

PANKKIFUUSION SYYT JA SEURAUKSET

Opinnäytetyö

Tiivistelmä

Tekijä(t) Peuhkuri, Katri	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 40	Valmistumisaika Kevät 2019
Työn nimi Pankkifuusion taustat, syyt ja seuraukset		
Tutkinto Tradenomi, palveluliiketoiminta (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyössä tutkitaan pankkifuusioiden syitä ja seurauksia. Pankkifuusiolla tarkoitetaan kahden tai useamman pankin yhdistymistä, jolloin muodostetaan uusi pankki vanhat toimipisteet säilyttäen. Tavoitteena fuusioilla on turvata pankkikonttoreiden palvelukyky kannattavasti, ja näin pystytään tarjoamaan asiakkaille laajin mahdollinen valikoima palveluita ja säilyttämään seutukunnan elinvoimaisuus. Fuusion toteutumisesta päättävät pankin omistaja-asiakkaat. Työn tavoitteena on tutkia ja selittää, mitä hyötyjä fuusioitumisesta on ja miksi ihmiset vastustavat näitä pankkikonttoreiden säilymisen ja palvelutarjonnan turvaamisen kannalta välttämättömiä toimia.</p> <p>Jotta ymmärtää, mitä hyötyjä fuusioitumisista saadaan, tulee ymmärtää finanssialan murroksen taustat ja sen tuomat haasteet, ja näihin muutoksiin työn ensimmäinen kappale keskittyy. Aineistonkeruuprosessissa tärkeimmiksi lähteiksi nousivat finanssialan toimijoiden julkaisemat tutkimukset ja dokumentit sekä kaksi suoritettua teema-haastattelua. Työllä ei virallista toimeksiantajaa ole, työ on toteutettu yhteistyössä kahden OP Ryhmän pankkikonttorin toimitusjohtajan kanssa.</p> <p>Työssä perehdytään kahteen fuusioprosessiin, toisessa fuusiohanke on kariutunut ja toisessa toteutunut. Näitä kahta pankkia ja niiden kannattavuutta tutkitaan tunnuslukujen avulla, sekä pohditaan fuusioprosessin vaikutusta tunnuslukuihin. Psykologisten julkaisujen kautta selitetään, mistä johtuu toisessa fuusioprosessissa ilmennyt aktiivinen muutosvastarinta, ja mistä johtuu toisessa fuusioprosessissa huomattu muutostenmyönteisyys.</p> <p>Tutkimuksen mukaan pankin johdon ja asiakaskunnan välinen avoin ja sujuva kommunikointi on erityisen tärkeää fuusiohankkeen toteutumiseksi. Osuuskunnan jäsenille tulee kertoa, miksi muutos on tarpeellinen ja miten asiakaskunta hyötyy fuusion toteutumisesta.</p>		
Asiasanat pankkifuusio, finanssialan murros, kannattavuus		

Abstract

Author(s) Peuhkuri, Katri	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2019
	Number of pages 40	
Title of publication Title Motives and consequences of bank fusions		
Name of Degree Bachelor of service management		
Abstract <p>In this thesis there are examined the reasons and consequences of merger of bank offices. When two or more bank offices merge, they are form an entire new bank, holding on the offices there already have. These merges are also called fusions. The priorities of the fusions are conserve the ability to service and profitability of the bank offices. When the bank office remains strong, there is ability to offer the most widest selection of financial services for the customers and the subregion perseveres vivacious. The decision to merge or not is making the customers with the membership of the bank. The purpose of this thesis is to find out why some people are relentlessly protesting against these fusions of bank offices.</p> <p>To accomplish overall comprehensions of conclusions of this thesis, there are need to be clarified the phenomenons beyond the fusions. The financial sector have been living critical period for a few years, massive development of electronics and the low interest rate level have set some serious challenges for the businesses of the industry, about those will be written the first chapter. Explorations and documents of the companies of the Finnish financial sector were the most significant references. There was also completed two interviews with authorities of financial sector. This theseus does not have formal mandator, but there has been done collaboration with two chief executive officers of Osuuspankki offices.</p> <p>In this theseus is explored two processes of fusions, other one of these did not actualize, and the other one did. The profitability of these two bank offices will be explored with the characteristics. With psychologice documents will be explained, why some people are resisting this kind of necessary and innovative changes.</p> <p>According to the search there has been made, the fluent communication between the customers and the management is the most important tool to make the fusion coming true. There need to be discussed with the members why the fusion is required and how the customers will be profit of it, so the necessity of the change would be understood.</p>		
Keywords bank fusion, financial sector, profitability		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Taustaa	1
1.2	Aiheesta aiemmin tehdyt työt.....	1
1.3	Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset.....	2
1.4	Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne	2
2	FINANSSIALAN MURROS	4
2.1	Teknologian kehitys ja merkitys alalla	4
2.2	Asiakkaiden muuttuneet odotukset ja mieltymykset	5
2.3	Korkotaso	8
2.4	Alan sisäiset muutokset	11
2.5	Säätely ja palvelujen integroituminen.....	12
2.6	Tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet	12
3	FUUSIOITUMINEN.....	14
3.1.1	Osuuskuntiin liittyvä lainsäädäntö	14
3.1.2	Hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävät	15
3.1.3	Aloite fuusiosta hallitukselle	17
3.1.4	Hallintoneuvoston tehtävät ja ohjausryhmä.....	17
3.1.5	Omistaja-asiakkaiden informointi	18
3.1.6	Edustajisto.....	19
3.1.7	Muutokset asiakkaiden ja henkilökunnan näkökulmista.	19
3.1.8	Äänestys ja lopputulos.....	19
4	ESIMERKKEJÄ FUUSIOPROSESSEISTA	21
4.1	Kariutunut fuusio: OP Pihtipudas	21
4.1.1	Taustat ja lähtötilanne.....	21
4.1.2	Äänestys ja lopputulos.....	23
4.1.3	Tilanne fuusioitumisen jälkeen	23
4.1.4	Tunnuslukuja	24
4.1.5	Yhteisön muutosvastarinta ilmiönä	25
4.1.6	OP Punkalaitumen fuusioprosessi	26
4.2	Toteutunut fuusio: OP Lounaismaa.....	27
4.2.1	Taustat ja lähtökohdat	27
4.2.2	Äänestys ja lopputulos.....	28
4.2.3	Tunnuslukuja	28

4.2.4	Tilanne fuusioitumisen jälkeen.....	29
4.2.5	Päätöksenteko, nykytila, tulevaisuus	30
4.2.6	Yhteisön muutosmyönteisyys ilmiönä	32
4.3	Johtopäätökset	33
5	YHTEENVETO	35
	LÄHTEET	38

1 JOHDANTO

1.1 Taustaa

Finanssialalla on viime vuosina puhuttu paljon koko toimialaa järjestyttävästä murroksesta. Se on yleisesti liitetty teknologian nopeaan kehitykseen, mutta on tärkeää ottaa huomioon taloudellisen toiminta- ja kilpailuympäristön sekä sääntely-ympäristön muutos yhdistettynä asiakaskäyttäytymisen muuttumiseen. Nämä kaikki tekijät vaikuttavat finanssialan toimijoiden edellytyksiin tarjota finanssipalveluita asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaisesti, kannattavasti ja tehokkaasti. (Sarsa 2017)

OP Ryhmä on perustettu 1902, jolloin ensimmäinen Osuuskassojen Keskuslainarahasto perustettiin ja on nykypäivän Suomen johtava finanssiryhmä (OP.fi). OP Ryhmän tavoitteena on muuttuvassa ja haastavassa toimintaympäristössä turvata jatkossakin jokaisen konsernin pankkikonttorin kyvyn tarjota asiakkailleen mahdollisimman kattavasti ja kannattavasti pankkipalveluja. Tämä on monin paikoin onnistuttu mahdollistamaan fuusioimalla pienempiä pankkeja yhteen. Osuuspankkien fuusioita on tehty viime aikoina paljon finanssialan murroksen ja matalan korkotason seurauksena. Murros on maailmanlaajuinen, ja siihen liittyy monta tekijää, ja siksi vaikuttaakin jokaiseen alan toimijaan koosta ja sijainnista riippumatta. Pankkien yhdistymisellä eli fuusioitumisella on tarkoitus jakaa kuluja konttoreiden kesken sekä saavuttaa suurempi riskinkantokyky ja luotonantokyky. Mikä tärkeintä, fuusioitumisen avulla on mahdollista taata asiakkaille monipuoliset pankkipalvelut kaikkialla Suomessa, sekä turvata työpaikkojen säilyvyys pientenkin paikkakuntien kontto-reissa. (Antila 2019)

1.2 Aiheesta aiemmin tehdyt työt

Opinnäytetyöllä ei virallista toimeksiantajaa ole, mutta yhteistyötä on tehty OP Lounaismaan ja OP Punkalaitumen toimitusjohtajien kanssa, nämä kliiniset keskustelunomaiset haastattelut ovat olleet tärkeä osa opinnäytetyön tutkimuksen tiedonkeruuprosessia. Pankkien ja muiden finanssialan toimijoiden fuusioista on tehty aiemminkin opinnäytetöitä. Sara Heikkilän työssä Fuusio muutoksena (2009) käsittelee fuusiota enemmän henkilökunnan näkökulmasta ja syventyy itse muutosprosessiin, kun tässä työssä fuusiota tutkitaan enemmän ilmiönä finanssialalla syineen ja seurauksineen. Petra Sihvonon-Hovilan työssään Kahden keskinäisen vakuutusyhtiön fuusio (2013) tutkii kahden vakuutus konsernin fuusiota. Tietoperustat tässä työssä ja Sihvonon-Hovilan työssä jakavat saman aihepiirin, vaikuttavathan finanssialan murroksen haasteet kaikkiin alan toimijoihin. Eero Lahden työ Asiakaskokemukseen kohdistuvat digitalisaation luomat uhat ja mahdollisuudet

finanssialalla (2018) ei käsittele fuusioitumista, mutta finanssialan murroksen piirteitä ja sen tuomia haasteita avataan myös hänen työnsä tietoperustassa.

OP Lounaismaan rooli tässä työssä on yhteistyökumppani, mutta useassa opinnäytetyössä se on kuitenkin ollut toimeksiantajan roolissa. Muun muassa Nelli Nikanderin työhön Perekäytännön tehostaminen: case OP Lounaismaa (2018), Ellen Ahlroosin työhön OP Lounaismaan asunovelallisten suojautuminen korkoriskiä vastaan (2018) sekä Heidi Suonvierin, Ida Laakkosen ja Joonas Hyvärisen työhön OP Lounaismaan Liikkuvan pisteen kehittäminen (2018) OP Lounaismaa on antanut toimeksiannon.

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyössä tutkitaan, millaisia hyötyjä näistä pankkien itse solmimista fuusioista tulisi, miksi ihmiset näitä fuusioitumisia vastustavat sekä minkälaisia toimia tai työkaluja onnistunut fuusio vaatisi. Pankkien itse suunnittelemisissa fuusioprosesseissa pankkikonttorit saivat itse osallistua muun muassa sopimusehtojen laatimiseen. Tutkimuksessa on otettu käytännön esimerkeiksi kaksi fuusioprosessia, toisen lopputuloksena fuusiohanke kariutui ja toinen fuusiohanke puolestaan toteutui. Opinnäytetyössä tutkitaan myös miksi eri osuuskunnissa ja edustajistoissa fuusiohankkeita kannatetaan tai vastustetaan, ja mitkä tekijät vaikuttavat prosessin lopputulokseen. Työn tavoitteena on myös saada kuuluviin pankkikonttorien ja niiden asiakaskuntien välisen dialogin tärkeyttä, koska asiakkaat voivat mahdollistaa pankkien olemassaolon.

Jotta tutkimuksesta ei tulisi liian laajaa, on aiheen ulkopuolelle jätetty tutkimus finanssialan murroksen ja fuusioiden vaikutuksesta OP Ryhmän tarjoamiin erityispalveluihin, kuten vakuutus- tai kiinteistöpalveluihin. Samasta syystä myös harkinnassa ollut asiakkaille ja työntekijöille teetettävä kyselytutkimus jäi tekemättä. Tutkimuksen edetessä vastauksia näihin kysymyksiin tuli muun muassa haastatteluista, joten oli hyvä päätös rajata aihe näin tiukasti.

1.4 Tutkimusmenetelmät ja työn rakenne

Koska tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä, on kyseessä kvalitatiivinen tutkimus, jota myös laadulliseksi kutsutaan. Laadulliseksi tutkimukseksi opinnäytetyön tutkimus voidaan tunnistaa myös kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä tarkastelemalla. Näitä tyypillisiä laadullisen tutkimuksen piirteitä ovat Eila Järvenpään (2006) mukaan muun muassa hypoteesittomuus (tutkimusta aloittaessa oletuksia tutkimuksen lopputuloksesta ei ole) aineistonkeruun tapahtuminen todellisissa tilanteissa (tämän opinnäytetyön tapauksessa tällainen voisi olla fuusioprosessiin kuuluva osuuskunnan keskustelutilaisuus) ja henkilön mahdollinen rooli aineiston lähteenä.

Osana tämän työn aineistonkeruuprosessia olivat kaksi teemahaastattelua. Teemahaastattelussa keskustelun aiheet ovat ennalta määritelty ja sovittu haastattelijan ja haasteltavan välillä. Näin voidaan päätellä tutkimuksen olevan kvalitatiivinen ja tutkimuksessa merkittävien aineistonkeruumenetelmien perusteella tutkijan olevan aineistonkeruuprosessissa osallistuva havainnoija. (Järvenpää 2006)

Työn teoriaosuuden ensimmäinen luku koostuu finanssialan murroksen taustojen selvittämisestä. Jotta sisäistää täysin työn loppupäätelmät, tulee ymmärtää finanssialan murroksen taustatekijät ja seuraukset. Luvussa käsiteltävät seikat ovat tärkeitä jokaisen finanssialan toimijan ymmärtää ja ottaa toiminnoissaan huomioon.

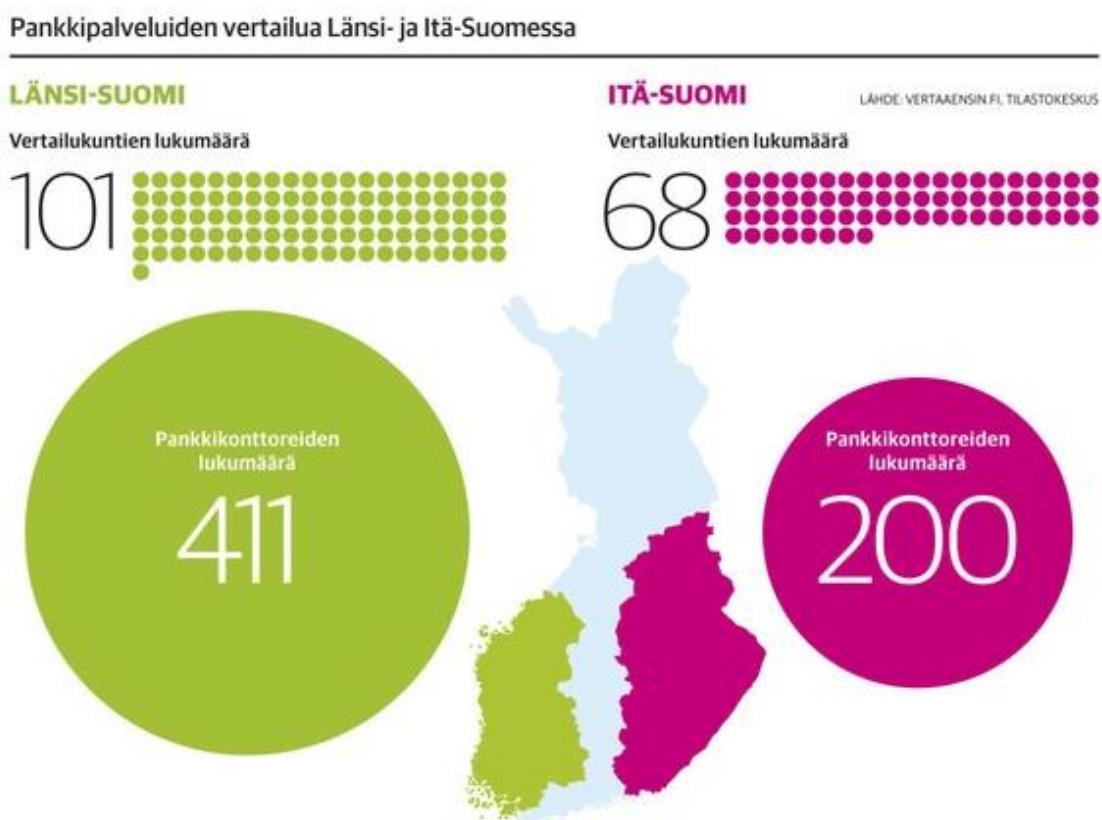
Toinen teorialuku kertoo OP Ryhmän fuusioprosessin etenemisestä, jonka etenemisestä ja eri vaiheista Punkalaitumen Osuuspankin toimitusjohtaja Petri Antila kertoi haastattelussa (2019). Tämän jälkeen työssä syvennytään kahteen fuusioprosessiin. Tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiötä ja sen taustoja, eli työn tutkimus on suoritettu kvalitatiivisin menetelmin keräämällä tietoa haastattelujen lisäksi eri julkaisuista ja dokumenteista. Näitä käytännön esimerkkejä fuusioprosesseista käsitellään tunnuslukujen avulla ja tutkitaan, mitkä tekijät saavat joissakin tapauksissa ihmiset vastustamaan fuusioitumista ja muita innovatiivisia muutoksia niin aktiivisesti. Muutosvastarintaa ja muutosmyönteisyyttä tutkitaan kappaleessa niin yleisellä tasolla, kuin liittyen näihin konkreettisiin esimerkkeihin fuusioista. Kappaleessa on hyödynnetty myös OP Lounaismaan toimitusjohtajan Jouni Hautalan haastattelua (2019), jossa hän kertoo OP Lounaismaan fuusioprosessin eri vaiheista omasta näkökulmastaan. Viimeisessä luvussa pohditaan tehdyn tutkimuksen pohjalta, mitä kariutuneista ja toteutuneista fuusioista on opittu, ja mitä on hyvä ottaa huomioon tulevia fuusiohankkeita suunnitellessa.

Suurin osa työhön käytettävistä lähteistä, kuten tieteellisistä artikkeleista, tietoja pankkialaan liittyvästä lainsäädännöstä ja tiettyjen pankkien vuosikatsauksista, löytyvät netistä. Muutamia kirjallähteitäkin tullaan työssä hyödyntämään. Aihe on tärkeä, koska maaseudun autioituminen on huolestuttava ilmiö, ja siksi paikallisten yritysten tukeminen ja työpaikkojen säilyttäminen maaseudulla on meidän kaikkien yhteinen asia. Tulevaisuuden kannalta tärkeitä päätöksiä tulee tehdä nyt, kun siihen vielä on mahdollisuus.

2 FINANSSIALAN MURROS

2.1 Teknologian kehitys ja merkitys alalla

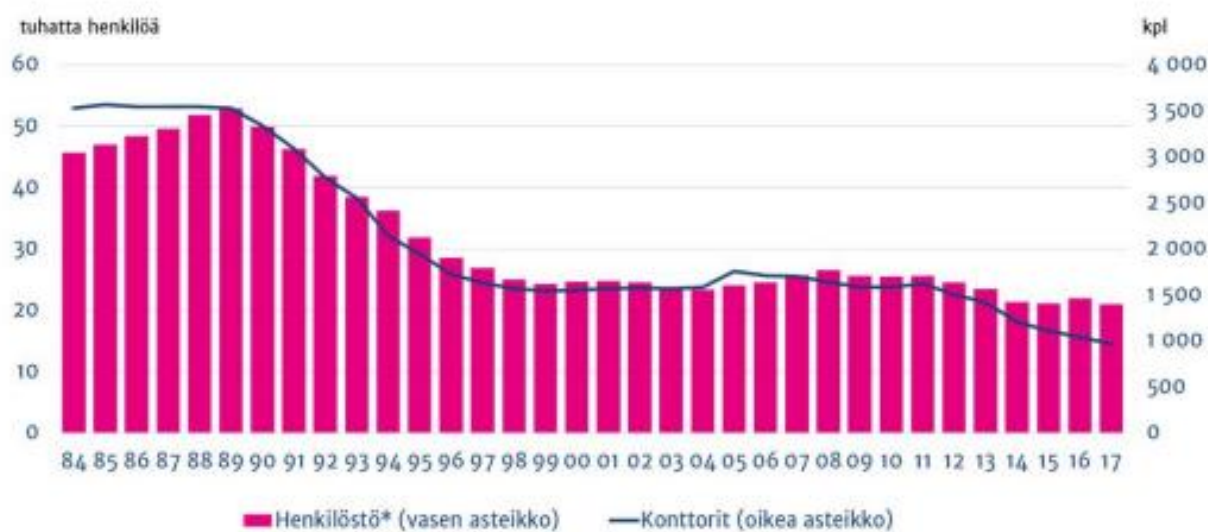
Koko maailman kattavan digivallankumouksen myötä koko globaali finanssiala on elänyt vuosia murroksessa. Muutos ei tietenkään koske vain finanssialaa, vaan kaikenlaista työn tekemistä, voidaan siis puhua työn tekemisen murroksesta. Vuosikymmenien saatossa koneet alkoivat helpottaa ja nopeuttaa toimihenkilöiden työtä, mikä on johtanut henkilöstön vähenemiseen alalla. Nykypäivänä konttoreita on noin tuhat. Määrän odotetaan vielä vähenevän 500 konttoriin seuraavan 10 vuoden aikana. Kauppalehden kuva Pankkipalveluiden vertailua Länsi- ja Itä-Suomessa kertoo Länsi-Suomessa olevan enemmän pankki-konttoreita kuin idässä. (Herrala 2016)



Kuva 1: Pankkien konttorit katoavat (Kauppalehti 2016)

Henkilökunnan määrän vähenemisestä kertoo hyvin puolestaan Finanssiala ry:n julkaisu Pankkivuosi 2017 (2018). Julkaisussa kerrotaan pankki- ja rahoitusalan toimipisteissä työskennelleen vuoden 2017 lopussa 20 999 henkilöä, eli noin tuhat vähemmän, kuin edellisvuonna. Vuoden 2017 lopussa konttoreita oli 970 kappaletta, eli 69 vähemmän kuin edellisvuonna. Kuvio 1 havainnollistaa pankkien ja henkilökunnan määrän vähentymistä.

Pankkien henkilöstö ja konttorit



Lähde: Tilastokeskus, FA, Suomen Pankki ja EKP

Kuvio 1: Suomalaisen pankkien lukumäärä ja henkilöstön määrä (Finanssiala ry 2018, 7)

Julkaisussa kerrotaan vähentyneen määrän johtuvan asiakaspalvelun siirtymisestä digitaalisiin kanaviin, toimintojen tehostamisesta ja pankkien välisistä fuusioista, eli finanssialan murroksen vaikutus pankkien ja henkilökunnan lukumäärään alalla on ilmeinen.

Finanssivalvonnan tuoreimmassa vuosikertomuksessa (2019) kerrotaan vuosittain tehtävän peruspankkipalveluselvityksen tuloksista. Selvityksen mukaan verkko- ja mobiilipalveluiden voimakas kehitys on aiheuttanut niin kutsuttujen perinteisten pankkipalveluiden saannista vaikeaa.

Peruspankkipalveluja tarjoavien henkilöasiakaskonttorien määrä on edelleen vähentynyt ja samalla käteisen saatavuutta konttoreista on rajoitettu entisestään. Toisaalta käteisautomaattiverkosto on kasvanut ja käteisnostoja voi jossain määrin tehdä kauppan kassalta. Tilanne on kuitenkin kestäväni niiden asiakkaiden kannalta, jotka eivät syystä tai toisesta pysty käyttämään digitaalisia palveluja. Selvityksen julkistamisen yhteydessä totesin, että pankkien on huolehdittava siitä, että saatavilla on myös hinnoiltaan kohtuullisia, digitaaliselle asiointille vaihtoehtoisia peruspankkipalveluja. (Finanssivalvonta 2018, 5)

2.2 Asiakkaiden muuttuneet odotukset ja mieltymykset

Myös pankkien ja rahoituslaitosten asiakkaiden mieltymykset ja odotukset ovat muuttuneet digitalisaation ja väestön muuttuneen ikärakenteen myötä. Osa asiakaskunnasta

haluaa hoitaa asioinnin pankin kanssa niin perinteisesti, kuin vain mahdollista: pankkikonttorissa kaksi kertaa viikossa kasvokkain virkailijan kanssa, joka merkitsee käteisnoston ja pankkitilin saldon vastakirjaan. Tällaisille asiakkaille fyysisen pankkikonttorin olemassaolo luo luottamusta, jatkuvasti nousevista palvelumaksuista huolimatta, ja heitä onkin esimerkiksi Nordean asiakkaista enää 1-2%. Vaikka heitä on häviävän pieni määrä, useat alan toimijat haluavat tarjota peruspankkipalvelut myös niille asiakkaille, jotka eivät digitaalisesti pankkiasioiden hoitamista suosi. (Herrala 2016) Toisessa ääripäässä ovat teknologian ympäröimänä kasvanut sukupolvi, jonka edustajat hoitavat kaikki raha-asiansa ja maksunsa ketterästi mobiililaitteella milloin haluavat, eivätkä välttämättä omista edes fyysisistä pankkikorttia ja voivat olla jopa vuosia käymättä fyysisesti pankkikonttorissa. Tällä tavoin mobiililaitteiden nopea yleistyminen ja sovellusten kehitys ovat jouduttaneet ja yksinkertaistuneet tapoja hoitaa raha-asioita, asiakas on halutessaan lähes riippumaton fyysisestä pankkikonttorista. Pankkipalveluiden käyttötottumusten, asiakaskäyttäytymisen ja prosessien muutokset ovat luoneet alan toimijoille ristipaineita, samaan aikaan tulisi ylläpitää palveluverkostoa, toisaalta myös jatkuvasti kehittää innovatiivisempia mobiili- ja verkopankkiratkaisuja, jotka ovat verrattaessa huomattavasti kustannustehokkaampia. (Euro & Talous 2015)

Yhteiskuntamme taloudellisen tilanteen ja väestön muuttuneen ikäjakauman takia moni suomalainen on alkanut kiinnostumaan varallisuudenhoidosta ja säästämisestä omia eläkepäiviä varten. Tästä on seurannut finanssialan toimijoiden tarjoamien erityispalveluiden kysynnän lisääntyminen, niin kutsutun perinteisen säästämisenkin kanssa on mahdollista saada omasta pankista alan asiantuntijan neuvontaa. Perinteistä säästämistä ovat muun muassa talletustilien, rahastosijoitusten, osakesijoitusten ja vakuutussäästämisen avulla säästäminen. Myös erikoistunutta asiantuntija-apua on mahdollista saada muun muassa omaisuuden realisoinnin (esimerkiksi asuntokaupat) ja vakuuttamiseen riskien hallitsemiseksi, ja tätä apua haetaankin alan ammattilaisilta aiempaa enemmän. Tässä toteutuu kysynnän ja tarjonnan laki, näiden palveluiden turvaaminen lähivuosina takaa asiakkaille kattavan tarjonnan erinäisiä erityispalveluita sekä finanssialan palveluntarjoajien elinvoimaisuuden ja menestyksen tulevaisuudessa. Tyypillisesti suomalaisen varallisuus on kiinni omistusasunnossa, eläkkeelle siirtyvistä ihmisistä noin 80%:lla on velaton omistusasunto, myös kesämökit, sijoitusasunnot ja metsävarallisuus ovat suosittuja. Kuva 2 kertovat millaisia pankkipalveluita tyypillisesti suomalaiset käyttävät eri elämänvaiheissaan ja millaista apua pankista mahdollisesti haetaan muuttuvissa elämäntilanteissa. (Finanssialan keskusliitto 2013, 3-9)

Vanhemmat huolehtivat hyvinvoinnista.

Ensimmäiset rahat saadaan syntymäpäivälahjaksi.

Käydään kesätoissa, maksetaan pieniä ostoksia omalta tililtä.

Lähdetään opiskelemaan, maksetaan omia laskuja, hankitaan ensimmäinen auto, haaveillaan omasta asunnosta.



Vauva
0-2 v.

- Vapaaehtoinen sairaus-kuluvakuutus →
- Säästötili →
- Rahastosijoittaminen →



Lapsi
2-6 v.

- Säästöpossu →
- Tapaturmavakuutus →
- Matkavakuutus →



Varhaisnuori
6-14 v.

Nuori
14-17 v.

- Käyttötili →
- Maksukortti →
- Mopovakuutus →

Nuori aikuinen
18-24 v.

- Opintolaina →
- Asuntosäästäminen esim. ASP-tili →
- Maksupalvelut →
- Verkkopankki →
- Luottokortti →
- Autovakuutus →

Perustetaan perhe, hankitaan asunto, maksetaan asuntolainaa, hankitaan kulutustavaroita, rahaa voi jäädä myös säästämiseen.

Aktiivinen työkä, tuloista riittää jo säästämiseen, senioriajan hyvinvointia aletaan pohtia, asuntolainat on maksettu, peritään omat vanhemmat.

Työura on monella jo päättynyt. Matkustetaan, muutetaan pienempään asuntoon, käytetään kertynyttä varallisuutta oman hyvinvoinnin ja elämänlaadun parantamiseksi.

Hoivan ja terveyspalvelujen tarve kasvaa, muutto vanhainkotiin tai palvelutaloon todennäköistä.

Leskeksi jäämisen mahdollisuus kasvaa.



Aikuinen
24-40 v.

- Asuntolaina →
- Kulutusluotto →
- Lainaturvavakuutus →
- Kotivakuutus →
- Henkivakuutus →
- Palovakuutus →
- Venevakuutus →
- Autovakuutus →

Aikuinen
40-65 v.

- Rahastosijoitukset →
- Osakesijoitukset →
- Säästötilit →
- Sijoitusasunto →
- Kesämökki →
- Metsävarallisuus →
- Metsävakuutus →

Seniори
65-85 v.

- Työeläke →
- Käänteinen asuntolaina →
- Osakesijoitukset →
- Rahastot →
- Talletukset →
- Metsävarallisuus →
- Sijoitusasunto →
- Kertamaksuinen vanhuuseläke →
- Testamentti
- Perunkirjoituksesta ja omaisuuden ja raha-asioiden hoidosta sopiminen →

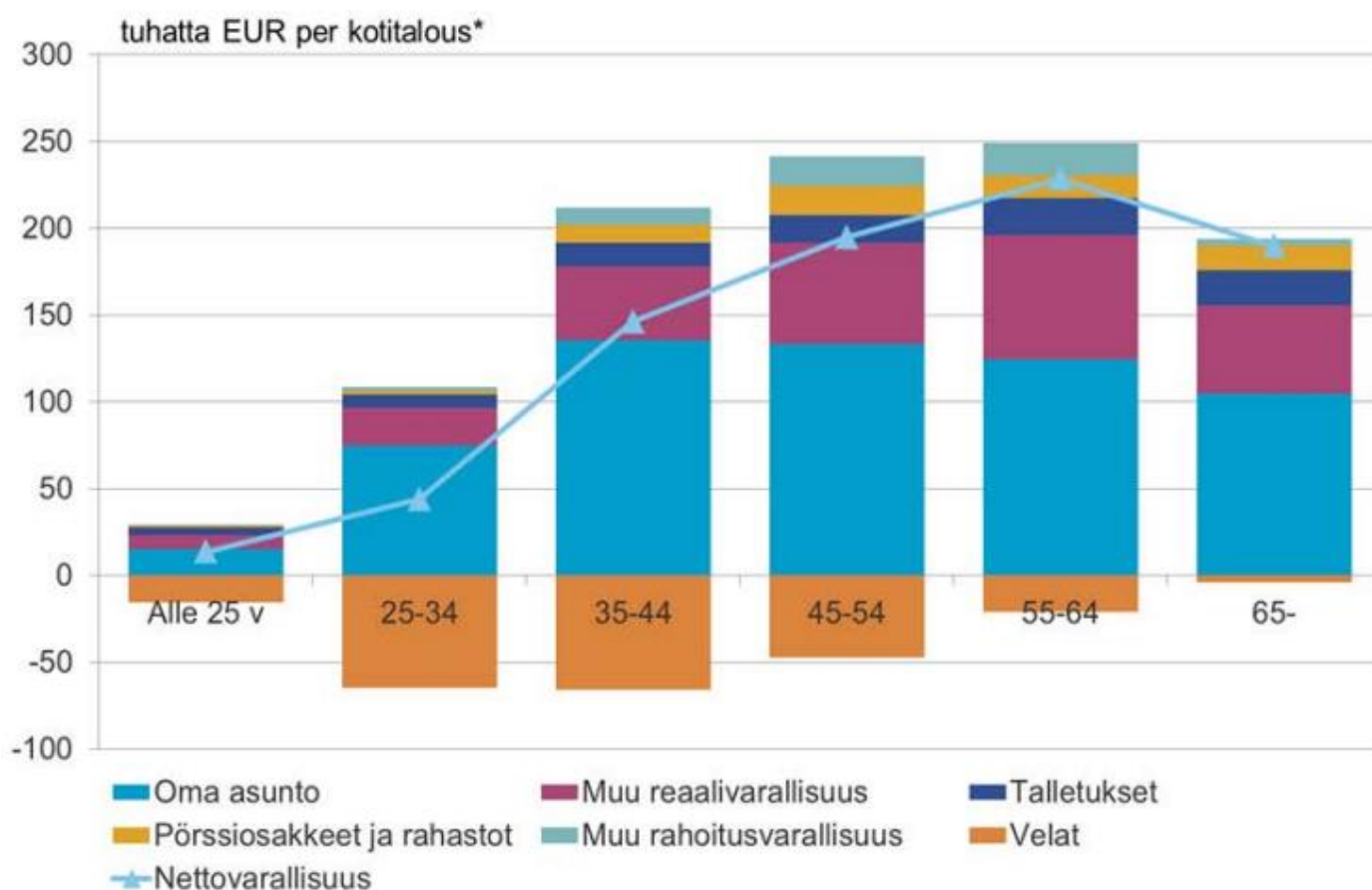


Ikääntynyt
85-100 + v.

- Edunvalvontavaltuutuksen teko omien raha-asioiden hoitamiseksi

Kuva 2: Suomalaisen tarvitsemat pankkipalvelut eri elämäntilanteissa (Finanssialan keskusliitto 2013, 8)

Kuvio 2 kertoo, miten tyypillisesti suomalaisen varallisuus karttuu työuran edetessä. Kuvasta on havaittavissa, kuinka tavanomaisesti suomalainen on vauraimmillaan siirtyessään eläkkeelle, jonka jälkeen on huomattavissa selvä notkahdus. Toki on huomioitava, että eläkkeelle siirryttäessä usein on hankittu kaikki kiinteä omaisuus, mitä on aiottu, ja hankintoihin liittyvät velat on usein jo maksettu. (Finanssialan keskusliitto 2013, 3-9)



Lähde: Tilastokeskus, varallisuustutkimus 2009

*kotitalous käsittää keskimäärin 2 henkilöä



Kuvio 2: Suomalaisen keskimääräinen varallisuus eri elämänvaiheissa (Finanssialan keskusliitto 2013, 5)

Kuvasta 2 voidaan päätellä taulukossa 2 eläkeiässä näkyvän notkahduksen voivan johtuvan muun muassa matkustelusta ja muunlaisesta panostamisesta elämänlaatuun kertyneen varallisuuden avulla.

2.3 Korkotasoa

Valtavan nopean teknologian kehityksen rinnalla toinen finanssialan murroksen suuri vaikuttaja on vuosia jatkunut ennätysellisen alhainen korkotasoa. Korkotason ollessa matala,

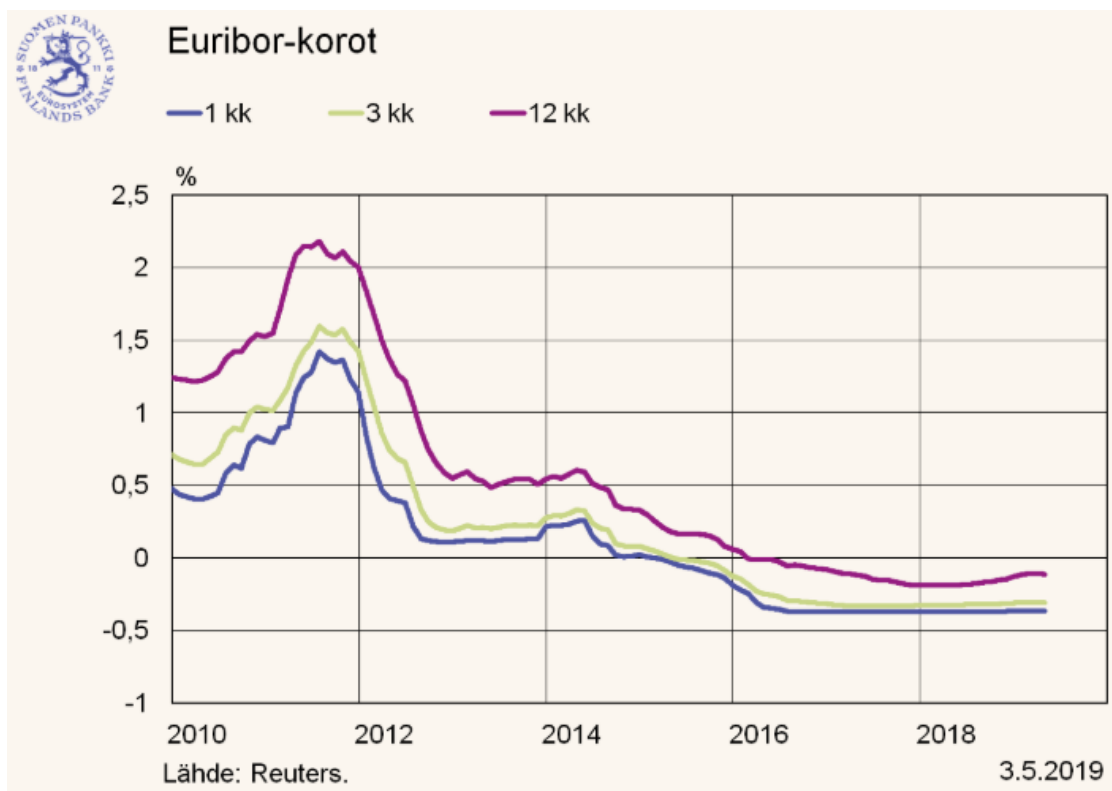
on myös talletuspankkien tärkein tulonlähde, korkokate, supistunut. Pankkien lainatessa tietyllä korolla varoja asiakkaille, maksaa se samaan aikaan myös tallettajille korkoa. Näiden erotus on korkokatetta.

Kun talouskasvu on hidasta ja korot ovat matalalla pitkään, haastaa ilmiö finanssialan toimijoiden kannattavuuden, vaikka talletuspankit saavatkin nykyisin tuloja korkokatteen lisäksi monista muistakin komponenteista. Tällaisissa talousympäristössä myös perinteisten palkkio- ja kaupankäyntituottojen lisääminen on haastavaa. Tuottojen pienentyessä alan yrityksissä on pakko pohtia keinoja toiminnan tehostamiseksi ja kulujen vähentämiseksi. (Euro & Talous 2015)

Finanssiala ry:n julkaisun Pankkivuosi 2017 (2018, 9) kertomaa korkokatteen merkityksestä:

Korkokate on edelleen pankkisektorin merkittävin tuottoerä, vaikka palkkiotuotot ovatkin kasvattaneet osuuttaan kokonaistuotoista viime vuosina. Korkokatteen osuus tuloksesta vaihtelee kuitenkin suuresti pankkien välillä. Toisilla korkokate on pääasiallinen tuottojen lähde, kun taas toisilla tulos muodostuu pääosin palkkiotuotoista. Korkokate kasvoi noin 4 prosenttia edellisvuodesta. Luottokannan kasvu ja edullinen varainhankinta paransivat korkokatetta. Korkokatteen lisäksi myös vertailukelpoiset palkkiotuotot kasvoivat edellisvuodesta. Etenkin arvopaperikaupan ja varainhoidon tuotot nousivat.

Hyvä esimerkki havainnollistaa yleisen korkotason nopeaa laskua ja ennätysellisen pitkää matalien korkojen aikakautta on euroalueella vaikuttava euriborkorko. Muun muassa suomalaisten asuntolainojen korkotason sanelee euriborkorko, joka ilmaisee ajan, jonka lainan korko pysyy muuttumattomana. (OP.fi) Euriborkorot noteerataan päivittäin eri pituisille aikajaksoille, kuviosta 3 näkee yhden, kolmen ja kahdentoista kuukauden euriborkorkojen kehityksen toukokuun kolmanteen päivään 2019 asti.



Kuvio 3: Euriborkoron kehitys (Suomen Pankki 2018)

Suomalaisten asuntolainoista suurin osa on sidottu 12 kuukauden euriboriin, jolloin lainan korko tarkistetaan kerran vuodessa. 12 kk euriborin hyöty on ennen kaikkea sen ennakoitavuudessa, sillä asuntolainan korko on tiedossa aina vuodeksi kerrallaan.

12 kuukauden euribor reagoi korkojen muutoksiin – nousuihin ja laskuihin – hitaammin kuin lyhyemmät korot. Tästä voi olla sekä hyötyä että haittaa velallisen näkökulmasta. Jos korot lähtevät nousuun pian koron tarkistuksen jälkeen, 12 kk euribor suojaa korkeammalta korolta pidemmän aikaa. Vastaavasti korkojen laskiessa hyöty matalasta korosta voi tulla vasta viiveellä, kun 12 kk euribor tarkistetaan vain kerran vuodessa. (OP.fi)

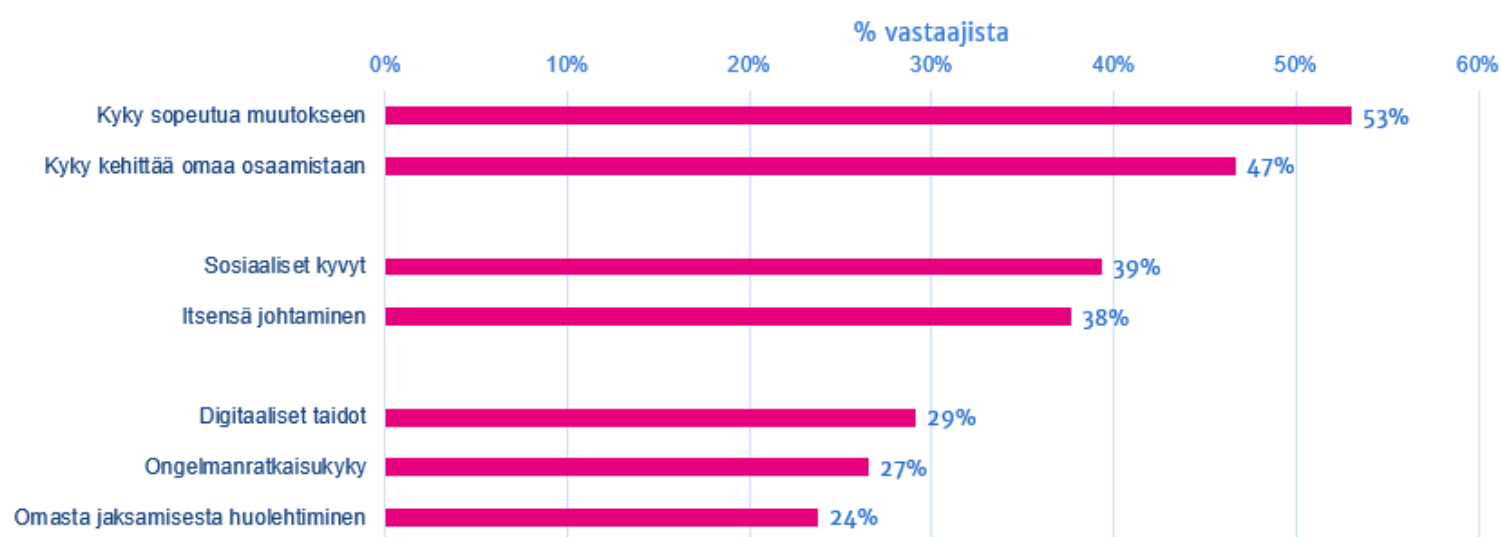
Alhaisen korkotason seurauksena on huomattavissa kotitalouksien määräaikaistalletusten vähenemistä. Talletuskorkojen ollessa hyvin matalalla, on kotitalouksien sijoituksia suuntautunut myös sijoitusrahastoihin ja osakkeisiin, joista on mahdollista saada parempaa tuottoa. (Suomen Pankki 2014, 5)

2.4 Alan sisäiset muutokset

Edellä mainitut muutokset markkinoilla ovat vaikuttaneet myös alan sisäisiin rakenteisiin, joita tavanomainen asiakas ei välttämättä tule ajatelleeksi lainkaan. Tietyt työt ja ammatit ovat kadonneet alalta täysin, esimerkiksi atk-talentaja oli suosittu ja tärkeä ammatti finanssialalla 20 vuotta sitten, tähän päivään mennessä koko ammattikunta on kadonnut kokonaan. Myös työnantajien odotukset ja näkemykset ovat muuttuneet alalla kovasti, nykyään ei odoteta yhden toimihenkilön työskentelevän ammattinimikkeen alla ja hallitsevan yhden tietyn aihepiirin, kuten esimerkiksi sijoituspalvelut. Yhä useammin toimijat alalla toivovat työntekijöistään moniosaajia, eli heiltä odotetaan alan palvelutarjonnan mahdollisimman kattavaa hallintaa, mikä toki on kustannustehokasta varsinkin pidemmällä aikavälillä. Muutoksen myötä perinteiset ammattinimikkeet, kuten rahoitusneuvoja tai sijoitusneuvoja, ovat pikkuhiljaa poistumassa, ja tilalle tekevät tuloaan yleispätevämmät nimikkeet, kuten asiakasneuvoja ja asiakkuusneuvoja. (Tyttö 2018)

Finanssiala ry:n teettämässä tutkimuksessa selvitettiin viittä finanssialan työntekijöiden tärkeintä ominaisuutta. Tutkimus suoritettiin kyselyllä, johon vastasivat muun muassa työntekijät, esimiehet, johto, koulutusorganisaation opiskelijat ja elinkeinoelämän parissa työskentelevät. Tutkimuksessa selvisi, että finanssialan osaajilta odotettavista ominaisuuksista tärkein on kyky sopeutua muutokseen. Toiseksi tärkein ominaisuus on kyky ke-

TOP-osaamistarpeet koko vastaajamäärästä 2/4/7 kärki



fuusioprosessin osallisten toimipisteiden tavoitteita ja hyötyjä. Neljänneksi tärkein piirre tutkimuksen mukaan on itsensä johtaminen ja viidenneksi digitaaliset taidot.

Kuvio 4: Finanssialan top 5-osaamistarpeet (Finanssiala 2018)

Tutkimuksen tulokset kertovat samoja asioita, kuin muutkin lähteet ja tukevat pankkikonttorien fuusioitumisilla haettuja henkilöstön etuja, joista tietysti hyötyisi myös asiakaskunta. Tutkimuksen avoimessa palautteessa osallistujat nostivat esiin asiakaskokemuksen ja asiakkaan kohtaamisen merkitys.

2.5 Sääntely ja palvelujen integroituminen

OP Vakuutuksen liiketoiminta-alueen johtaja Juha Viljakaisen mukaan finanssiala elää parhaillaan historiansa suurinta murroskautta, ja ala tulee seuraavien muutaman vuoden aikana muuttumaan enemmän, kuin muutamana edeltäneenä vuosikymmenenä yhteensä. Lähitulevaisuudessa todennäköisesti pankkipalveluita alkavat tarjota myös muut alan perinteisten toimijoiden lisäksi. Googlen ja Amazonin kaltaisten jättiläisten lisäksi jalansijaa alalla luovat myös startup-yritykset. Finanssimaailman odotetaan myös osittain muuttavan muotoaan ja integroituvan osaksi muita palveluja, toki alan eri liiketoimintasegmenteillä muutokset ovat hyvinkin erilaisia. Ja tämä on se kohta, kun lainsäädännön ja sääntelyn merkitys kasvaa merkittävästi, esimerkiksi tammikuussa 2018 voimaan tullut maksupalveludirektiivi määrää, että pankkien on tarjottava kolmansille osapuolille pääsy muun muassa ylläpitämilleen maksutileille. Tämä mahdollistaa esimerkiksi OP:n tilin yhteyteen oman palvelun luomisen, jonka avulla vaikkapa tilitapahtumien hallinta helpottuu tai ostosten maksaminen netissä nopeutuu. Toki samaiset muutokset luovat myös OP:lle mahdollisuuden rakentaa uusia palveluita muiden finanssiryhmien palveluiden yhteyteen, eli mahdollisuuksia aivan uudelleenlaisille markkinoille ja liiketoimintamahdollisuuksille on avoinna. (Typpö 2017)

Jo käynnistyneiden ja odotettavissa olevien finanssialan toimintaympäristön muutosten laajuus ja syvyys edellyttää myös finanssialan sääntelyn kehittämistä.

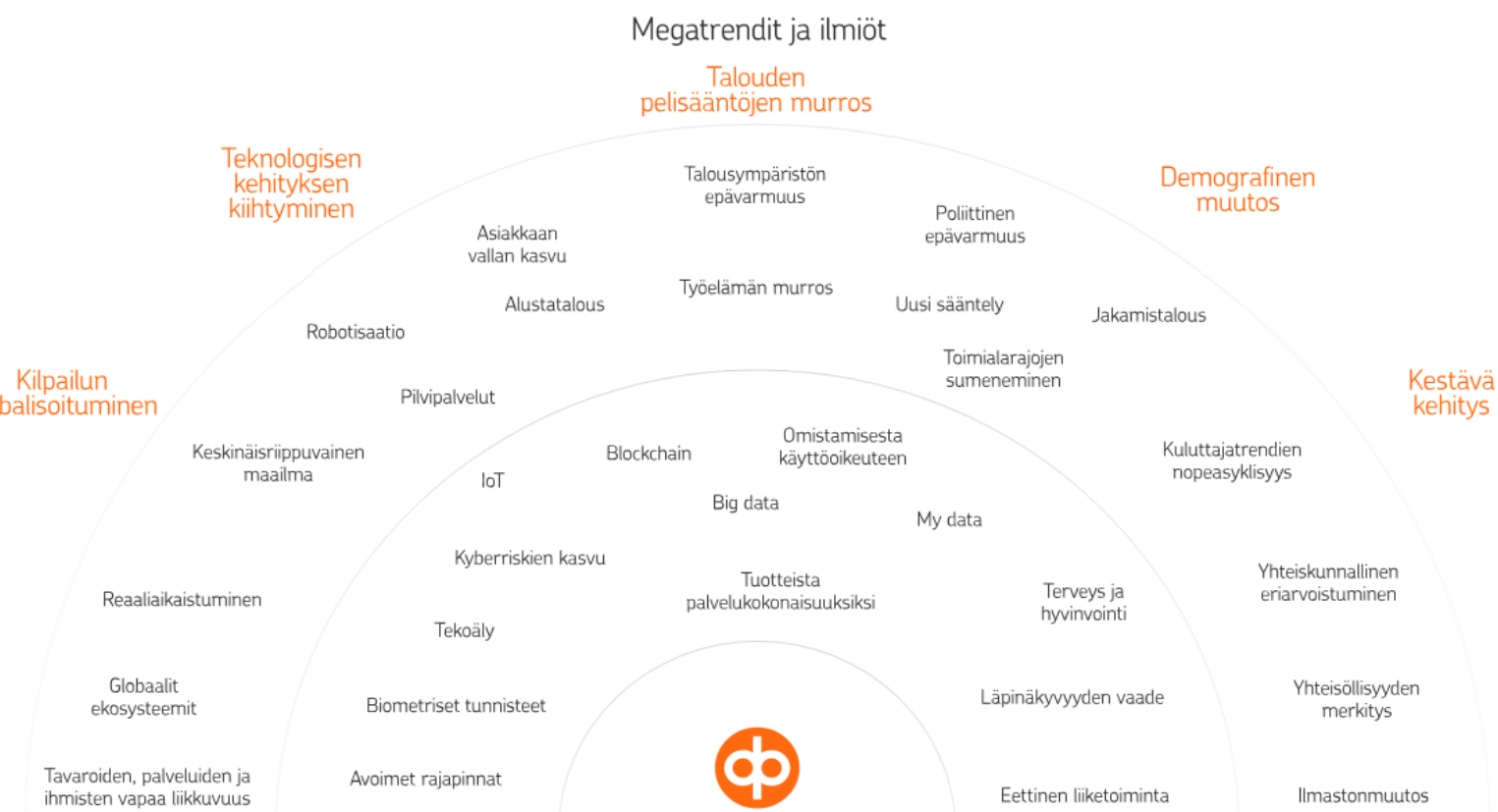
(Typpö 2017)

2.6 Tulevaisuuden uhat ja mahdollisuudet

Perinteisillä finanssialan toimijoilla on Viljakaisen mukaan neljä vaihtoehtoa, joista valita alan murroksessa. Ensimmäinen mahdollisuus on ryhtyä prosessitehtaaksi, joka erottuu joukosta ja tekee kaiken tehokkaammin kuin muut. Toinen mahdollisuus on keskittyä uudistumiseen toimialan rajoissa. Kolmas mahdollisuus oli OP Ryhmän valitsema suunta aina syksyn 2018 pääjohtajan vaihdokseen asti, eli muuntautua perinteisestä finanssialan

toimijasta monialaiseksi palveluyritykseksi, jonka ansainnasta merkittävä osa tulee uudentyyppisistä liiketoiminnoista. Neljäs mahdollisuus on säilyttää liiketoiminta mahdollisimman samantyyppisenä, kuin aina ennenkin, tällöin yrityksellä on mahdollisuus (joissakin tapauksissa jopa todennäköisyys) jopa kuitua pois kokonaan. (Tyttö 2017)

Asiakkaalle ja yhteistyökumppaneille on tärkeää myös yrityksen arvomaailma ja toiminnan läpinäkyvyys. Finanssialalla vallitsevassa haasteellisessa toimintaympäristössä jokainen tekijä, megatrendi ja ilmiö kytkeytyvät monisyisesti toisiinsa, eikä kukaan yksittäinen henkilö tai mikään alan toimija voi murrosta kieltää, jättää huomiotta, muuttaa tai peruuttaa. Avain jatkuvaan ja vakaaseen kasvuun sekä kannattavuuden turvaamiseen jatkossakin on toimintaympäristön muutosten ennakoinnissa ja niiden realistinen kohtaaminen. Näin on mahdollista vastata muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin ja tarttua sen tarjoamiin mahdollisuuksiin. (OP 2017)



Kuva 3: Megatrendit ja ilmiöt (OP.fi 2017)

3 FUUSIOITUMINEN

3.1.1 Osuuskuntiin liittyvä lainsäädäntö

Sana fuusio itsessään tarkoittaa yhdistymistä tai yhteen sulautumista. OP Ryhmässä pankkien fuusioituessa itsenäisistä pankkikonttoreista tulee uusi yhtenäinen pankki, jolle muodostetaan uusi oma hallituksensa ja hallintoneuvostonsa sekä valitaan uusi toimitusjohtaja. Kappaleessa kerrotaan myös OP Ryhmässä merkittävien tekijöiden, asiakasomistajien, hallituksen, edustajiston, hallintoneuvoston ja toimitusjohtajan, tehtävistä. Kappaleessa lähteenä toimii Punkalaitumen Osuuspankin toimitusjohtaja Petri Antilan teema-haastattelu (2019), lakiaineistot netistä sekä OP Ryhmän nettisivut.

Osuuspankkitoimintaa ja sen tavoitteita tutkiessa on tärkeää ymmärtää lainsäädäntö osuuskuntatoiminnan takana. Uutta Osuuspankin konttoria perustettaessa siitä rekisteröidään osuuskunta. Jokaisen Osuuspankin osuuskunta on Suomen lain mukaan rekisteröity ja kaikkien konttoreiden toiminta tulee olla osuuskuntalain mukaista. Osuuskunnan toiminnan tarkoitus on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa niin, että jäsenet käyttävät osuuskunnan tai sen tytäryhtiöiden tarjoamia palveluita. Päätöksenteossa toimitaan enemmistöperiaatteella, eli äänestettävän asian suhteen toimitaan niin, kuten enemmistö äänestää, ja jokaisella jäsenellä on yksi ääni, ellei säännöissä toisin määrätä. Kaikki osuuskunnan jäsenet ovat yhdenvertaisia. (Osuuskuntalaki 421/2013, osa 1, luku 1, §1-2)

Varsinainen osuuskunnan kokous on pidettävä kuuden kuukauden kuluessa tilikauden päättymisestä.

Varsinaisessa osuuskunnan kokouksessa on päätettävä:

- 1) tilinpäätöksen vahvistamisesta, mikä emo-osuuskunnassa käsittää myös konsernitilinpäätöksen vahvistamisen;*
- 2) taseen osoittaman ylijäämän käyttämisestä;*
- 3) vastuuvapaudesta hallituksen jäsenille, hallintoneuvoston jäsenille ja toimitusjohtajalle;*
- 4) hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenten, tilintarkastajan ja toiminnantarkastajan valinnasta, jollei tässä laissa säädetä tai säännöissä määrätä toisin näiden toimikaudesta tai valinnasta; sekä*
- 5) muista sääntöjen mukaan varsinaisessa osuuskunnan kokouksessa käsiteltävistä asioista.*

Kirjallinen kutsu hallitukselta osuuskunnan kokoukseen tulee toimittaa jäsenille 4-8 viikkoa ennen kokousta ja kokous tulee järjestää osuuskunnan kotipaikkakunnalla. Kutsussa tulee mainita osuuskunnan nimi kokousaika, ja -paikka, kotipaikka sekä kokouksessa käsiteltävät asiat, ja lisäksi mikäli kokouksessa käsitellään tilinpäätöstä, tulee tilinpäätös, toimintakertomus ja tilintarkastuskertomus, on pidettävä vähintään viikon ajan ennen kokousta jäsenten nähtävänä osuuskunnan pääkonttorissa tai internetsivuilla. Osuuskunnan jäsenen on mahdollista osallistua kokoukseen etänä esimerkiksi tietoteknisen yhteyden avulla. Kokouksen avaa säännöissä määritelty puheenjohtaja tai kokouksen koolle kutsunut henkilö. Puheenjohtajan on huolehdittava siitä, että läsnä olevista jäsenistä, asiamiehistä ja avustajista laaditaan luettelo, ja tämän luettelon tulee olla esillä kokouksessa ja se liitetään pöytäkirjaan. Puheenjohtajan vastuulla on huolehtia pöytäkirjan laatimisesta, johon merkitään tehdyt päätökset ja äänestysten tulokset. Pöytäkirjan allekirjoittaa puheenjohtaja sekä sen tarkastajaksi valittu henkilö. Pöytäkirjat tulee säilyttää luottamuksellisella tavalla ja uusimman pöytäkirjan tulee olla nähtävillä osuuskunnan pääkonttorilla viimeistään kaksi viikkoa kokouksen jälkeen. Ylimääräinen osuuskunnan kokous pidetään, mikäli osuuskunnan jäsen, tilintarkastaja ja toiminnantarkasta niin määrää, hallitus tai hallintoneuvosto niin haluaa tai jos muutoin ylimääräinen kokous katsotaan aiheelliseksi. (Osuuskuntalaki 421/2013, osa 2, luku 5, § 2-7, 22-25)

3.1.2 Hallituksen ja toimitusjohtajan tehtävät

Jokaisella osuuspankkikonttorilla on oma hallintoneuvosto ja hallitus, kuten osuuskuntalaki määrää. Hallitus johtaa yhteistyössä toimitusjohtajan kanssa pankin toimintaa, eli hallituksella on kaikessa yksittäisten osuuspankkien toimissa ja suunnitelmissa hyvin merkittävä rooli.

Osuuskuntalain määritelmä hallituksen tehtävistä, päätöksenteosta ja kokoontumisesta:

Hallituksen yleiset tehtävät

Hallitus huolehtii osuuskunnan hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä (yleistoimivalta). Hallitus vastaa siitä, että osuuskunnan kirjanpidon ja varainhoidon valvonta on asianmukaisesti järjestetty.

Hallituksen päätöksenteko

Hallituksen päätökseksi tulee enemmistön mielipide, jollei säännöissä edellytetä määräänemmistöä. Jos äänet menevät tasan, ratkaisee puheenjohtajan ääni. Jos äänet menevät puheenjohtajan vaalissa tasan, eikä hallitusta valittaessa tai säännöissä ole määrätty muuta, vaali ratkaistaan arvalla.

Hallitus on päätösvaltainen, kun paikalla on yli puolet jäsenistä, ellei säännöissä edellytetä suurempaa määrää. Määrä lasketaan valituista hallituksen jäsenistä. Määrää laskettaessa esteellisten jäsenten ei katsota olevan paikalla. Päätöstä ei saa tehdä, ellei kaikille hallituksen jäsenille ole mahdollisuuksien mukaan varattu tilaisuutta osallistua asian käsittelyyn. Jos hallituksen jäsen on estynyt, tilaisuus on varattava varajäsenelle. Jos päätös tehdään pitämättä kokousta, päätös on kirjattava, allekirjoitettava, numeroitava ja säilytettävä.

Hallituksen kokoontuminen

Hallituksen puheenjohtaja vastaa siitä, että hallitus kokoontuu tarvittaessa. Kokous on kutsuttava koolle, jos hallituksen jäsen tai toimitusjohtaja sitä vaatii.

Hallituksen pöytäkirja

Hallituksen kokouksesta on laadittava pöytäkirja, jonka allekirjoittaa kokouksen puheenjohtaja ja, jos hallitukseen kuuluu useita jäseniä, vähintään yksi hallituksen siihen valitsema jäsen. Hallituksen jäsenellä ja toimitusjohtajalla on oikeus saada eriävä mielipiteensä merkityksi pöytäkirjaan. Pöytäkirjat on numeroitava juoksevasti ja säilytettävä luotettavalla tavalla.

(Osuuskuntalaki 421/2013, osa 2, luku 6, § 2-8)

OP Ryhmän määritelmä hallituksen tehtävistä:

Hallituksen on huolehdittava:

- pankin liiketoiminnan jatkuvan menestymisen turvaamiseksi suunnitelmallisuudesta, tehokkuudesta ja kannattavuudesta, toimintaympäristön muutoksiin sopeutumisesta ja riskien hallinnasta*
- valvonnan ja valvontajärjestelmien riittävydestä ja luotettavuudesta toimitusjohtajan ja pankin muun toimivan johdon osalta*
- luottolaitostoimintaa koskevan sääntelyn sekä OP Ryhmän yhteisten toimintaperiaatteiden noudattamisesta sekä keskusyhteisön antamien ohjeiden noudattamisesta*
- hallituksen jäsenten riittävästä perehdyttämisestä tehtäväänsä.*

(Op.media.fi 2015)

Osuuskuntalain määritelmä toimitusjohtajan tehtävistä:

Hallitus valitsee toimitusjohtajan.

Toimitusjohtajalla on oikeus olla läsnä hallituksen kokouksessa ja käyttää siellä puhevaltaa, vaikka hän ei olisikaan hallituksen jäsen, jollei hallitus päättä toisin.

Toimitusjohtaja hoitaa osuuskunnan juoksevaa hallintoa hallituksen antamien ohjeiden ja määräysten mukaisesti (yleistoimivalta). Toimitusjohtaja vastaa siitä, että osuuskunnan kirjanpito on lain mukainen ja varainhoito luotettavalla tavalla järjestetty. Toimitusjohtajan on annettava hallitukselle ja sen jäsenelle tiedot, jotka ovat tarpeen hallituksen tehtävien hoitamiseksi.

Mitä tässä laissa säädetään toimitusjohtajasta, sovelletaan myös hänen sijaiseensa.

(Osuuskuntalaki 421/2013, osa 2, luku 6, § 17-19)

3.1.3 Aloite fuusiosta hallitukselle

Yksittäisten pankkikonttorien hallituksille tulee aloite fuusiosta, yleensä aloitteen tekee toimitusjohtaja. Fuusioprosessin alkamiselle ehto on hallituksen yksimielinen kannatus. Hallitusten kannattaessa yksimielisesti suunniteltavaa fuusiota, alkaa Osuuspankkikeskuksessa kannattavuuslaskelmien ja -raporttien teko. Yksittäisten pankkikonttorien hyvä tai heikko vakavaraisuus tai kannattavuus eivät ole esteenä fuusioprosessiin osallistumiselle, mutta ehdottomasti vahva vakavaraisuus tarkoittaa parempaa neuvotteluasemaa yhteisiä käytännön asioita suunnitellessa. Yksittäisen pankkikonttorin vakavaraisuutta ja kannattavuutta tulkitaan tunnuslukujen avulla. (Antila 2019)

3.1.4 Hallintoneuvoston tehtävät ja ohjausryhmä

Osuuskuntalain ja OP Ryhmän sääntöjen mukaan hallintoneuvosto mahdollistaa ja valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa pankin vakavaraisuuden vahvistamiseksi sekä riskien hallitsemiseksi. Hallintoneuvosto muun muassa valitsee hallitukseen tarvittavan määrän jäseniä ja päättää heidän palkkioistaan. Keskusyhteisön kanssa yhteistyötä tehden hallintoneuvosto valitsee myös toimitusjohtajan. Hallintoneuvosto myös nimittää riippumattoman tarkastusvaliokunnan ja antaa lausunnot tilinpäätöksistä sekä toimintakertomuksista. (Op.media.fi: 2015)

Osuuskuntalain määräykset hallintoneuvostoon ja sen toimintaan liittyen:

Hallintoneuvoston jäsenet ja puheenjohtaja

Hallintoneuvostossa on oltava vähintään kolme jäsentä. Toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen ei saa olla hallintoneuvoston jäsen. Hallintoneuvostolle on valittava puheenjohtaja

Hallintoneuvoston tiedonsaanti

Hallituksen, hallituksen jäsenen ja toimitusjohtajan on annettava hallintoneuvostolle ja sen jäsenille tiedot, jotka ovat tarpeen hallintoneuvoston tehtävien hoitamiseksi.

Hallintoneuvoston tehtävät

Hallintoneuvostosta määrätään säännöissä. Hallintoneuvosto valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan vastuulla olevaa osuuskunnan hallintoa. Hallintoneuvosto voi antaa hallitukselle ohjeita asioissa, jotka ovat laajakantoisia tai periaatteellisesti tärkeitä.

(Osuuskuntalaki 421/2013, osa 2, luku 6, § 21-23)

Fuusioprosessin alkamiseksi hallitusten tulee olla täysin yksimielisiä fuusiosta. Hallitusten hyväksyttyä fuusion, muodostetaan ohjausryhmä. Ohjausryhmän useimmiten muodostavat pankkien toimitusjohtajat sekä hallitusten ja hallintoneuvostojen puheenjohtajat. Nämä kaksi tahoa, hallitus ja ohjausryhmä, suunnittelevat ja käsittelevät fuusiota koskevia asioita ja tiedottavat näistä päättämistään asioista toisilleen. Hallintoneuvostolle tiedotetaan fuusioprosessista hieman ennen kuin asiasta tulee julkinen, ennen tätä hallitus ja ohjausryhmä hoitavat fuusion asioita keskenään. Ennen fuusion julkistamista tulee olla valmiina esitettäviksi kaikki asiaan liittyvät asiakirjat, kuten kirjalliset sopimusehdot ja sopimukset käytännön asioista. Fuusioprosessin etenemiseksi ei vaadita hallintoneuvoston yksimielistä hyväksyntää. (Antila 2019)

3.1.5 Omistaja-asiakkaiden informointi

Fuusion toteutumisesta päättävät lopuksi pankkikonttorien omistaja-asiakkaat, eli osuuskunnan kokous, tällainen päätösvalta on yksi omistaja-asiakkuuden tuomista eduista. Omistaja-asiakkaaksi pääsee maksamalla sadan euron jäsenosuusmaksun, muita kuluja liittymisestä ei tule eikä muita toimia uudelta jäseneltä vaadita. Omistajajäseneksi voi liittyä OP Ryhmän palveluja käyttävä henkilö, yhteisö tai säätiö. Jäsenosuusmaksu maksetaan asiakkaalle takaisin, mikäli asiakasomistajuus joskus päättyy. Omistaja-asiakkaalle kertyy tämän bonustilille OP-bonuksia, joista maksetaan muun muassa palvelumaksut.

Jokainen pankkikonttori päättää itsenäisesti, miten asia omistaja-asiakkaille esitetään. Yleensä on tapana pitää jonkinlainen kutsutilaisuus, jossa fuusio sekä sen taustat, syyt ja seuraukset esitellään omistaja-asiakkaille niin kattavasti, kuin parhaaksi nähdään. (Antila 2019)

3.1.6 Edustajisto

Osassa Osuuspankeista omistaja-asiakkaita edustaa osuuskunnan kokous, suurimmassa osassa kuitenkin edustajisto. Edustajiston omistaja-asiakkaat valitsevat keskuudestaan vaaleilla neljän vuoden välein, oman pankkinsa ehdokkaaksi voi asettua kuka vain omistaja-asiakas, eniten ääniä saaneet valitaan edustajistoon. Edustajistoon valittavien määrä määräytyy pankin koon mukaan. Edustajisto muun muassa hyväksyy tilinpäätöksen ja osallistuu merkittävimpien päätösten tekoon pankin toiminnassa, kuten esimerkiksi fuusio-prosessin lopputuloksesta. (Antila 2019)

Osuuskunnan kokouksella ja edustajistolla on sama päätösvalta merkittäviä päätöksiä tehdessä, mutta mikäli pankin ylimmäksi päättäväksi elimeksi on määrätty edustajisto, kuten osuuskuntalakikin määrittelee. Edustajiston kokouksessa sovelletaan samaa lainsäädäntöä, kuin jo edellä mainitussa osuuskunnankin kokouksessa kappaleessa 3.1.1. (Osuuskuntalaki 421/2013, osa 2, luku 5, § 37-41) Tavoitteena on valita edustajistoon ihan tavallisia pankkinsa ja kotiseutunsa asioista kiinnostuneita ihmisiä, ja mitä monipuolisempi otanta, sen parempi. (Antila 2019)

3.1.7 Muutokset asiakkaiden ja henkilökunnan näkökulmista.

Muutokset arjessa niin asiakkaidenkin kuin henkilökunnan kannalta ovat hyvin pienet. Toimipisteen sijainti on sama ja lähestulkoon aina yhdistyvien pankkien henkilökunta pysyy samoissa toimipisteissä samoissa työtehtävissä uuden pankin aloittaessa toimintansa. Yhdistyminen mahdollistaa henkilökunnalle monipuolisen ja laajan kehittymisen sekä urapolkumahdollisuuden pankin sisällä. Yllättävien sairastumisten sattuessa tai muissa akuuteissa tilanteissa henkilökuntaa on usein helppo siirtää pankista toiseen tarpeen mukaan. Asiakkailta ei vaadita fuusion toteutuessa minkäänlaisia toimia, käytännössä pankkiasioinnissa mikään harvoin muuttuu yhdistymisen takia, omistajajäsenyysskin siirtyy automaattisesti uuteen pankkiin. Myös kunnan/kaupungin kanssa suoritettava veropolitiikka säilyy ennallaan uuden pankin aloitettua toimintansa. (Antila 2019)

3.1.8 Äänestys ja lopputulos

Joko edustajistossa tai osuuskunnan kokouksessa äänestetään fuusion toteutumisesta, jokaisella äänestäjällä on yksi ääni. Paikalle saapumisen estymisen takia tai alaikäisen omistaja-asiakkaan puolesta voidaan joku valtuuttaa äänestämään. Fuusion toteutumiseksi tulee saada kokonaisäänimäärästä 2/3 hanketta kannattavia ääniä, muutoin fuusio kariutuu. Mikäli fuusio hyväksytään, aloittaa uusi pankki toimintansa toimintasuunnitelman aikataulun mukaisesti. (Antila 2019)

Mikäli jossakin on konttori, jonka toiminta ei ole lainkaan kannattavalla pohjalla, voidaan OP Ryhmän puolesta sille nimittää uusi hallitus kannattavuuden parantamiseksi. Vaihtoehtoisesti voidaan se sulkea kokonaan tai vaihtoehtoisesti liittää isompaan kokonaisuuteen Osuuspankkeja, jolloin mahdollisuutta neuvotella käytännön asioista ei välttämättä ole lainkaan. Tällaisten toimien välttämiseksi olisi hyvä, että pankkikonttorit turvaisivat toistensa kannattavuuden fuusioitumalla yhteen ajoissa, niin sanotusti hyvän sään aikana, jotta sopimusehdoista konttorit voisivat sopia keskenään kannattavuuden vielä ollessa hyvällä tasolla. (Antila 2019)

4 ESIMERKKEJÄ FUUSIOPROSESSEISTA

4.1 Kariutunut fuusio: OP Pihtipudas

Käytännön esimerkkinä kariutuneesta fuusioprosessista käytän Pihtiputaan Osuuspankkia sen seurauksien ja aktiivisesti hanketta vastustavan osuuskunnan takia. Pihtiputaan Osuuspankki on perustettu vuonna 1922 ja se toimii Pihtiputaan, Kivijärven ja Kinnulan kuntien alueilla Keski-Suomessa. (OP.fi) Vielä vuonna 2018 Kivijärven ja Kinnulan kunnissa oli omat pankkikonttorit. (Matintupa 2018)

Kappaleessa tutustutaan OP Pihtiputaan tunnuslukuihin ja fuusioprosessin kulkuun sekä fuusioprosessin jälkeisiin tapahtumiin. Kappale sisältää myös maininnan OP Punkalaitumen kariutuneesta fuusioprosessista. OP Pihtiputaalla oli vuoden 2018 lopussa omistaja-asiakkaita 2590 ja henkilökuntaa 7. (OP.fi)

4.1.1 Taustat ja lähtötilanne

Ensimmäisen kerran Pihtiputaan ja Suomenselän Osuuspankkien fuusiota suunniteltiin 1980- ja 90-lukujen taitteessa, jolloin hallintoneuvosto sanoi ei yhdistymiselle. (Kotiseudun Sanomat 2017) Toisen kerran fuusiota suunniteltiin 2011, Haapajärven ja Pyhäjärven Osuuspankkien kanssa, jolloin esitys kaatui osuuskunnan vastustuksen takia lukemin 237-43, vastustus hanketta kohtaan on hyvin ilmeinen. Toisen kerran fuusiota alettiin suunnitella 2015, hankkeen toteutumisesta edustaisto äänesti 2017. Ennen lokakuun 2017 äänestystä kävi ilmi, että fuusion syistä, taustoista ja seurauksista liikkui ihmisten keskuudessa osin virheellisestä tietoa, esimerkiksi keskustelupalstoilla ja paikallislehden mielipidekirjoituksista on luettavissa väitteitä, kuinka fuusion mukana Pihtipudas menettäisi kunnan suurimman veronmaksajan, mikä ei pidä paikkaansa. (Kiljala 2017) OP Pihtiputaan henkilökunta julkaisikin paikallislehdessä oikaisevan kirjoituksen fuusioon liittyen. Kirjoituksessa avataan asiakaskunnalle finanssialan murroksen syitä ja taustoja, jotka heidän konttoriinsa erityisesti vaikuttavat ja oikaistaan virheellisiä väitteitä:

*Suurin yksittäinen muutostekijä on digitalisaatio, joka on jo muuttanut monta palvelu-
alaa aivan uudenlaiseksi (mm. kauppa ja lehdistö) ja pankkipalveluiden muutos on
etenemässä nopein askelin – esimerkkinä pankkipalveluiden siirtyminen kännyk-
kään. Osuuspankkien asiakaskohtaamisista 95 % tapahtuu sähköisissä välineissä.*

*Yksittäisen osuuspankin haasteena on asiakasmäärän pitäminen edes ennallaan,
kun uudet kilpailijat houkuttelevat asiakkaita uudella tekniikalla ja edullisimmilla hin-
noilla. Osuuspankki pärjää kilpailussa vain omaa toimintaansa kehittämällä ja tehos-
tamalla.*

Etenkin muualla asuvat asiakkaat (joita Pihtiputaan Osuuspankilla on 50 %) ovat herkkiä siirtymään uusien toimijoiden asiakkaiksi. Pankin toiminta hiipuu, jos asiakasmäärä alkaa vähentyä.

Näihin haasteisiin osuuspankit vastaavat yhdistämällä voimavarojaan ja keventämällä mm. hallinnosta ja tiukentuneesta viranomaisvalvonnasta aiheutuvia kuluja. Prosessin lopputulema koituu täysimääräisesti asiakkaiden eduksi.

Vuoden 2010 jälkeen OP Ryhmän osuuspankkien lukumäärä on vähentynyt 52:lla ja lukumäärä on tänään 160. Useat osuuspankit ovat siis jo varautuneet tulevaan yhdistämällä voimavarojaan.

On syytä korostaa sitä, että osuuspankit palvelevat vastuullisesti myös niitä asiakkaita, jotka eivät syystä tai toisesta halua ottaa käyttöönsä uutta tekniikkaa. Osuuspankin leveämmät hartiat mahdollistavat tämän paremmin kuin pienen osuuspankin voimavaroin toteutettuna.

Pankkimme on ”hyvässä iskussa” ja yrityskuvamme on mitä parhain. Lyhyellä aikajänteellä katsoen pärjäämme edelleen, mutta pidemmälle asiaa tarkastellen hyvän asiakaspalvelun säilyttäminen ja kehittäminen nykyisin voimavaroin näyttäisi erittäin vaikealta ja siksi nykyisen hyvän laadun ylläpitämiseksi on tehtävä joskus kipeiltäkin tuntuvia ratkaisuja.

Rakennekeskustelussa neuvotteluasemamme on ollut vahva pankkimme hyvän tilan johdosta. Jos odottaisimme tilanteen heikkenemistä, menettäisimme neuvottelumahdollisuuden. Viranomaisvaateiden jatkuva kiristyminen ja uudenlainen pankkikilpailu haastavat pankin kannattavuuden.

Osuuspankin perustehtävänä on vahvan vakavaraisuuden ja tehokkuuden avulla luoda kestävää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia omistaja-asiakkaillemme ja toimintaympäristöllemme.

Fuusiolla vahvistetaan palveluita ja taataan niiden saatavuus jatkossakin. Asiantuntijapalveluissa saadaan suuren organisaation vahvuudet käyttöön myös Pihtiputaalla.

Samalla varmistetaan myös se, että yritysten ja maatalouden isotkin rahoitustarpeet pystytään tarvittaessa hoitamaan oman konttorin kautta. Nyt kokoluokka on osin rajoittanut toimintaa yritysrahoituksessa.

Pihtiputaan Osuuspankki ei ole kunnan suurin veronmaksaja ja tuskin kunnan tulevaisuutta rakennetaan vain Pihtiputaan Osuuspankin verojen varaan.

Hyvä uutinen on se, että jatkossakin kunta saa verontilityslakiin perustuen vero-osuuden usean toimipaikan omaavan yrityksen tuloksesta, joten veroasiakaan ei käytännössä tuo muutoksia asiaan.

Suomenselän Osuuspankki maksaisi siis tulevaisuudessa veroja tuloksestaan Pihtiputaalle Pihtiputaan konttorin pankkitoiminnan laajuutta vastaavasti. Paikkakunnan verokertymä ei heikkenisi pankkien yhdistymisen johdosta. Kuntaan tulevat tietysti myös siellä olevien kiinteistöjen kiinteistöverot ja verot pihtiputaalaisten työntekijöiden palkoista.

Pankin henkilökunta kannattaa myös yksimielisesti rakennehanketta ja näkee sen omalta osaltaan varmistavan oman työnsä jatkumisen tulevaisuudessa.

Aito halumme on toimia asiakkaidemme ja omistajiemme parhaaksi.

(Pennala 2017)

4.1.2 Äänestys ja lopputulos

Lokakuussa 2017 edustajisto äänesti fuusiosta, 10 jäsentä oli yhdistymisen kannalla ja 8 vastaan, eli tarvittavaa äänimäärää fuusion kannattajilta ei saatu ja hanke kaatui jälleen. (Jämsén 2017) Melko pian äänestyksen jälkeen siirtyi OP Pihtiputaan toimitusjohtaja eläkkeelle ja kaikki hallituksen jäsenet erosivat puheenjohtajaa myöten. Myös hallintoneuvoston puheenjohtaja erosi tehtävästään.

Uusi hallitus on niin kutsuttu virkamieshallitus, eli se muodostettiin muun muassa OP Ryhmässä aiemmin työskennelleistä, mm. eläkkeellä olevista entisistä toimitusjohtajista, jotta hallituksessa olisi nyt riittävä pankin toimintaan ja johtamiseen liittyvä osaaminen aieman hallituksen erottua. (Doagu 2017) Henkilökunta olisi selvästi toivonut fuusion toteutuvan, henkilöstön mielenilmauksena pankkikonttorit olivat kokonaan kiinni päivän ajan kielteisen fuusiopäätöksen takia. (Radiokompassi 2017)

4.1.3 Tilanne fuusioitumisen jälkeen

Tällaiset pienet kunnat, joissa työpaikat ovat harvassa ja resurssit vähissä, kohtaavat jatkuvasti haasteita edelleen digitalisoituvassa ja kaupungistuvassa yhteiskunnassamme. Tällaisia autioituvia kuntia on Suomessa paljon. Tällaisessa ympäristössä, kuten OP Pihtiputaankin tapauksessa, fuusioituminen tilanteessa, jossa kannattavuus on toistaiseksi hyvällä tasolla, on fiksu ratkaisu kannattavuuden turvaamiseksi ja pankkitoiminnan jatkuvuuden takaamiseksi jatkossakin. Kun joissain fuusiota suunnittelevissa pienissä pankkikonttoreissa yritetään tehdä se, mikä on pankkitoiminnan jatkuvuuden ja työpaikkojen

turvaamiseksi paras ratkaisu, kuullaan tällaisista OP Pihtiputaan fuusioprosessin seurauksista, millaisia ajatuksia se herättää? Onko mahdollista, että tällaiset pienet pankkikonttorit jättävät fuusiot tekemättä siinä pelossa, että fuusioista joudutaan kiistelemään vuosia eteenpäin, ilman että yksikään fuusioprosesseista toteutuu? Tämän takia tällaisilla Pihtiputaan OP:n tapaisilla kariutuneilla fuusioprosesseilla saattaa olla syvempää kielteistä merkitystä, kuin voisi arvatakaan.

OP Pihtipudas sulki kaksi konttoriaan kannattamattomuuden takia alkusyksystä 2018, Kinnulan ja Kivijärven konttorit. Asiakaskäyttäytymisen muutosten takia asiointi konttoreissa on hiipunut jo pitkään, eikä mikään viittaa palveluiden kysynnän kasvuun. Kivijärven ja Kinnulan konttoreiden kassapalveluilla on ollut vain noin kaksikymmentä aktiivista asiakasta. Päätös konttoreiden sulkemisesta on tehty koko pankin kannattavuutta ajatellen. Henkilökunta ja toiminnot näistä konttoreista siirtyi OP Pihtiputaan konttoriin. (Matintupa 2018)

Keväällä 2019 Kannuksen ja Suomenselän OP:t suunnittelevat fuusioitumista keskenään. (Kangas 2019) Myös OP Pihtipudas, OP Korpilahti ja OP Keski-Suomi suunnittelevat fuusioitumista. (Jämsén 2019)

Juridisesti pankkien yhdistyminen toteutettaisiin kahtena eri sulautumisena:

Korpilahden Osuuspankki yhdistyy Keski-Suomen Osuuspankkiin, mikäli molempien pankkien osuuskunnan / edustajiston kokous hyväksyy sulautumisen.

Pihtiputaan Osuuspankki yhdistyy Keski-Suomen Osuuspankkiin, mikäli molempien pankkien edustajiston kokous hyväksyy sulautumisen.

Suunnitelman mukaan yhdistymiset tapahtuisivat 31.10.2019.

(OP.f)

4.1.4 Tunnuslukuja

Tunnusluvut kertovat pienen pankin harjoittavan kohtalaisen kannattavaa pankkitoimintaa, mikä toisi sille hyvän neuvotteluaseman fuusiohankkeen käytännön asioita suunnitellessa. Tunnusluvut kertovat vuosia kestäneestä kohtalaisen vakaasta pankkitoiminnasta, mutta vakaa tulos menneinä tilikausina ei ole mikään taee menestyksestä tulevaisuudessa, ja siksi kannattavuus tulee turvata nyt fiksuilla päätöksillä ja viisailla tulevaisuuden suunnitelmillä.

Tulosanalyysi				
1000 euroa	2018	2017	Muutos, %	2016
Tuotot				
Korkokate	1 116	1 066	4,7	1 056
Muut tuotot				
Tuotot oman pääoman ehtoisista sijoituksista	383	402	-4,6	401
Palkkiotuotot, netto	311	295	5,4	500
Arvopaperikaupan ja valuuttatoiminnan nettotuotot	-	40	-100	176
Käypään arvoon käyvän arvon rahaston kautta kirjattujen rahoitusvarojen nettotuotot	-			
Myytavissä olevien rahoitusvarojen nettotuotot		181	-100	-
Suojauslaskennan nettotulos	-	-		-
Sijoituskiinteistöjen nettotuotot	26	-539	104,8	-16
Liiketoiminnan muut tuotot	51	76	-33,1	70
Yhteensä	770	454	69,5	1 131
Tuotot yhteensä	1 886	1 521	24,1	2 187
Kulut				
Henkilöstökulut	434	444	-2,4	508
Muut hallintokulut	703	601	17	481
Poistot ja arvonalentumiset aineellisista ja aineettomista hyödykkeistä	143	214	-33,5	80
Liiketoiminnan muut kulut	297	280	6,2	260
Kulut yhteensä	1 577	1 539	2,4	1 329
Odotettavissa olevat luottotappiot jaksotettuun hankintamenuun kirjatuista rahoitusvaroista	116	122		
Arvonalentumiset luotoista ja muista sitoumuksista	115,9	122,9	-5,7	-12,3
Muiden rahoitusvarojen odotettavissa olevat luottotappiot sekä arvonalentumistappiot	-	-		-
Liikevoitto (-tappio)	194	-142	236,8	870

Tunnusluku			
	2018	2017*	2016
Oman pääoman tuotto (ROE), %	1,6	0,1	5,4
Koko pääoman tuotto (ROA), %	0,3	0	0,9
Omavaraisuusaste, %	16,9	17	17,2
Kulu-tuotto-suhde, %	83,6	96,9	60,8

Taulukot 1-2: OP Pihtiputaan tunnuslukuja (OP.fi 2018)

Kulut ovat kasvaneet tasaisesti, ainakin hallintokuluissa voitaisiin fuusioitumisen myötä säästää keskitetyn raportoinnin ansiosta. ”Muut hallintokulut” ovat nousseet 100 000 euroa sekä vuodesta 2016 vuoteen 2017 sekä vuodesta 2017 vuoteen 2018. Tällaiset kulut ovat usein kehittämisprosesseihin liittyviä kuluja, jotka usein ovat pienille pankeille kaikista haasteellisimpia. Nämä ovat juuri sellaisia kuluja, joita fuusioitumalla saataisiin karsittua heti.

4.1.5 Yhteisön muutosvastarinta ilmiönä

Muutosvastarinta oli hyvin ilmeistä Pihtiputaan OP:n fuusioprosessin edetessä. Muutosvastarinnalla selitetään ihmisen käyttäytymistä muutostilanteissa, kun ihmiselle on ominaista pitää kiinni vanhoista tavoistaan, asenteistaan ja käsityksistään. Tällainen käytös saattaa olla jopa ihmisen oman edun vastaista, kuten OP Pihtiputaan tapauksessa.

Muutosten tuomat huolet ja toteuttamisen vaiva selittävät, miksi uudistukset koetaan usein aluksi enemmän uhkina kuin mahdollisuuksina. Usein myös muutoksen kokijat tuntevat menettävänsä kontrollin toimintaympäristönsä tapahtumista, jolloin he muuttuvat tekijöistä kokijoiksi, mikä usein on ihmiselle pelottava muutos. Tunnevaltaisia uhkakuvia torjutaan tehokkaimmin faktoilla, asiallisilla tiedoilla ja käymällä asiaa useamman kerran läpi keskustelemalla, jotta ymmärrettäisiin muutoksen tarve ja loogisuus. (Järvinen 2016)

Torbenin psykologisessa artikkelissa esitellään tyypillisiä muutosvastarinnan aiheuttajia, näistä aiheuttajista osuvimmin pankkifuusioihin vastustukseen sopivat väärinymmärrys muutoksen tarpeesta, pelko tuntematonta kohtaan, vanhaan tapaan tukeutuminen, huono kommunikaatio muutoksesta ja siihen liittyvistä faktoista, muutoksesta koituvien hyötyjen aliarviointi sekä luulo siitä, että vallitseva ilmiö/trendi, joka muutokseen on johtanut, on vain tilapäinen. (Torben 2014)

Vuorovaikutuspsykologian näkökulmasta vastustamisessa on kyse vaikuttamisen vastareaktio. Ihminen, jolle kerrotaan mahdollisesta tulevasta muutoksesta ja sen tuomista eduista, saattaa tuntea, että häntä vakuutellaan ja suostutellaan tavoitteellisesti. Tällöin ihminen voi kokea argumentaation rajoittavan valittavissa olevia vaihtoehtoja, jolloin seurauksena saattaa olla vastareaktio nurkkaan ahdistamisesta, mikä on usein melko primitiivinen ja epärationaalinen reaktio. Ihminen saattaa siis pelästyä valinnan vapautensa kaivatuessa ja tehdä vahingollisia päätöksiä. Tällainen reaktio on usein torjuttavissa, kun muutoksen ajaja saa suuremmassa vaikutuspiirissä pidetyn henkilön tai auktoriteetin voitettua puolelleen. (Parvinen 2013, 12%)

4.1.6 OP Punkalaitumen fuusioprosessi

OP Punkalaidun on perustettu vuonna 1922 ja toimii Pirkanmaalla. Punkalaitumen OP:lla on omistaja-asiakkaita 2360 ja henkilöstöä 7. Punkalaitumen, Sastamalan ja Kiikoisten Osuuspankkien suunniteltu fuusio kaatui Punkalaitumen OP:n osuuskunnan vastustukseen, myös tässä fuusioprosessissa muutosvastarinta asiakkaiden keskuudessa oli ilmeistä. Pihtiputaan ja Punkalaitumen Osuuspankeilla on kummallakin tunnusluvut kunnossa ja kertovat kannattavasta pankkitoiminnasta, jonka vuoksi kannattavuus tulisi turvata nyt järkevillä päätöksillä koskien tulevaisuutta. (Antila 2019) Tapahtumia koskevassa Tyrvään sanomien Puheenvuoro-kirjoituksessa tiivistyvät hyvin fuusiota kannattaneiden mietteet:

Asialliset perusteet yhdistymisen puolesta olivat kiistattomat ja vastaansanomattomat, mutta kuten niin monesti tunne käveli järjen yli – melkein päälle tallaten.

Äänestystulosta on kunnioitettava, mutta samalla on todettava, että myös paikallaan pysyminen on päätös ja valinta. Tämänkin päätöksen jälkeisessä huomiossa päättäjien on eletävä ja vastuullisesti kohdattava tuleva.

Paikallaan pysyminen talloo jalkoihinsa kehityksen. Mennyt menestys ei ole tae tulevaisuuden haasteiden voittamisesta.

Meillä oli tieto muutostarpeesta. Tieto ei kuitenkaan ollut valtaa, kun se ei muovautunut yhteiseksi näkemykseksi ja sen myötä samansuuntaiseksi liikkeeksi.

(Rantala 2018)

4.2 Toteutunut fuusio: OP Lounaismaa

Käytännön esimerkiksi onnistuneesta fuusioprosessista on valittu Lounaismaan OP, johon ovat fuusioituneet Forssan, Salon, Someron seudun Osuuspankit. Pankit ovat fuusioituneet yhteen 2013. Tällä hetkellä OP Lounaismaalla on neljä elinvoimaista toimipaikkaa, Salo, Forssa, Perniö ja Somero.

5.4.2019 työtä varten haastateltiin OP Lounaismaan toimitusjohtajaa Jouni Hautalaa ja kappale on kirjoitettu osittain perustuen haastatteluun, osittain artikkeleihin pohjautuen. Kappaleessa tutustutaan myös OP Lounaismaan tunnuslukuihin. OP Lounaismaalla oli omistaja-asiakkaita vuoden 2018 lopussa 48 543 ja henkilöstöä 122. (OP.fi 2019)

4.2.1 Taustat ja lähtökohdat

Idea fuusiosta lähti OP Salon ja OP Forssan hallinnoista liikkeelle, nämä kaksi toimijaa keskustelivat fuusiosta tovin ennen kuin keskusteluun otettiin mukaan OP Somero. Fuusioprosessin alkaessa Salon seudun Osuuspankkiin kuului Salon konttorin lisäksi useampi pienempi konttori: Perniö, Kiiikala, Suomusjärvi, Rekijoki, Kuusjoki ja Kisko. Nämä pienet pankit olivat fuusioituneet aiemmin yhteen Salon OP:n kanssa melko pian, kun kuntaliitosten myötä seudulla pienempiä kuntia alettiin yhdistellä Saloon. OP Lounaismaan fuusioprosessin aikaan Forssan seudun Osuuspankkiin kuuluivat Forssan ja Tammelan konttorit ja Someron seudulla toimivat Someron ja Somerniemen konttorit. Avointa ja aktiivista keskustelua fuusiosta ja sen syistä ja seurauksista käytiin pitkään ja hyvässä hengessä jo ennen kuin fuusioprosessi varsinaisesti aloitettiin. (Hautala 2019)

Finanssialan murroksen tuomista haasteista jokainen vaikuttaa kaikkiin alan toimijoihin sijainnista ja paikasta huolimatta, Hautala kuitenkin mainitsi kaksi OP Lounaismaan tapauksessa merkittävää tekijää, jotka pystyttiin fuusioitumisen avulla voittamaan. Hautala kertoo tärkeimmän tavoitteen fuusioprosessissa olleen erityispalveluiden turvaaminen.

Pankkialan toimijoiden tarjoamiin erityispalveluihin kuuluvat muun muassa lakipalvelut, yritysrahoitus, varallisuudenhoito sekä maa- ja metsätalouspalvelut. Jotta palveluiden valikoima pysyisi kattavana ja saatavuus varmana, tulee erityispalveluihin erikoistunutta henkilökuntaa olla tarpeeksi, ja tämä pystyttiin mahdollistamaan ja turvaamaan parhaiten fuusioitumisen avulla. Mikäli henkilökuntaa on erityispalveluiden parissa minimimäärä, kyky varautua tulevaan on erittäin rajallinen. OP Lounaismaan näkökulmasta toinen merkittävä finanssialan murroksen tuoma haaste on lisääntynyt sääntely, tämän myötä jokaisen alan toimijan tulee raportoida toiminnastaan huomattavasti aiempaa enemmän. Lisääntyneiden raportointivaatimusten myötä toimihenkilöiden työajasta aina vain suurempi osa kuluu raportointiin, mikä taas on poissa asiakaspalvelusta ja asiakkaiden asioiden järjestelystä. (Hautala 2019)

Pitkäjänteisen ja johdonmukaisen pohjatyön sekä keskustelulle avoimen ilmapiirin ansiosta edustajistot ja asiakaskunta olivat suhtautuneet fuusioprosessiin myönteisesti, tähän vaikuttanee vahvasti aktiivinen vuorovaikutus toimihenkilöiden, johdon ja asiakkaiden kanssa. Hautala korostaa, että ihmisiä pitää aina kuunnella, ja ihmisten kysymyksiin tulee antaa vastauksia, onhan asiakaskunnan tärkeää ymmärtää, mistä muutokset toiminnassa johtuvat. Tietysti muutamilla asiakkailla oli huolta muun muassa siitä, miten forssalaisille tarjotaan parasta mahdollista pankkipalvelua, kun uuden pankin päätoimipiste sijaitsee Salossa, tai saisivatko forssalaisyritykset enää lainaa, kun paikallispankki fuusioituu Saloon. Ihmisten epäluulo ja kyseenalaistaminen ovat osa muutosprosessia, ja ne tulee kohdata ja kertoa kärsivällisesti, miksi muutos on aiheellinen.

4.2.2 Äänestys ja lopputulos

Syksyllä 2013 fuusio hyväksyttiin toteutuvaksi edustajistojen kokouksissa. Useimmissa edustajistoissa hyväksyvä päätös oli lähes yksimielinen ja saatiin aikaan minuuteissa. Uusi pankki aloitti toimintansa sovitun aikataulun mukaisesti ja oli liiketoiminnaltaan silloisen OP Pohjola-ryhmän yhdenneksitoista suurin.

Hautala mainitsi hyvän pohjatyön sekä ihmisten ja toimijoiden aktiivisen vuorovaikutuksen olleen erityisen tärkeitä työkaluja OP Lounaismaan toteutuneessa fuusioprosessissa. Yhteinen päätös turvata pankin tulevaisuus ja seutukunnan elinvoimaisuus oli nyt tehty.

4.2.3 Tunnuslukuja

Arvioidessa fuusion hyötyjä, on tärkeää huomioida myös tunnusluvut. Korkokatteen, oman pääoman ehtoisten sijoitusten tuottojen ja palkkiotuottojen tasaisuus vuodesta toiseen kertovat vakaista tuloista.

Tulosanalyysi				
1000 euroa	2018	2017	Muutos, %	2016
Tuotot				
Korkokate	16 771	16 919	-0,9	16 638
Muut tuotot				
Tuotot oman pääoman ehtoisista sijoituksista	8 045	7 924	1,5	8 519
Palkkiotuotot, netto	9 870	9 378	5,2	10 619
Arvopaperikaupan ja valuuttatoiminnan nettotuotot	128	54	137,9	-10
Käypään arvoon käyvän arvon rahaston kautta kirjattujen rahoitusvarojen nettotuotot	-			
Myytavissä olevien rahoitusvarojen nettotuotot		15,6		174,6
Suojauslaskennan nettotulos	-	-		-
Sijoituskiinteistöjen nettotuotot	-538	-964	-44,2	-373
Liiketoiminnan muut tuotot	717	1 450	-50,5	567
Yhteensä	18 222	17 857	2	19 497
Tuotot yhteensä	34 992	34 776	0,6	36 135
Kulut				
Henkilöstökulut	5 552	6 898	-19,5	8 270
Muut hallintokulut	9 771	8 912	9,6	7 406
Poistot ja arvonalentumiset aineellisista ja aineettomista hyödykkeistä	2 893	1 036	179,3	438
Liiketoiminnan muut kulut	3 407	3 167	7,6	3 325
Kulut yhteensä	21 624	20 013	8	19 438
Odotettavissa olevat luottotappiot jaksotettuun hankintamenoon kirjatusta rahoitusvaroista	820			
Arvonalentumiset luotoista ja muista sitoumuksista		147,8		1 174,1
Muiden rahoitusvarojen odotettavissa olevat luottotappiot sekä arvonalentumistappiot	-	-		-
Liikevoitto (-tappio)	12 548	14 616	-14,1	15 523

Tunnusluku			
	2018	2017*	2016
Oman pääoman tuotto (ROE), %	4,3	5,3	5,5
Koko pääoman tuotto (ROA), %	0,8	1	1
Omavaraisuusaste, %	17,8	17,9	18,2
Kulu-tuotto-suhde, %	61,8	56	53,8

Taulukot 3-4: Lounaismaan Osuuspankin tunnuslukuja (OP.fi 2018)

Vuodesta 2017 vuoteen 2018 henkilöstökulut ovat laskeneet huimasti, peräti 19,5 prosenttia. Nähtävissä on siis rakennekehityksen tuomat hyödyt, kun toimintoja on mahdollista keskittää, eikä eläkkeelle jäävän työntekijän tilalle tarvitse välttämättä palkata uutta henkilökuntaa, mikä pankin yksin toimiessa olisi välttämätöntä.

4.2.4 Tilanne fuusioitumisen jälkeen

Uuden pankin aloitettua toimintansa erityispalveluiden valikoiman laajuus ja saatavuus on varmistettu. Fuusioitumisen myötä myös raportoinnista tuli keskitettyä, eli usean toimipisteen raportointi hoidetaan kerralla, näin työpanos käytetään viisaammin ja toimihenkilöiden aika kuluu siihen tärkeimpään, eli asiakkaisiin. (Hautala 2019) OP Lounaismaan silloisen toimitusjohtajan Jukka Hulkkosen mietteitä fuusiosta Varsinais-Suomen Yrittäjä-lehdessä:

Fuusio tukee tuottavuuden vaateita, ja isolla pankilla on paremmat mahdollisuudet rahoittaa miljoonien eurojen hankkeita.

- Nyt meillä on paitsi kiinnostusta, myös vahvemmat resurssit yrityspankkiliiketoiminnan kehittämiseen entisestään, valmiudet kasvuyritysten rahoittamiseen ja yritysmaailman tarvitsemien erityispalveluiden tarjoamiseen. Kannamme vastuuta asiakkaista ja toimialueesta. Toimialueen kehittymisestä riippuu myös meidän tulevaisuutemme, ja vain yrittäjyyden kautta luodaan työpaikkoja, Hulkkonen toteaa.

- Yhdistyminen oli tulevaisuuden kannalta iso päätös, jolla parannetaan rakenteellista palvelukykyä. Päätöksenteossa säilyy edelleen paikallinen näkökulma, uutta pankkia innokkaasti tulevaisuuteen luotsaava Hulkkonen painottaa.

Kaiken kaikkiaan voidaan sanoa fuusion parantaneen palvelutarjontaa, turvanneen sekä asiakkaiden kuin toimialueenkin menestymisen sekä antaneen mahdollisuuden henkilöstön jatkuvaan oppimiseen ja koulutukseen. (Varsinais-Suomen Yrittäjä 2013)

Mielenkiintoinen seikka on se, kuinka kummassakin fuusiohankkeessa, sekä OP Pihtiputaan että Lounaismaankin OP:n, perusteena käytetään paikallisuutta ja sen vaalimista. Pihtiputaalla halutaan päättää itsenäisesti omista asioista, eikä siksi haluta fuusioitua. Samaan aikaan Lounaismaan OP:ksi fuusioitui useampi pienempi pankki, jotta toimialue pysyisi elinvoimaisena ja paikalliset saisivat itsenäisesti päättää toiminnoistaan jatkossakin. Keväällä 2018 Jouni Hautala aloitti OP Lounaismaan toimitusjohtajana. Forssan Lehden artikkelista Hautalan mietteitä:

Hautala näkee, että fuusio oli voimakkaasti eteenpäin katsova ratkaisu.

-Olen tyytyväinen, että se uskallettiin tehdä.

Hautala korostaa, että muutoksen tarve oli joka tapauksessa edessä.

-Ja on parempi tehdä muutoksia silloin, kun niistä voi päättää itse, eikä vasta silloin kun on pakko.

(Forssan Lehti 2018)

4.2.5 Päätöksenteko, nykytila, tulevaisuus

Toimivassa organisaatiossa on tärkeää sujuva päätöksenteko. OP Lounaismaan hallituksessa on avoin ilmapiiri ja päätöksenteko sujuvaa pankin suuresta koosta huolimatta. Hautalan mukaan päätöksentekoprosessia helpottaa huomattavasti kokenut hallitus, sillä jokaisella tämänhetkiselä OP Lounaismaan hallituksen jäsenellä on vankka kokemus

pankkialan johtotehtävistä. Myös hallintoneuvostossa ja edustajistossa on hyvä henki ja ilmapiiri avoin.

Hautalan kanssa tuli puheeksi myös paikallisuus ja pankkikonttorin merkittävä rooli vaikutuspiirissään. Hautalan mukaan fuusiota suunniteltaessa tärkeää on se, että yksi fuusioituvista pankeista on muita isompi, jolloin vahvempi ikään kuin kannattelee pienempiä, vaikka kaikkien kannattavuus olisikin toistaiseksi hyvällä tasolla. Kannatteleva suurempi pankki turvaa pienempien pankkien säilyvyyden tulevaisuudessa, mikä turvaa pienempien pankkien vaikutuspiirien elinvoimaisuuden. Monella pienemmällä paikkakunnalla vahva pankki turvaa myös paikallisten yritysten elinvoimaisuuden, koska pankilla on kapasiteettia rahoittaa isompia investointeja. OP Lounaismaan fuusioprosessia suunniteltaessa tärkeä tavoite oli paikallisuuden vahvistaminen eli oman seutukunnan kehittymisen ja elinvoimaisuuden turvaaminen.

Vakaan harkinnan jälkeen syksyllä 2017 suljettiin usea pienempi OP Lounaismaan pankkikonttori. Suljetut toimipisteet olivat Kuusjoella, Rekijoella, Kiskolla, Tammelassa, Somerniemellä, Suomusjärvellä ja Kiikalassa. Hautalan mukaan päätöksiä edelsi konttorien kannattavuuden tarkastelu, osana päätöksentekoa pohdittiin pankin vaikutusta vaikutuspiiriinsä, sillä moni näistä toimipisteistä sijaitsi hyvin syrjässä, myös työntekijä- ja asiakasmäärät olivat hyvin pieniä. Tämänhetkinen OP Lounaismaan konttoreiden kokoonpano koostuu Forssan, Perniön, Someron ja Salon toimipisteistä. Palveluita on kattavasti tarjolla ja toiminta on oikein kannattavaa sekä seutukunnalle monella tapaa tärkeää ja merkityksellistä.

OP Ryhmällä tuntuu olevan selkeä suunta tulevaisuudessa. OP Ryhmän edellinen pääjohtaja, Reijo Karhinen, suunnitteli konsernista monialaista palveluyritystä viime vuoteen asti. Timo Ritakallion aloittaessa uutena pääjohtajana suunnitelmat muuttuivat jyrkästi, Ritakallion mukaan OP Ryhmä keskittyy finanssialan toimijan päätoimintoihin ja niiden kannattavuuden parantamiseen, koska loputtomasti on mahdoton laajentua. Hautala henkilökohtaisesti on osittain samaa mieltä kummankin pääjohtajan kanssa. Tie monialaiseksi palveluyritykseksi on mahdollinen, mutta kannattavan liiketoiminnan varmistamiseksi tulisi laajasti tutkia nykyisten markkinoiden tila, kuten muun muassa taustat ja tämänhetkinen kysyntä ja tarjonta. Monialaisen palveluyrityksen mahdollisesta tarjonnasta ainakin omien sairaalapalveluiden kehittäminen olisi ollut OP Ryhmälle ymmärrettävä investointi, koska OP Ryhmään kuuluu myös OP Pohjola-vakuutusyhtiö.

Tietysti muutamilla asiakkailla oli huolta muun muassa siitä, miten forssalaisille tarjotaan parasta mahdollista pankkipalvelua, kun uuden pankin päätoimipiste sijaitsee Salossa, tai saisivatko forssalaisyritykset enää lainaa, kun paikallispankki fuusioituu Saloon. Hautala

korostaa, että ihmisiä pitää aina kuunnella, ja ihmisten kysymyksiin tulee antaa vastauksia, jotta asiakaskunnan luottamuksen voittaa puolelleen. Onhan asiakaskunnan tärkeää ymmärtää, mistä muutokset toiminnassa johtuvat. Ihmisten epäluulo ja kyseenalaistaminen ovat osa muutosprosessia, ja ne tulee kohdata ja kertoa kärsivällisesti, miksi muutos on aiheellinen. (Hautala 2019)

4.2.6 Yhteisön muutosmyönteisyys ilmiönä

Lounaismaan Osuuspankki on vaikutuspiirinsä johtava pankki niin kokonsa, kuin laajan palvelutarjontansakin puolesta, eli fuusioprosessi aikanaan vaikutti hyvin moneen työntekijään, yhteistyökumppaniin sekä osuuskunnan, edustajiston, hallituksen, kuin hallintoneuvostonkin jäseniin. Kuinka on onnistuttu saamaan näin paljon ihmisiä kannattamaan fuusioprosessia? Onko fuusio ja sen syyt esitelty uskottavasti, vai onko yleisellä tasolla Hämeessä ja Varsinais-Suomessa vain muutosmyönteisempi ilmapiiri?

OP Lounaismaan toimitusjohtaja Jouni Hautalan mukaan pitkäjänteisen ja johdonmukaisen pohjatyön sekä keskustelulle avoimen ilmapiirin ansiosta edustajistot ja asiakaskunta olivat suhtautuneet fuusioprosessiin myönteisesti, tähän vaikuttanee vahvasti aktiivinen vuorovaikutus toimihenkilöiden, johdon ja asiakkaiden kanssa.

Yleisellä tasolla muutosmyönteisyydessä on kyse taitavasta muutosjohtajuudesta. Yhteisö, oli se sitten työpaikka tai osuuskunta, tarvitsee muutosprosessissa luotettavan johtohahmon, joka on jatkuvassa vuorovaikutuksessa johtamansa yhteisön kanssa ja perustaa johtamisensa faktoille.

Muutoksen suunnittelussa ja sen johtamisessa lähdetään liikkeelle tarpeesta. On kyettävä esittämään kysymys, miksi muutosta tarvitaan, mihin muutoksella pyritään ja edelleen, kuinka asetettu päämäärä saavutetaan. Muutostarpeen noustessa esille ensimmäiseksi on varmistettava muutoksen tarpeellisuus, joka on todennettava muille suostuttelevan kommunikaation keinoin. Muutostarve voidaan parhaiten perustella luomalla visio halutusta tulevaisuudesta. Vision on tuettava organisaation yleistavoitteita ja toimintaideaa ja sen on nojaututtava organisaation hyväksymiin yleisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin.

(Luomala 2008, 5-6)

Kun muutostarve on huomattu ja muutospäätös ovat tehty, tulee tehdä muutossuunnitelma, jossa otetaan huomioon mahdolliset karikat, kriisinpaikat ja uhat, muutosta tehdessä ovat aina mukana epäonnistumisen riski ja onnistumisen mahdollisuus. Uhkakuvat,

joista ei käydä avointa keskustelua, luovat yhteisössä kasvualustaa jo mainitulle muutosvastarinnalle, siksi ne tulisi ajoissa tunnistaa ja niistä tulisi puhua.

Muutoksia suunniteltaessa ja erityisesti johdettaessa ihmisiä muutoksissa epävarmuudet olisi kyettävä kääntämään varmuuksiksi ja osoittamaan samalla ihmisille, etteivät muutokseen liittyvät uhkat muutu vaaroiksi. (Luomala 2008, 7)

Viestinnän ja kommunikoinnin avulla onkin mahdollista ennakoita ja vähentää muutosvastarintaa organisaatiossa tai yhteisössä, siksi on hyvä tehdä toimintasuunnitelman lisäksi myös tiedottamissuunnitelma. Muutosvastarinta on tavanomainen osa muutosprosessia, mutta se ei saisi jäädä pysyväksi. Tiedonkulussa ja -vaihdossa on tärkeää korostaa muutoksen mukanaan tuomia hyviä asioita niin organisaation, työntekijän, työyksikön, kuin koko yhteisönkin näkökulmista. Muutosprosessia ei tule missään nimessä viedä läpi vauhdilla, prosessin eri vaiheet, kuten suunnittelu, käytännön järjestelyt, tiedottaminen ja yhteisön sopeutuminen vaativat aikaa. Vaikka muutoksen tuomat hyödyt ovat mahdollisia haittoja huomattavasti suuremmat, myös negatiivinen palaute pitää tulla huomioiduksi ja kyseenalaistamisellekin tulee jättää tilaa osana vastavuoroista kommunikaatiota hallinnon henkilöstön ja muun yhteisön välillä. (Luomala 2008, 16-20)

4.3 Johtopäätökset

Tutkimuksen validiteetti on hyvä, työtä voi siis sanoa validiksi eli paikkansa pitäväksi. Fuusioprosessien taustat ja lähtökohdat on selvitetty sekä yleisellä tasolla kertomalla finanssialan murroksesta, että pankkikohtaisesti ottaen huomioon kummankin pankin koko sekä konttorikohtaiset haasteet toimintaympäristössä. Fuusioprosessien eri vaiheisiin on perehdytty erilaisia lähteitä käyttäen, myös tunnuslukuja on tarkasteltu. Merkittävänä osana aineistonkeruuprosessia tehdyt teemahaastattelut, joista saatu materiaali on tukenut ja täydentänyt muita lähteitä. (Kyvyt.fi)

Tutkimuksen reliabiliteetin eli luotettavuuden arvioinnissa tulee ottaa huomioon kaksi seikkaa. Vaikka kahteen fuusioprosessiin on perehdytty huolella, ja tulokset ovat selkeät, tutkimuksen reliabiliteettia heikentää pieni otoskoko. Tutkimus on kuitenkin mahdollista toistaa saaden samat tulokset, minkä vuoksi tutkimus on reliaabeli. Laajempi tutkimus suuremmalla otannalla ei olisi ollut mahdollinen, vaikka työn reliabiliteettia se olisikin vahvistanut. (Kyvyt.fi)

Sen perusteella, mitä fuusioista, muutosprosessista ja muutosjohtajuudesta on saatu tutkimuksen myötä selville, voidaan mainita vastavuoroisen viestinnän ja kommunikaation sujuvuuden olevan merkittävä tekijä toteutuneen fuusioprosessin saavuttamiseksi. On huomattu, että muutoksia suunnitellessa on otettava huomioon mahdollinen muutosvastarinta.

On huomioitava, että joissain tapauksissa muutosvastarinnan torjumiseksi tai purkamiseksi ihmiset tarvitsevat enemmän tietoa tulevasta ja aikaa miettiä tulevia muutoksia. Joskus muutosvastarinta on rakentavaa kritiikkiä, joskus pelkoa tuntematonta kohtaan ja joskus silkkaa jääräpäisyyttä. Jatkossa OP Pihtiputaan ja OP Punkalaitumen kaltaisissa tapauksissa on panostettava informaation kulkuun niin osuuskunnan ja hallinnon henkilöidenkin välillä, tulee uskaltaa esittää kysymyksiä puolin ja toisin, ja myös vastata kysymyksiin.

Muutoksen johtamisessa on toisin sanoen otettava huomioon toiminnalliset lähtökohdat, tehokkuus ja tuloksellisuus, yksilöllisyys ja yhteisöllisyys, viestintä, vuorovaikutus ja kommunikaatio sekä työpaikan osaaminen ja henkilöstön tiedot, taidot ja mahdollisuus niiden edelleen kehittämiseen. Tiivistäen: Onnistuneen muutoksen perusedellytyksinä voi pitää yhteisöllistä oppimista ja muutoksiin sitoutumista, joiden syntyminen puolestaan edellyttää hyvää muutoksen perustelua, muutoksen joutavaa toteuttamista sekä muutoksesta saatavien hyötyjen selkeää todentamista. (Luomala 2008, 26-27)

Finanssiala tähänastisen historiansa suurinta murrosta, jonka taustalla ovat vuosia kehittyneet ilmiöt, kuten digitalisaatio, kaupungistuminen ja globalisaatio. Tämä murros vaikuttaa jokaiseen alan toimijaan sijainnista ja koosta riippumatta. Se, miten yksittäinen toimija reagoi tähän murrokseen, määrää kyseisen toimijan tulevaisuuden suunnan. Yksittäisen toimijan palvelukyky, kannattavuus ja työsuhteet voidaan turvata jatkossakin vain hyväksymällä tämä murros ja innovatiivisesti vastaamalla toimintaympäristön muutoksiin. Ja näihin haasteisiin vastatessa tulee myös toimihenkilöiden tietotaidon olla ajan tasalla. Ainoa pysyvä asia tässä maailmassa on muutos, eikä sitä pidä ottaa uhkana vaan mahdollisuutena.

5 YHTEENVETO

Pankkialalla fuusioista on tullut tavallinen ilmiö, fuusioimalla pienempiä pankkeja yhteen pyritään turvaamaan asiakkaille pankkipalveluiden kattava tarjonta ja saatavuus. Kuitenkin aina jossain pankin asiakaskunta vastustaa aktiivisesti näitä toimia, vaikka tavoitteena onkin nimenomaan turvata pankkikonttorin olemassaolo, ja pitäähän kannattava pankki yksittäisen paikkakunnan elinvoimaisuuttakin. Toisaalla taas ilmapiiri muutoksille on avoin ja pankkifuusio toteutetaan hyvässä hengessä. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, mistä johtuu muutosvastarinta näitä välttämättömiä toimia kohtaan, ja mitä jo tapahtuneista kariutuneista fuusioista voitaisiin oppia. Tutkimuskysymykset ovat millaisia hyötyjä näistä pankkien itse solmimista fuusioista tulisi, miksi ihmiset näitä fuusioitumisia vastustavat sekä minkälaisia toimia tai työkaluja onnistunut fuusio vaatii.

Jotta ongelman voisi korjata, tulee sitä ymmärtää. Työssä onkin tavoitteena ymmärtää, mistä asiakaskunnan muutosvastarinta kumpuaa, mitä tällaisella muutosvastarinnalla he haluavat saavuttaa ja miten heidät saataisiin ymmärtämään muutoksen tarpeellisuus. Ilmiön ymmärtämiseksi kokonaisvaltaisesti, työssä tutkitaan myös yhteisön muutosmyönteisyyttä.

Pankkikonttorien fuusioista on tullut tavallinen ilmiö ja syy tähän on finanssialan murroksessa ja matalassa korkotasossa. Finanssialan murroksen takana ovat pitkään voimistuneet digitalisaation ja kaupungistumisen ilmiöt. Digitalisaation myötä tietokoneet ovat vähentäneet pankkitoimihenkilöiden määrää jo vuosia, ja mobiililaitteiden nousseen suosion myötä suurin osa ihmisistä ei käy asioimassa pankkikonttorissa enää lainkaan. Matala korkotaso syö pankkien suurinta tulonlähdettä, mikä tekee tilanteesta erityisesti pienille pankeille vielä haasteellisemmän. Samaan aikaan pankkien tulisi vastata kasvaneeseen erityispalveluiden kysyntään ja lisääntyneisiin raportointivaatimuksiin. Toki asiakkaiden mieltymysten muuttuessa ja palvelujen integroitua finanssialan murros on luonut aivan uudenlaista kysyntää uusille liiketoimintamahdollisuuksille.

Osuuspankit ovat osuuskuntia, joten niiden toimintaa määrittelee pitkälle osuuskuntalaki. Osuuskunnissa päätöksiä tekevät joko osuuskunnan kokous tai edustajisto, fuusioprosessin ratkaisusta päättää aina jompikumpi näistä. Jokaisessa Osuuspankissa on päättävä elin joko osuuskunnan kokous tai edustajisto, usein isommilla pankeilla on edustajiston vaaleilla valittu edustajisto. Hallintoelimistä merkittävimmät ovat toimitusjohtaja, hallitus ja hallintoneuvosto, jotka ovat myös fuusioprosessissa oleellisia päätöksentekijöitä ja valmistelijoita.

Keski-Suomessa sijaitseva OP Pihlajavesi on ollut osallisena useassa fuusioprosesseissa, joista yksikään ei ole toteutunut osuuskunnan sitkeän vastustuksen takia. Konttorilla oli vastassaan tyypilliset pienen pankin haasteet: lisääntynyt sääntely, asiakkaiden muuttuneet mieltymykset, sekä kiristyneet kannattavuusodotukset yhdistettynä jatkuvasti pieneviin korkotuottoihin. Pankin tunnusluvut ovat kohtalaiset pankin kokoon nähden, kuiluissa erityisesti on karsimisen varaa. Lehtilähteistä selvisikin, että fuusioprosessien aikaan väärää tietoa fuusion seurauksista liikkui asiakkaiden keskuudessa, mikä osin selittää vastustuksen. Henkilökunta selvästi toivoi fuusion toteutuvan, henkilöstön mielenilmauksena pankkikonttorit olivat kokonaan kiinni päivän ajan kielteisen fuusiopäätöksen takia.

Kanta-Hämeessä OP Lounaismaan hallinnossa oli huomattu kasvanut erityispalveluiden tarve, joka oli yksi suurimpia syitä ajamaan fuusiohanketta. Myös asiakkaiden muutuneet tarpeet, kuten lisääntynyt digitaalisissa kanavissa asiointi, kertoi nyt olevan aika muutokselle. Pohjatyo alkoi jo hyvissä ajoin ennen varsinaista fuusioprosessia, avointa keskustelua mahdollisesta fuusioista käytiin pankkien kesken. Fuusioaikeista asiakkaille kerrottaessa pystyttiin ja haluttiin vastata kysymyksiin hyvin perusteellisesti, ja muutoksen tarpeellisuus ymmärrettiin ja syksyllä 2013 hyväksyvä päätös saatiin edustajistoista nopeasti. Nyt OP Lounaismaa tarjoaa laajan valikoiman erityispalveluita neljässä elinvoimaisessa toimipisteessään. Toimitusjohtaja Hautala kertoi haastattelussa avoimen vastavuoroisen kommunikoinnin hallinnon ja asiakaskunnan välillä olleen erityisen tärkeä väline OP Lounaismaan toteutuneessa fuusiohankkeessa.

Tutkimuksessa selvisi muutosvastarinnan taustalla olevan pelkoa, epäluuloa, jääräpäisyyttä ja väärinymmärrystä muutoksen tarpeellisuudesta. Ihmisillä on usein myös luulo, että tämänhetkinen muutokseen ajava tekijä on vain ohimenevä trendi, ja että pian asioiden hoitamista voidaan jatkaa kuten ennenkin, vaikka esimerkiksi digitalisaatio on globaali ilmiö ja tullut jäädäkseen. Tunnepohjaisia reaktioita, kuten pelkoa, torjutaan parhaiten faktoilla ja vastavuoroisella keskustelulla. Jotta yhteisön luottamuksen voittaa puolelleen, tulee ihmisiä kuunnella, jotta heidän hämmennyksensä ja epäluulonsa tulee kuulluksi, ovathan ne muutosprosessin aikana hyvin tyypillisiä tuntemuksia yhteisössä.

Muutosmyönteisyyden taustalla on usein hyvä kommunikaatio ja luottamus yhteisössä jo ennen muutosprosessia. Hyvä henki ja ilmapiiri ei aina riitä kantamaan muutosprosessia läpi ongelmitta, onhan muutosvastarinta kuitenkin melko yleinen ilmiö. Vastavuoroiseen kommunikaatioon tulee siis panostaa jatkuvasti, ja ihmisiä tulee kuunnella.

Tehdyn tutkimuksen mukaan pankkikonttorin saamat hyödyt toteutuneesta fuusioprosessista ovat moninaiset ja loogiset. Keskitetty raportointi tuo säästöjä hallintokuluihin ja

konttoreiden yhdistyessä uuden pankin riskinkanto- ja luotonantokyky vahvistuvat selvästi, pankilla on siis varaa rahoittaa suurempia investointeja, mikä vaikuttaa pitkällä aikavälillä seutukunnan elinvoimaisuuteen positiivisesti. Näin isommalla pankilla on myös paremmat mahdollisuudet vastata jatkuvasti muuttuvan toimintaympäristön haasteisiin. Ja mikä tärkeintä, asiakkaille palveluiden valikoiman kattavuus ja saatavuus varmistuvat, kun osavaa henkilökuntaa on tarpeeksi ja pankin toiminnan kannattavuus on turvattu. Ja tärkein työkalu toteutuneen fuusion saavuttamiseksi on avoin kommunikointi hallinnon ja asiakaskunnan välillä. Jotta yhteisön luottamuksen voittaa puolelleen, tulee yhteisön ääni tulla kuulluksi.

Aloitettua tutkimustyötä voisi jatkaa esimerkiksi suuremmalla raportilla, johon keräisi yhden finanssikonsernin fuusioprosesseja, niin kariutuneita kuin toteutuneita, ja tutkisi niiden eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä. Näin saataisiin isommalta mittakaavalta ja pidemmältä aikaväliltä aineistoa, ja olisi helppo nähdä suuremmasta kuvasta yleisimpiä niin kutsuttuja ”kompastuskiviä” fuusioprosesseista, jolloin ne olisi helppo myös välttää jatkossa. Raportti voisi sisältää myös asiakkaita varten useamman konttorin tunnuslukuja ja niiden kehittymistä fuusioitumisen jälkeen voisi seurata taulukkomuodossa, jolloin fuusioitumisen tuomia hyötyjä olisi helppo esitellä esimerkiksi yleensä fuusioprosessin alussa pidettävässä keskustelutilaisuudessa.

LÄHTEET

Sähköiset lähteet:

Doagu S. 2017 Pihtiputaan Osuuspankki sai uuden hallituksen ja vt. toimitusjohtajan. Keski-suomalainen [viitattu 12.3.2019] Saatavissa: <https://www.ksml.fi/talous/Pihtiputaan-Osuuspankki-sai-uuden-hallituksen-ja-vt.-toimitusjohtajan/1058028>

Finanssiala ry 2018, 7-8. Pankkivuosi 2017 [viitattu 20.4.2019] Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Pankkivuosi-2017.pdf>

Finanssialan keskusliitto 2013, 3-9. Vauvasta senioriksi - Finanssialan palvelut ikääntyvässä Suomessa [viitattu 20.4.2019] Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Vauvasta_senioriksi_2013.pdf

Finanssiala ry 2018, 2-6. Työelämän top five -osaamistarpeet, 2-4 [viitattu 20.4.2019] Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/linjaukset/tyoelaman-murros>

Fungacova Z., Tolvanen M., Tölä E. 2015 Pankkisektori muutoksen kynsissä. Euro & Talous [viitattu 9.1.2019] Saatavissa: <https://www.eurojatalous.fi/fi/2015/artikkelit/pankkisektori-muutoksen-kynsissa/>

Herrala O. 2016 Pankkien konttorit katoavat. Kauppalehti [viitattu 7.1.2019] Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/pankkien-konttorit-katoavat/6b102a9e-f5b8-34eb-a164-a7a1bcb8f565>

Jämsén H. 2017 Pihtiputaan Osuuspankki säilyy itsenäisenä. Kotiseudun Sanomat [viitattu 12.3.2019] Saatavissa: <http://www.kotiseudunsanomat.fi/index.php/uutiset/item/1339-pihtiputaan-osuuspankki-sailyy-itsenaisena>

Jämsén H. 2019 Pihtiputaan OP menossa osaksi Keski-Suomen Osuuspankkia. Kotiseudun Sanomat [viitattu 12.3.2019] Saatavissa: <http://www.kotiseudunsanomat.fi/index.php/uutiset/item/1571-pihtiputaan-op-menossa-osaksi-keski-suomen-osuuspankkia>

Järvinen 2016 Muutosvastarinta on rakennettu ihmismieleen. Talouselämä [viitattu 7.3.2019] Saatavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/muutosvastarinta-on-rakennettu-ihmismieleen/8601857d-65d9-3cae-8202-4b3f58fa1565>

Kangas A. 2019 OP Kannus ja OP Suomenselkä suunnittelevat yhdistymistä: edustajisto ja osuuskunta päättävät asiasta maaliskuussa. Haapavesi [viitattu 12.3.2019] Saatavissa: <https://www.haapavesi-lehti.fi/uutinen/559689>

Kiljala V. 2017 Mielpidekirjoitus: Pankin fuusio ei ole oikea ratkaisu Pihtiputaalla. Keski-suomalainen [viitattu 12.3.2019] Saatavissa: <https://www.ksml.fi/mielpide/mielpidekirjoitus/Pankin-fuusio-ei-ole-oikea-ratkaisu-Pihtiputaalla/1044907>

Kyvyt.fi 7. Luotettavuus [viitattu 10.5.2019] Saatavissa: <https://kyvyt.fi/view/artefact.php?artefact=304009&view=72174>

Luomala, A. Muutosjohtamisen ABC 2008 Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu [viitattu 20.3.2019] Saatavissa: <https://lamkfi.sharepoint.com/sites/intranet/Dokumentit%20%20Ohje/Opinn%C3%A4ytety%C3%B6n%20%28AMK%29%20ohje.pdf>

Matintupa 2018 Kinnulan ja Kivijärven konttorit suljetaan – kassapalveluilla vain kourallinen asiakkaita. YLE [viitattu 12.3.2018] Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-10275780>

OP.fi Euribor on yleisin viitekorko [viitattu 1.5.2019] Saatavissa: <https://www.op.fi/henki-loasiakkaat/lainat-ja-asunnot/korot-ja-hinnat/euribor>

OP.fi: Historia [viitattu 15.4.2019] Saatavissa: <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti-historia>

OP.fi, 2-3, 9. OP Lounaismaan tilinpäätös 2017. Lounaismaan Osuuspankin tunnuslukuja [viitattu 2.3.2019] Saatavissa: <https://www.op.fi/documents/290318/406049/OP+Lounaismaa+Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+ja+toimintakertomus+2018.pdf/b2b15954-8b3e-7842-d400-442b5fcd4657>

OP.fi 2018 3,11. OP Pihtiputaan tilinpäätös 2017. OP Pihtiputaan tunnuslukuja [viitattu 2.3.2019] Saatavissa: <https://www.op.fi/documents/284292/8077765/534508+Tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+ja+toimintakertomus+2018.pdf/60683ea8-a922-f7e0-ac98-21fc3c4d723>

OP.fi 2017 Strategia Megatrendit ja ilmiöt [viitattu 20.1.2019] Saatavissa: <https://op-year2017.fi/strategia>

Op.fi 2015 Osuuspankin ohjesääntö [viitattu 24.2.2019] Saatavissa: <https://www.op.fi/media/liitteet?cid=150791186&srcpl=4>

OP.fi Pankin esittely: OP Lounaismaa [viitattu 1.4.2019] Saatavissa: <https://www.op.fi/web/op-lounaismaa/pankin-esittely>

Osuuskuntalaki 421/2013 [viitattu 1.4.2019] Saatavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130421>

Pennanen S. 2018 Uusiin tehtäviin tutussa paikassa. Forssan Lehti [viitattu 13.3.2019] Saatavissa: <https://www.forssanlehti.fi/lounais-hame/uusiin-tehtaviin-tutussa-paikassa-10213>

Radiokompassi 2017 Mielenilmaus sulkee Osuuspankin konttorit Pihtiputaalla ja Kivijärvellä [viitattu 12.3.2019] Saatavissa: <https://www.radiokompassi.fi/uutiset/mielenilmaus-sulkee-osuuspankin-konttorit-pihtiputaalla-ja-kivijarvella>

Rantala 2018 Tunne käveli järjen yli. Tyrvään sanomat [viitattu 8.3.2019] Saatavissa: <https://www.tyrvaansanomat.fi/puheenvuoro/kolumni-tunne-kaveli-jarjen-yli-200904575>

Sarsa E. 2017 Finanssitoimiala on murroksen keskellä – muuttuuko rahoitusmarkkinapolitiikka? [viitattu 7.1.2019] Saatavissa: <https://op.media/chydenius/puheenvuorot/finanssitoimiala-on-murroksen-keskella-muuttuuko-rahoitusmarkkinapolitiikka-d7f49e41c9cc423490f010f597eae246>

Suomen Pankki 2018 Euriborkoron kehitys [viitattu 3.5.2019] Saatavissa: <https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/kuviopankki/korot-ja-valuuttakurssit/korot/euribor-korot/>

Suomen Pankki 2014 Rahalaitokset vuosikatsaus, 5. [viitattu 7.5.2019] Saatavissa: https://helda.helsinki.fi/bof/bitstream/handle/123456789/13620/Rahalaitokset_vuosikatsaus_2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Torben R. 2011 Top 12 reasons why people resist change [viitattu 7.3.2019] Saatavissa: <https://www.torbenrick.eu/blog/change-management/12-reasons-why-people-resist-change/>

Typistö A. 2017 Finanssialan murros avaa uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Aalto University Executive Education [viitattu 12.1.2019] Saatavissa: <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/finanssialan-murros-avaa-uusia-liiketoimintamahdollisuuksia>

Typistö A. 2018 Finanssialan murros luo kysyntää erikoisosaajille. Aalto University Professional Development [viitattu 9.1.2019] Saatavissa: <https://www.aaltopro.fi/aalto-leaders-insight/2018/finanssialan-muutos-luo-kysyntaa-erikoisosaajille>

Painetut lähteet:

Parvinen 2013 12% Myyntipsykologia – näin meille myydään (BookBeat)

Luento:

E. Järvenpää, Teknillinen korkeakoulu, professori. SoberIT-jatkoopintoseminaari. 2.2.2006 [viitattu 1.5.2019] Saatavissa: <https://docplayer.fi/9590421-Soberit-jatko-opintoseminaari-laadullinen-tutkimus-eila-jarvenpaa-prof-teknillinen-korkeakoulu-tuotantotalouden-osasto-02-02.html>

Haastattelut:

P. Antila, OP Punkalaidun, toimitusjohtaja. Haastateltu 8.2.2019.

J. Hautala, OP Lounaismaa, toimitusjohtaja. Haastateltu 5.4.2019.