 251–271.
- Blake, R. & J. Mouton (1985). How to achieve integration on the human side of the merger. *Organizational Dynamics* 13:3, 41–56.
- Blau, P. (1974). *On the Nature of Organizations*. New York: John Wiley & Sons.
- Blau, P. & R. Schoenherr (1971). *The Structure of Organizations*. New York: Basic Books.
- Boulding, K. (1990). *Three Faces of Power*. 2. painos. Newbury Park (California): Sage Publications, Inc.
- Buono, A. & J. Bowditch (1989). *The Human Side of Mergers and Acquisitions. Managing Collisions between People, Cultures, and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Buono, A., J. Bowditch & J. Lewis III (1985). When cultures collide: The anatomy of a merger. *Human Relations* 38:5, 477–500.

Business International (1988). *Making Acquisitions Work: lessons from companies' successes and mistakes*. Global Business Information and Advice. Geneva: Business International.

Cannella, A. Jr & D. Hambrick (1993). Effects of executive departures on the performance of acquired firms. *Strategic Management Journal* 14, 137–152.

Carletti, E., P. Hartmann & G. Spagnolo (2005). Bank mergers, competition and liquidity. Stockholm: *Sveriges Riksbank/Working paper series* no 182.

Cartwright, S. & C. Cooper (1990). The impact of mergers and acquisitions on people at work: Existing research and issues. *British Journal of Management* 1:2, 65–76.

Cartwright, S. & C. Cooper (1992). *Mergers and Acquisitions: The Human Factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann Ltd.

Cartwright, D. & A. Zander (1959). The bases of social power. Teoksessa: *Group Dynamics*. Toim. D. Cartwright & A. Zander. *Research and Theory*, 2. painos. 641–668. New York etc.: Harper & Row, Publishers.

Chang, C. H., C. C. Rosen & P. E. Levy (2009). The relationship between perceptions of organizational politics and employee attitudes, strain and behavior: A meta-analytic examination. *Academy of Management Journal* 52:4, 779–801.

Charteris-Black, J. (2005). *Politicians and Rhetoric. The Persuasive Power of Metaphor*. Basingstoke New York (N.Y.): Palgrave Macmillan.

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: A literature review. *Human Resource Management* 50:4, 479–500.

Clark, S., D. Gioia, D. Ketchen, Jr & J. Thomas (2010). Transitional identity as a facilitator of organizational identity change during a merger. *Administrative Science Quarterly* 55:3, 397–438.

Cohen, L., L. Manion & K. Morrison (1995). *Research Methods in Education*. 5. painos. London: Routledge Falmer.

Copeland, T. & F. Weston (1979). *Financial Theory and Corporate Policy*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Dackert, I., P. Jackson, S. Brenner & C. Johansson (2003). Eliciting and analyzing employees' expectations of a merger. *Human Relations* 56:6, 705–725.

Daft, R. L. (1986). *Organization Theory and Design*. St. Paul: West Publishing Company.

Dahl, R. A. (1957). The concept of power. *Behavioral Science*, 201–215.

Datta, D. (1991). Organizational fit and acquisition performance. Effects of post-acquisition integration. *Strategic Management Journal* 12, 281–297.

Datta, D., G. Pinches & V. Narayanan (1992). Factors influencing wealth creation from mergers and acquisitions: A Meta-Analysis. *Strategic Management Journal* 13, 67–84.

Davis, S. (2000). *Bank Mergers: Lessons for the Future*. New York, N.Y.: St. Martin's Press.

Edelman, M. (1977). *Political Language: Words That Succeed and Policies That Fail*. New York: Academic Press.

Edelman, M. (2001). *The Politics of Misinformation*. Cambridge New York (N.Y.): Cambridge University Press.

Edwards, P. & J. Wajcman (2005). *The Politics of Working Life*. Oxford New York (N. Y.): Oxford University Press.

Eriksson, P. (1991). Managerial processes behind long-term product mix changes. A historical study on Fazer Confectionary 1950–90. *Acta Academiae Oeconomicae Helsingiensis*, Series A:74. Helsinki: The Helsinki School of Economics and Business Administration.

Etzioni, A. (1970). Power as a societal force. Teoksessa: *Power in Societies*. Toim. M. E. Olsen. Collier-Macmillan Limited, London: The Macmillan Company.

Fedor, D., J. Maslyn, J. Farmer & K. Bettenhausen (2008). The contributions of positive politics to prediction of employee reactions. *Journal of Applied Social Psychology* 38:1, 76–96.

Fiordelisi, F. (2009). *Mergers and Acquisitions in European Banking*. Basingstoke, UK. Palgrave Macmillan.

Forsell, A. (1992). *Moderna tider i Sparbanken*. Stockholm: Nordstedts Tryckeri.

French, J., Jr & B. Raven (1959). The bases of social power. Teoksessa: *Group Dynamics. Research and Theory*. Toim. D. Cartwright & A. Zander. 2. painos. 607–623. New York etc.: Harper & Row, Publishers.

Froman, C. (1992). *Language and Power*. Vol. 1: Books 1 and 2. London: Humanities Press.

Galbraith, J. (1973). *Designing Complex Organization*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Galbraith, K. (1984). *The Anatomy of Power*. London: Hamish Hamilton Ltd.

Ghauri, P., K. Groenhaug & I. Kriastianlund (1995). *Research Methods in Business Studies*. London: Prentice Hall.

Giessner, S. (2011). Is the merger necessary? The interactive effect of perceived necessity and sense of continuity on post-merger identification. *Human Relations* 64:8, 1079–1098.

Glaser, B. & A. Strauss (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.

Goldberg, W. (1983). *Mergers: Motives, Modes, Methods*. Aldershot: Gower.

Goranova, M., R. Dharwadkar & P. Brandes (2010). Owners on both sides of the deal: mergers and acquisitions and overlapping institutional ownership. *Strategic Management Journal* 31:10, 1114–1135.

Graves, D. (1981). Individual reactions to a merger of two small firms of brokers in the re-insurance industry: A total population survey. *Journal of Management Studies* 18:1, 89–113.

Gummesson, E. (1989). *Qualitative Methods in Management Research*. Bickley Bromley: Chartwell-Bratt Ltd.

Gustafsson, C. (1979). *Om utsagor om makt*. Publications of the Research Institute of the Åbo Akademi Foundation. Åbo.

Haleblian, J., G. McNamara, K. Kolev & B. Dykes (2012). Exploring firm characteristics that differentiate leaders from followers in industry merger waves: a competitive dynamics perspective. *Strategic Management Journal* 33:9, 1037–1052.

Hancock, P. & M. Tyler (2008). It's all too beautiful: Emotion and organization in the aesthetic economy. Teoksessa: *The Emotional Organization. Passions and Power*. Toim. S. Fineman. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Hammersley, M. & P. Atkinson (1983). *Ethnography. Principles in Practice*. London: Routledge.

Harris, S. (2010). The deloitte & touche merger decision: Lessons learned from a successful merger. *Organizational Dynamics* 39:3, 279–287.

Haspeslagh, P. & D. Jemison (1986). Acquisitions – Myths and reality. Research and the development of pedagogical materials. *Working Papers/Graduate School of Business Stanford University*, INSEAD: No 86/34.

Haspeslagh, P. & D. Jemison (1991). *Managing Acquisitions: Creating Value Through Corporate Renewal*. New York: Free Press.

- Haugaard, M. (2000). Power, ideology and legitimacy. Teoksessa: *Power in Contemporary Politics*. Toim. H. Goverde. 59–76. London: Sage Publications Ltd.
- Heikkilä, T. (1998). Muutosmyrsky: pankkifuusio työntekijöiden kokemuksena. HUT *Industrial Management and Work and Organizational Psychology/Report* No 7. Diss. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Hiilamo, H. (1995). *SKOP: Lyhyt historia*. Juva: WSOY.
- Hinings, C., D. Hickson, J. Pennings & R. Schnek (1974). Structural conditions of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly* 19, 22–44.
- Hochwarter, W. & K. Thompson (2010). The moderating role of optimism on politics-outcomes relationships: A test of competing perspectives. *Human Relations* 63:9, 1371–1394.
- Hofer, C. (1983). ROVA: A new measure for assessing organizational performance. Teoksessa: *Advances in Strategic Management* 2, 43–55. Toim. R. Lamb. London: Jai Press Inc.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Holt, D. (1979). The unlikely hero of McGraw-Hill. *Fortune* (May) 21, 97–108.
- House, R. (1988). Power and personality in complex organizations. Teoksessa *Research in Organizational Behavior* 10, 305–337. Toim. B.M. Staw. Greenwich CT: JAI Press.
- Hubbard, N. (1999). *Acquisition Strategy and Implementation*. Basingstoke: Macmillan Press.
- Hunt, J. (1990). Changing pattern of acquisition behaviour in takeovers and the consequences for acquisition processes. *Strategic Management Journal* 11, 69–77.
- Hurri, J. (2012). Pankkiunioni kasvattaisi eniten Suomen pankkiriskiä. *Taloussanomat* 29.8.
- Ingham, H., I. Kran & A. Lovestam (1992). Mergers and profitability: a managerial success story? *Journal of Management Studies* 29:2, 195–208.
- Ireland, R., M. Hitt, R. Bettis & D. Auld de Porras (1987). Strategy formulation processes: differences in perceptions of strength and weaknesses indicators and environmental uncertainty by managerial level. *Strategic Management Journal* 8:2, 469–485.

- Ivancevich, J., D. Schweiger & F. Power (1987). Strategies for managing human resource during mergers and acquisitions. *Human Resource Planning* 10:1, 19–35.
- Jemison, D. (1986). Strategic capability transfer in acquisition integration. *Research Working Papers/Institut Européen d'Administration des Affaires*, INSEAD: No 86/17.
- Jemison, D. & S. Sitkin (1986a). Acquisitions: the process can be a problem. *Harvard Business Review* 64:2, 107–116.
- Jemison, D. & S. Sitkin (1986b). Corporate acquisitions: A process perspective. *Academy of Management Review* 11:1, 145–163.
- Jensen, M. & R. Ruback (1983). The market for corporate control: The scientific evidence. *Journal of Financial Economics* 11, 5–50.
- Jungerheim, S. (1992). *Banker i Fusion*. Doctoral Thesis. Uppsala Universitet Företagsekonomiska institutionen: Reprocentralen HSC.
- Kangas, T. (2006). *Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus: Esseitä paikallisista toimijoista ja toteuttajista*. Helsinki: Helsinki School of Economics.
- Kanniainen, V. & R. Stenbacka (1996). Pankkiteoria ja pankkikriisi. Onko mitään opittavissa? Esitelmiä ja kirjoituksia. *Helsingin yliopiston kansantaloustieteen laitos* 12/1996.
- Kanter, R., B. Stein & T. Jick (1992). *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience It and Leaders Guide It*. USA: The Free Press.
- Kelman, S. (1981). *What Price Incentives? Economists and the Environment*. Boston, Massachusetts: Auburn House Publishing Company.
- Khandwalla, P. N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich Inc.
- Kiander, J. (2001). *Laman opetukset*. Valtion taloudellinen tutkimuskeskus. Suomen Akatemia.
- Kim, J. & S. Finkelstein (2009). The effects of strategic and market complementarity on acquisition performance: evidence from the U.S. commercial banking industry, 1989-2001. *Strategic Management Journal* 30:6, 617–646.
- Kirchhoff, Bruce A. (1977). Organizational Effectiveness Measurement and Policy Research. *Academy of Management Review* (July) 1, 347–355.
- Kjellman, A. (1997). *Essays on Performance and Financing Decisions During the 1990s Recession in Finland*. Åbo: Åbo Akademi University Printing Press.

Kjellman, A. (2004). *Excellence in Banking: Lessons from Banking in Finland*. Åbo.

Kjellman, A. & M. Nordman (2000). Strategies behind and effects of bank mergers in Finland. *Meddelanden från Ekonomisk-statvetenskapliga fakulteten vid Åbo Akademi*. Institutionen för samhällsekonomi och statistik Ser. A:517. Åbo: Åbo Akademis tryckeri.

Koskela, M. (1993). *Fuusiopäätös – yritysjohdon strateginen toimenpide*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Kovoor-Misra, S. & M. Smith (2008). In the aftermath of an acquisition: Triggers and effects on perceived organizational identity. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44:4, 422–444.

Kroon, D., N. Noorderhavn & A. Leufkens (2010). Organizational identification and cultural differences: Explaining employee attitudes and behavioral intentions during postmerger integration. Teoksessa: *Advances in Mergers and Acquisitions* Vol. 8, 19–42. Toim. S. Finkelstein & C. L. Cooper. Bingley, UK: Emerald Group Publishing.

Kusewitt, J. B. (1985). An exploratory study of strategic acquisition factors relating to performance. *Strategic Management Journal* 6, 151–169.

Kuisma, M. (2004). *Kahlittu raha, kansallinen kapitalismi. Kansallis-Osake-Pankki 1940–1995*. Helsinki: Suomen Kirjallisuuden Seura. Karisto Oy.

Kuusterä, A. (1995). *Aate ja raha. Säästöpankit suomalaisessa yhteiskunnassa 1822–1994*. Otava.

Lakshman, C. (2011). Postacquisition cultural integration in mergers & acquisitions: A knowledge-based approach. *Human Resource Management* 50:5, 605–623.

Larimo, J. (1993). Foreign direct investment behaviour and performance: An analysis of Finnish direct manufacturing investments in OECD countries. Doctoral Dissertation. *Acta Wasaensia* No 32. Vaasa.

Larsson, R. (1989). Organizational integration of mergers and acquisitions. A case survey of realization of synergy potentials. *Lund Studies in Economics and Management* 7. Lund University Press.

Larsson, R. (1990). *Coordination to Acculturation in Mergers and Acquisitions: Interpretive and Systems Approaches Towards Synergy*. Doctoral dissertation. Lund University.

Larsson, R. & S. Finkelstein (1996). *Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: A Case Survey of Synergy Realization*. Lund: Lund University.

Lautjärvi, H. (1988). *Rahoitusmarkkinoiden muutos ja uudistuva rahoituspolitiikka*. Helsinki: Suomen Pankkiyhdistys.

Lehikoinen, V. (2001). *Rikos vai rangaistus? Pohjois-Karjalan Säästöpankki ja pankkikriisi*. Kustannusyhtiö Ilias Oy.

Lawrence, P. & J. Lorsch (1967). *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University.

Lohrum, C. (1996). Post-acquisition intergration: Towards an understanding of employee reactions. *Publications of the Swedish School of Economics and Business Administration* No. 65. Helsinki.

Lubatkin, M. (1983). Mergers and the performance of the acquiring firm. *Academy of Management Review* 8, 218–225.

MacKenzie, K. (1986). Virtual positions and power. *Management Science* 32:5, 622–642.

Marks, M. & J. Cutcliffe (1988). Making mergers work. *Training & Development Journal* (Apr) 42:4, 30–36.

Marks, M. & P. Mirvis (1986). The merger syndrome. *Psychology Today* 20:10, 36–42.

Marks, M. & P. Mirvis (2011). A framework for the human resources role in managing culture in mergers and acquisitions. *Human Resource Management* 50:6, 859–877.

Marmenout, K. (2010). Employee sensemaking in mergers: How deal characteristics shape employee attitudes. *The Journal of Applied Behavioral Science* 46:3, 329–359.

Martikkala, J. (1990). Alahärmän Sp liittyi EPS:iin. *Ilkka* 12.10.

Martikkala, J. (1990). Toinen kerta toden sanoi. Vähäkyrö liittyy EPS:n riveihin. *Pohjalainen* 12.9.

Martikkala, J. (1991). Isonkyrön ja Jalasjärven säästöpankit EPS:iin. *Ilkka* 19.9.

Martikkala, J. (1993). Säästöpankkien viimeiset syksyt ovat olleet vaikeita. *Ilkka* 23.10.

Marttila, J. (2011). Vallataan Vallila. *Arvopaperi* Lokakuu 10.

Melkonian, T., P. Monin & N. G. Noorderhaven (2011). Distributive justice, procedural justice, exemplarity, and employees' willingness to cooperate in M&A

integration processes: An analysis of the Air-France-KLM merger. *Human Resource Management* 50:6, 809–837.

Metsämuuronen, J. (2006, toim.). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

McNamara, G. M., J. Halebian & B. J. Dykes (2008). The performance implications of participating in an acquisition wave. Early mover advantages, bangwagon effects, and the moderating influence of industry characteristics and acquirer tactics. *Academy of Management Journal* 51:1, 113–130.

Miettinen, E. & E. Saarinen (1990). *Muutostekijä*. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Miles, M. B. & A. M. Huberman (1984). *Qualitative Data Analysis: A Sourcebook of New Methods*. London: Sage. 3. painos.

Miller, D. & P. Friesen (1982). The longitudinal analysis of organizations: A methodological perspective. *Management Science* 28, 1013–1034.

Minett, S. (1992). *Power, Politics and Participation in the Firm*. Avebury: Aldershot Brookfield.

Mintzberg, H. (1981). Organization design: fashion or fit? *Harvard Business Review* 59:1, 103–116.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall Inc.

Mintzberg, H. (1985). The organization as political arena. *Journal of Management Studies* 22:2, 133–154.

Mirvis, P. (1985). Negotiations after the sale: The roots and ramifications of conflict in an acquisition. *Journal of Occupational Behavior* 6, 65–84.

Morgan, G. (1997). *Images of Organizations*. California: Sage Publications.

Muehlfeld, K., P. Sahib & A. Van Witteloostuijn (2012). A contextual theory of organizational learning from failures and successes: A study of acquisition completion in the global newspaper industry, 1981–2008. *Strategic Management Journal* 33:8, 938–964.

Mulder, M. (1977). The daily power game. *International Series on the Quality of Working Life* 6. Leiden: Martinus Nijhoff Social Science Division.

Mäkelä, K. (1992, toim.). *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus.

- Nahavandi, A. & A. Malekzadeh (1988). Acculturation in mergers and acquisitions. *Academy of Management Review* 13:1, 79–90.
- Napier, N. (1989). Mergers and acquisitions, human resource issues and outcomes: A review and suggested typology. *Journal of Management Studies* 26:3, 271–289.
- Napier, N., G. Simmons & K. Stratton (1989). Communicating during a merger: The experience of two banks. *Human Resource Planning* 12:2, 105–122.
- Nikandrou, I., N. Papalexandris & D. Bourantas (2000). Gaining employee trust after acquisition: implications for managerial action. *Employee Relation* 22:4, 334–355.
- Nojonen, M. (2005). *Sunzi Sodankäynnin taito*. (suom. ja toim.). Tampere: Tammer-Paino Oy.
- Nupponen, P. (1996). *Post-Acquisition Performance: Combination, Management and Performance Measurement in Horizontal Integration*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Näsi, J. & J. Saarikorpi (1983). Tieteelliset tutkimusotteet ja suomalainen liiketaloustiede, markkinointi. Historiallis-paradigmaattinen katsaus ja analyysi. *Tampereen yliopiston julkaisuja sarja A:2*. Tutkielmia ja raportteja 30.
- Ollila, M-R. (2005). *Persoonan valta*. Helsinki: WSOY.
- Pekkanen, J. (1993). ”Ollila, Wegelius ja Aranko tiesivät huijauksesta”: SKOP puhalsi pienosakkailta miljardin. *Iltalehti* 29.7.
- Peters, T. (1978). Symbols, patterns and settings: An optimistic case for getting things done. *Organizational Dynamics* 7, 3–23.
- Peters, T. & R. Waterman, Jr (1982). *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row Publishers.
- Pettigrew, A. (1972). Information control as a power resource. *Sociology* 6, 187–204.
- Pfeffer, J. (1981). *Power in Organizations*. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company.
- Pfeffer, J. & G. Salancik (1974). Organizational design making as a political process: The case of a university budget. *Administrative Science Quarterly* 19, 135–151.
- Pietilä, A-P. (2008). *Pankkikriisin peitellyt paperit*. Helsinki: Art House Oy.

- Pihlanto, P. (1993). Keskustelua metodologisesta ajattelusta laskentatoimen tutkimuksesta ja käytännön päätöksenteossa. *Liiketaloudellinen Aikakauskirja* 141:2, 177–188.
- Piloff, S. & A. Santomero (1998). The value effects of bank mergers and acquisitions. Teoksessa: *Bank Mergers and Acquisitions*, 59–78. Toim. Y. Amihud & G. Miller. Boston, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Pokkinen, P. (2011). Wahlroos: Kiinalaiset alkavat vallata USA:n ja Euroopan pankkeja. *Helsingin Sanomat* 18.6.
- Pondy, L. (1967). Organizational conflict: Concepts and models. *Administrative Science Quarterly* (Sept.), 296–320.
- Quinn, J. (1980). *Strategies for Change. Logical Incrementalism*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Rainio, K. (1969). *Valta ja vallan käyttö: sosiaalipsykologinen tarkastelu*. Porvoo: WSOY.
- Rappaport, A. (1986). *Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance*. New York: The Free Press.
- Rasmussen, J., B. Brehmer & J. Leplat (1991). *Distributed Decisionmaking: Cognitive Models for Co-operative Work*. Chichester: Wiley.
- Repo, E. (1992). *Vallan havittelijat*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Rittberger, V., B. Zangl & M. Staisch (2006). *International Organization. Polity, Politics and Policies*. Translated by Antoinette Groom. Basingstoke New York (N.Y.): Palgrave Macmillan.
- Ropo, A. (1989). Leadership and organizational change. *Acta Universitatis Tampereensis Series A*: 280. Tampere: University of Tampere.
- Rosen, C., K. Harris & K. Kacmar (2009). The emotional implications of organizational politics: A process model. *Human Relations* 62:1, 27–57.
- Routamaa, V. (1988). Organisaation muutos ja muutosvastarinta. Uudistu tai kuole -valinnanvaraa ei ole. *Menestyvä yrittäjä* 5. Espoo: Amer-yhtymä Oy Weilin+Göös.
- Routamaa, V. & M. Honkanen (1997). Personality and stress behavior. *Proceedings of the University of Vaasa. Discussion Papers* 225. Vaasan yliopisto.
- Ruostetsaari, I. (1992). *Vallan ytimessä. Tutkimus suomalaisesta valtaeliitistä*. Tammer-Paino Oy.

- Rusu, M. (2009). Exploring employee attachment. The case of a cross-border merger. *Tampere University of Technology*: 827. Tampere: Tampere University of Technology.
- Ruuskanen, O. (2009). *Pankkikriisit – syyt, seuraukset sekä kriisien hallinta*. Finnva. Helsinki: Yliopistopaino.
- Räsänen, K. (1983). Explanations for business performance – the search for underlying mechanisms. *Proceedings Research Seminar on Strategy B*: 61. The Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Saari, M. (1992). *Minä, Christopher Wegelius*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Salter, M. & W. Weinholt (1981). Choosing compatible acquisitions. *Harvard Business Review* 59:1, 117–127.
- Saukkomaa, H. (1994). *Paha pankki. Kertomus Suomen Säästöpankin lyhyestä elämästä ja nopeasta kuolemasta*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey–Bass Inc. Publishers.
- Schrijvers, J. & S. Hellsten (2003). *Valtapelit työelämässä. Vehkeilyn ja juonittelun taito*. Helsinki: Rastor-Yhtiöt.
- Schweiger, D. & A. DeNisi (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal field experiment. *Academy of Management Journal* 34:1, 110–135.
- Schweiger, D., J. Ivancevich & F. Power (1987). Executive actions for managing human resources before and after acquisition. *Academy of Management Executive* 1:2, 127–138.
- Shrivasta, P. (1983). Postmerger integration. *Journal of Business Strategy* 7:1, 65–76.
- Siegel, D. & K. Simmons (2010). Assessing the effects of mergers and acquisitions on firm performance, plant productivity, and workers: new evidence from matched employer-employee data. *Strategic Management Journal* 31:8, 903–916.
- Spiik, K-M. (1990). Korkea aika ottaa työnjohto kunnolla mukaan yritysten toimintaan. *Kauppalehti Optio* 24.5.
- Stahl, G., R. Larsson, I. Kremershof & S. Sitkin (2011). Trust dynamics in acquisitions: A case survey. *Human Resource Management* 50:5, 575–603.

Strauss, A. (1981) Summary, implications and debate. Teoksessa: *Complex Organizations: Critical Perspectives*, 129–137. Toim. M. Zey-Ferrell & M. Aiken. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.

Strauss, A. & J. Corbin (1990). *Basics of Qualitative Research. Grounded Theory Procedures and Techniques*. California: Sage Publications, Inc.

Suomen pankkiyhdistys (1991). *Pankit ja integraatio. Rahoitusalan suunta Euroopassa*. Suomen Pankkiyhdistys. Mikkeli.

Syrjälä, L. (1994). Tapaustutkimus opettajan ja tutkijan työvälteenä. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*, 10–66. Toim. L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. Kirjapaino Westpoint Oy Rauma: Kirjayhtymä Oy.

Syrjäläinen, E. (1994). Etnografisen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa: *Laadullisen tutkimuksen työtapoja*, 68–112. Toim. L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari. Kirjapaino Westpoint Oy Rauma: Kirjayhtymä Oy.

Tainio, R. & T. Santalainen (1982). Factors and mechanisms affecting business performance of banks. *Helsingin kauppakorkeakoulu. F, Työpapereita* 39. Helsinki.

Tainio, R., K. Lilja & T. Santalainen (2002). Organizational learning in the context of corporate growth and decline: A case study of a major Finnish bank. *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja* B-43. Helsinki.

Teerikangas, S., P. Véry & V. Pisano (2011). Integration managers' value-capturing roles and acquisition performance. *Human Resource Management* 50:5, 651–683.

Teram, E. (2010). Organizational change within morally ambiguous contexts: A case study of conflicting postmerger discourses. *The Journal of Applied Behavioral Science* 46:1, 38–54.

Thompson, J. (1967). *Organizations in Actions*. New York: McGraw Hill.

Tienari, J. (1995). Speeding in the slow lane. Process of organizational change 1983–1993 in a Finnish bank. Helsinki: *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja* B-150.

Tienari, J. (1996). In the twilight zone: cultural blending in the implementation of a bank merger. Helsinki: *Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja* W-172.

Tsoukas, H. (1989). The validity of idiographic research explanations. *Academy of Management Review* 14:4, 551–561.

Tsoukas, H. (2003). New times, fresh challenges. Teoksessa: *The Oxford handbook of organization theory. Meta-theoretical perspectives*. Toim. H. Tsoukas & C. Knudsen. New York: Oxford University Press.

- Tsoukas, H. & C. Knudsen (2002). The conduct of strategy research. Teoksessa: *The Handbook of Strategy and Management*. Toim. A. Pettigrew, Thomas, H.R. & Whittington. London: Sage Publications.
- Urpilainen, J. (2011). *Talouden näkymät 2012*. Valtiovarainministeriö: Sijoitus-Invest Wanha Satama 16.11.2011
- Uusitalo, H. (1991). *Tiede, tutkimus ja tutkielma. Johdatus tutkielman maailmaan*. Juva: WSOY.
- Valtiontalouden tarkastusvirasto (1999). *SUOMEN SÄÄSTÖPANKKI – SSP:n myynti ja osto takaisin OHY ARSENAL Oy:n tytäryhtiöksi*. Tarkastuskertomus 1/99.
- Wahala, H. (2007). *Poliittinen toiminta organisaation päätöksenteossa. Säästöpankkifuusioiden valtapelaajatyypit*. Lisensiaatintutkimus. Vaasan yliopisto.
- Walsh, J. (1988). Top management turnover following mergers and acquisitions. *Strategic Management Journal* 9, 173–183.
- Walter, G. (1985). Culture Collisions in Mergers and Acquisitions. Teoksessa: *Organizational Culture*. Toim. P. Frost, G. Moore, M. Reis Louis, C. Lundberg & J. Martin. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Wan, P. & D. Yiu (2009). From crisis to opportunity: environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal* 30:7, 791–801.
- Van de Ven, A. (1987). Review essay: Four requirements for processual analysis. Teoksessa: *The Management of Strategic Change*. Toim. A. Pettigrew. Blackwell: Oxford.
- Van Knippenberg, D., R. van Dick & S. Tavares (2007). Social identity and social exchange: identification, support, and withdrawal from the job. *Journal of Applied Social Psychology* 37:3, 457–477.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Free Press.
- Weber, Y. & Y. Fried (2011). Guest editors' note: The role of HR practices in managing culture clash during the postmerger integration process. *Human Resource Management* 50:5, 565–570.
- Vihriälä, V. (1986). Suomen rahoitusmarkkinat. *Suomen Pankki A*: 64. Helsinki.
- Yin, R. (1981a). The case study as a serious research strategy. Knowledge: Creation diffusion. *Utilization* 3 (Sept.), 97–114.

Yin, R. (1981b). The case study crisis: Some answers. *Administrative Science Quarterly* 26 (March), 58–65.

Yin, R. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publication.

Zey-Ferrell, M. (1981). Criticisms of the dominant perspective on organizations. *The Sociological Quarterly* 22 (Spring), 181–205.

Zhou, J., J. Shung & A. Cannella, Jr (2008). Employee self-perceived creativity after mergers and acquisitions: Interactive effects of threat – Opportunity perception, access to resources and support for creativity. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44:4, 397–421.

Elektroniset lähteet:

Aho, E. (2008). *Salainen pankkituki – pääkonna Mauno Koivisto*. <http://pankki-kriisi.blogspot.com/2008/11/salainen-pankkituki-pkonna-mauno.html/>

Hurmeranta, M. (2011). *Pankkikriisi alkoi 20 vuotta sitten – piina jatkuu*. <http://suomenkuvalehti.fi/jutut/talous/pankkikriisi-alkoi-20-vuotta-sitten-piina-jatkuu>

Koskenkylä, H. (2010). *Suomen 1990-luvun pankkikriisi: Talouspolitiikan ja johtamisen kriisi*. <http://blogit.pankkikriisi.net/suomen-1990-luvun-pankkikriisi-talouspolitiikan-ja-johtamisen-kriisi/>

<http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Avaintietoja+Nordeasta/Nordean+historia/1503352.html>

<http://saastopankki.fi/yksityisasiakkaat/Etusivu:Ajankohtaista.14.2.2007>

<https://www.saastopankki.fi/tiedotteet?articleId=12948324&year=2011>

LIITTEET

Liite 1: HAASTATTELUT

Vimpelin tulosyksikön toimitusjohtaja Hannulabacka 19.2.1991 klo 10, Vimpelin tulosyksikön konttori.

Vimpelin tulosyksikön hallituksen puheenjohtaja Pyhalahti 19.2.1991 klo 11, Vimpelin tulosyksikön konttori.

Soinin tulosyksikön toimitusjohtaja Penttinen 19.2.1991 klo 13.30, Soinin tulosyksikön konttori.

Soinin tulosyksikön hallituksen puheenjohtaja Ulvo 19.2.1991 klo 15, Soinin tulosyksikön konttori.

Vähäkyrön tulosyksikön toimitusjohtaja Saari 20.2.1991 klo 10, Vähäkyrön tulosyksikön konttori.

Vähäkyrön tulosyksikön hallituksen puheenjohtaja Taittonen 20.2.1991 klo 13.10, Laihian lukio.

Vähäkyrön tulosyksikön isännistön puheenjohtaja Snickars 20.2.1991 klo 11.30, Snickars, Vähäkyrö.

Kauhavan tulosyksikön toimitusjohtaja Heinonen 21.2.1991 klo 10, Kauhavan tulosyksikön konttori.

Kauhavan tulosyksikön hallituksen puheenjohtaja Kosola 21.2.1991 klo 11.30, Kosola, Kauhava.

Alahärmän tulosyksikön toimitusjohtaja Nelimarkka 21.2.1991 klo 13.30, Alahärmän tulosyksikön konttori.

Alahärmän tulosyksikön hallituksen puheenjohtaja Kujala 21.2.1991 klo 14.30, Alahärmän tulosyksikön konttori.

Jalasjärven tulosyksikön toimitusjohtaja Ventelä 22.2.1991 klo 11, Jalasjärven tulosyksikön konttori.

Jalasjärven tulosyksikön hallituksen puheenjohtaja Viertola 22.2.1991 klo 10, Viertolan kauppa, Jalasjärvi.

Kurikan tulosityksikön toimitusjohtaja Kangas 22.2.1991 klo 14, Keskuskatu 3, Seinäjoki.

Kurikan tulosityksikön hallituksen puheenjohtaja Anttila 25.2.1991 klo 16, Ki-
viäidantie, Kurikka.

Kurikan tulosityksikön isännistön puheenjohtaja Aaltonen 25.2.1991 klo 18, Män-
tytie, Kurikka.

Lapuan tulosityksikön hallituksen puheenjohtaja Mäkelä 20.2.1991 klo 16.10, La-
puan virastotalo.

Lapuan tulosityksikön isännistön puheenjohtaja Suutala 15.2.1991, em. pyynnöstä
puhelinhaastattelu.

Lapuan isännistön varapuheenjohtaja Antila 25.2.1991 klo 16 Mäkelä, Kauppaka-
tu, Seinäjoki.

Kauhajoen Säästöpankin toimitusjohtaja Munkki 26.2.1991 klo 10, Kauhajoen
Säästöpankin konttori.

Kauhajoen Säästöpankin hallituksen puheenjohtaja Pättikangas 26.2.1991 klo 13,
Kauhajoen Säästöpankin konttori.

KESKUSTELUT:

Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin Seinäjoen konttorin toimitusjohtaja Jouppila,
syyskuu 1990 Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki, Seinäjoki sekä

Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin hallintojohtaja Peltokoski, tammikuu 1990 ja
toukokuu 1991 Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki, Seinäjoki.

Liite 2: HAASTATTELUKYSYMYSTEN RUNKO

Aloite: keneltä tai mistä?

Fuusiokehityksen syyt?

SKOP:n rooli? Sen motiivit?

- mitä mieltä SKOP:n huonosta tuloksesta?
- mitä mieltä fuusiomarkkinoinnista vastaavista henkilöistä? EPS:n rooli?
- sen motiivit?
- millaiset yhteyshenkilöt?
- miten mielestänne EPS hoiti fuusioprosessin?

Fuusioprosessi:

- järjestettiinkö tiedotustilaisuuksia?
- hallituksen ja isäntien mielipide?
- mahdollinen kaupankäynti?
- ristiriidat ja sovittelu?
- mahdolliset viivästykset ja niiden ratkaiseminen?
- miten oman pankin prosessi yleisesti sujui?
- kuka puolestapuhuja omassa pankissa?

Neuvottelut:

- ketä mukana eli neuvottelijat?
- millaiset ehdot?
- kuka aktiivinen neuvotteluissa ja prosessissa?

Fuusiosopimus:

- vaihtelevatko edut fuusioissa (oma pankki vs. muut pankit)?
- porkkanat: mitä hyötyä omalle pankille liittymisestä?
- epäviralliset syyt?
- pankin omat vaatimukset? Miksi liityitte eli oman pankin fuusioitumisyyt?
- miksi Seinäjoki/EPS eikä mikään muu pankki?

Miten yhteistyö on sujunut EPS:n kanssa?

- fuusion hyödyt?
- pettymykset?

Haastateltavan mielipide

- mielipide oman pankin fuusiosta?
- valtakunnallisesta fuusiokehityksestä?

PANKIN TOIMITUSJOHTAJA

Edellisen kysymysrunon lisäksi:

- henkilökohtaiset motiivit fuusionkannattajaksi/vastustajaksi?
- henkilökohtaiset edut fuusiosta?
- muiden henkilöiden henkilökohtaiset edut fuusioista?

HALLITUKSEN PUHEENJOHTAJA

- Edellisen kysymysrunon lisäksi: Hallitus vaikuttajana?
- Mitä mieltä päätösvallan kaventumisesta? Oman hallituksen ja puheenjohtajan henkilökohtainen rooli EPS:n päätöksenteossa?

ISÄNNISTÖN PUHEENJOHTAJA

Edellisen kysymysrunon lisäksi:

Isännistö vaikuttajana:

- rooli fuusioprosessissa?
- isännistön tulevaisuus?

Kysymysten runko pohjautuu tutkimuksen päätöksenteon viitekehukseen eli kysymyksillä kartoitettiin fuusiopäätöksenteon päätöksentekijöitä (SKOP, EPS ja jäsenpankki sekä henkilöt), päätöksentekoon vaikuttaneita sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä (fuusioitumisen syyt) sekä fuusion tuloksia (edut ja haitat). Lisäksi pyrittiin kartoittamaan koko fuusioprosessia, siihen liittyneitä neuvotteluita ja niiden etenemistä sekä henkilökohtaisia mielipiteitä.

Liite 3: TAUSTADOKUMENTAATIO

Valtakunnallinen lehdistö:

Kansan Uutiset:

10.11.1989 Säästöpankkifuusio.

Suomen Kuvalehti:

7.9.1990 Sata säästöpankkia sulautetaan.

Uusi Suomi:

30.4.1989 Säästöpankkifuusio etenee Pohjanmaalla.

14.12.1989 Työpaineet mursivat eläkkeelle lähdössä olleen SKOP:n pääjohtajan. Matti Ali-Melkkilä masentui ja uupui.

15.12.1989 Arvopaperikaupan kylmä kääntöpuoli valkenee kaikessa karmeudessaan. SKOP-ryhmä taistelee luottamuksen palauttamiseksi.

31.1.1990 EPS laajenee Pohjanmaalla.

13.10.1990 Pääjohtaja Wegelius aikoo saneerata ja vähentää riskinottoa. Skop teki pankkien pohjanoteerauksen.

14.10.1990 Tulevaisuuden yritysjärjestelyt ovat ”finanssivetoisia” – pankeilla ja vakuutusyhtiöillä yhä selvemmin avainasema. Rakennemuutos on vasta alussa.

Talouselämän lehdistö:

Kauppalehti:

14.9.1989 Luottotappiot veivät Maalahden säästöpankin fuusioon Vaasaan.

6.10.1989 Koppilainen pankki SYP:n leiriin: Jättifuusio mullistaa Norjan pankkimailmaa.

16.11.1989 Tanskaan odotetaan lisää pankkifuusioita.

12.10.1990 Alahärmän Säästöpankki liittyy EPS:iin.

16.5.1990 Varatoimitusjohtaja Wahlroos: Raja-aidat kaatuvat maailmalla. Pankkien sijoitukset yrityksiin sallittava.

21.5.1990 Keski-Uudenmaan Sp yhä hyvätuloksinen.

30.5.1990 Pankit määräävät liiaksi hyvinvoinnistamme ja teollisuudestamme.

21.9.1990 SKOP kiirehtii pankkifuusioita.

12.10.1990 Suomen Pankki ei ehdota, pankkivaltuusmiehet eivät edes harkitse. Kaikki pankit vaativat peruskoron nostamista ainakin kahdella yksiköllä.

Osuuspankki-lehti:

7/1990 Mikä kaatoi maailman parhaan asuntoluottojärjestelmän?

Säästöpankki-lehti:

8/1990 Tavoitteista jäätiin 300 miljoonaa markkaa.

Talouselämä:

31.3.1989 Pikkupankki pian mennyttä.

27.4.1990 Kasvupankki kannatti parhaiten.

15.6.1990 Tutkimuskin sen todisti: Pankkien imago romahti.

21.9.1990 Pankkien paniikki.

21.9.1990 Pankkifuusiot jatkuvat.

Tekniikka&Talous:

18.10.1989 Säästöpankkifuusioiden huippuvuosi. Paikallispankeista maakuntapankkeja.

22.11.1989 Säästöpankkien fuusiokehitys kangertelee Uudellamaalla.

21.9.1990 Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki laajenee.

23.5.1990 ”Säästöpankkien ja osuuspankkien kilpailtava”. SKOP:n Wegelius tyrmää fuusiopuheet.

Maakuntalehdistö:

Ilkka:

- 29.4.1989 Lapuan Sp yhtyy EPS:iin.
- 25.10.1989 Kurikan Sp liittyy EPS:iin.
- 20.1.1990 EPS:n ottolainaus 1,5 mrd.
- 31.1.1990 Soinin Sp liittyy EPS:iin.
- 12.9.1990 Vähänkyrön Säästöpankki liittyy yksimielisenä EPSiin.
- 19.9.1990 Isokyrö ja Jalasjärven säästöpankit EPS:ään.
- 12.10.1990 Alahärmän Sp liittyi EPS:iin.
- 14.10.1990 Nurmon SP EPS:iin.
- 14.10.1990 Vanha asiakassuhde pankissa arvoonsa. Rahamaailman pyörteissä pankinjohtajakin.
- 23.10.1990 Karijoen SP EPS:iin.
- 24.10.1990 SKOP kerää 1,3 miljardia.
- 25.10.1990 EPS:ltä SKOP:lle 35 miljoonaa.
- 11.12.1990 Säästöpankkiyhdistys sairastui fuusioista.

Pohjalainen:

- 25.10.1989 Vastustajilta puuttui yksi ääni. Kurikka liittyi Etelä-Pohjanmaan Säästöpankkiin.
- 20.1.1990 EP:n Säästöpankin tulos tyydyttävä.
- 31.1.1990 Soinin Säästöpankki 14. liittyjä. EPS kasvaa nyt itään.
- 12.9.1990 Toinen kerta toden sanoi. Vähäkyrö liittyy EPS:n riveihin.
- 19.9.1990 Isonkyrön ja Jalasjärven säästöpankit EPS:iin.

Paikallislehdistö:

Kurikka-lehti:

14.11.1988 Kurikan Säästöpankki liittyy aluesäästöpankkiin

2.1.1989 Isännistö yllätti. Kurikan säästöpankki pysyy itsenäisenä.

21.9.1989 Säästöpankki lähemmäs fuusiota.

9.10.1989 Säästöpankki myynyt vanhan toimitalonsa.

20.11.1989 Talouselämä haasteiden edessä.

epEtelä-Pohjanmaa:

24.5.1990 Seinäjoen Säästöpankkipaneeli

Sähköiset viestimet:

Radion ja TV:n (Yle 1, Yle 2 ja MTV3) ajankohtaisohjelmat ja päivittäiset uutiset säästöpankkifuusioita ja talouselämää koskien vuosilta 1990–1995.

Elektroniset lähteet:

<http://www.seinajoki.fi/seinajokiseura/historiikki.htm>

<http://www.elka.fi/ArkHistory/>

Muistiot:

Vaasan Suomalainen Säästöpankki: 10.1.1989 Arvoisa Säästöpankin Isäntä

Vaasan Kauppakamari: 4.1.1989 Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki, johtokunta, Säästöpankkiliiton hallitus. Kannanotto Vähänkyrön Säästöpankin sulautumishankkeeseen

Lehdistötiedotteet:

Etelä-Pohjanmaan Säästöpankki:

21.4.1990 Nurmon Säästöpankki yhdistyy Etelä-Pohjanmaan Säästöpankkiin.

30.1.1990 Soinin Säästöpankki yhdistyy Etelä-Pohjanmaan Säästöpankkiin.

Muut:

Toim. (1973). Sata vuotta ajan tasalla. Ilmajoen Säästöpankki 1873–1973. Vaasa: Vaasa Oy:n kirjapaino.

Toim. (1978). Seinäjoen Säästöpankki 1903–1978. 75 vuotta pankkipalvelua Seinäjoella. Ilkan kirjapaino.

Sekä runsaasti Etelä-Pohjanmaan Säästöpankin sisäiseen arkistomateriaaliin vuosilta 1988–1991 tutustumista sisältäen mm.:

- päätöksentekijöiden välistä kirjeenvaihtoa
- pankin sisäisiä tiedotteita
- pankin vuosikertomuksia 1984–1990.

Edellisten lisäksi työssä on hyödynnetty paljon muuta erikseen mainitsematonta materiaalia, kuten esim. lehdistöä vuosina 1990–2010.