

JANNE TIENARI, EERO VAARA AND ANTTI AINAMO

Liikkeenjohdollisten oppien ja organisaatiouudistusten maastouttaminen: taikasanana *muutos*

TIIVISTELMÄ

Tarkastelemme tässä artikkelissa Kansallis-Osake-Pankin ja Merita Pankin henkilöstölehdissä vuosien 1982 ja 1997 välillä ilmestyneitä kirjoituksia. Kiinnostuksen kohteena on muutos kielellisenä rakennelmana, erityisesti suhteessa erilaisiin liikkeenjohdollisiin oppeihin ja organisaatiouudistuksiin. Tutkimme diskurssianalyysin keinoin, miten organisaation ylin johto maastouttaa erilaisia oppeja ja uudistuksia. Erityinen kiinnostuksen kohteemme on se, miten johtajat perustelevat ja oikeuttavat omia näkemyksiään ja toimintaansa muutoksen käsitteen avulla.

KOP:ssa ja Meritassa on erotettavissa viisi erilaista liikkeenjohdollista oppia, jotka ilmenivät diskursseina eli vakiintuvina puhekäytäntöinä pankin henkilöstölehden teksteissä 1982–1997: (1) tavoitejohtaminen ja "tulostavuu", (2) divisionalisointi ja erikoistuminen, (3) rationalisointi ja kustannusten karsiminen, (4) asiakaslähtöisyys ja palvelun laatu sekä (5) toimialan uudelleenjärjestelyt. Opit

JANNE TIENARI, KTT, ma.professori

Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden osasto • e-mail: janne.tienari@lut.fi

EERO VAARA, Professori

Ecole de Management de Lyon • e-mail: VAARA@em-lyon.com

ANTTI AINAMO, KTT, dosentti

Jaakko Pöyry Consulting ja Helsingin kauppakorkeakoulu • e-mail: antti.ainamo@hkkk.fi

näyttäytyivät omassa ajassaan väistämättömänä "totuutena", kunnes ne korvautuivat uusilla opeilla, usein nopeammin kuin ne pystyttiin täysin omaksumaan. Analyysimme osoittaa, että vanhat opit eivät aina välittömästi katoa paikallisista diskursseista johdon tarkoittamilla tavoilla. Tarkastelluissa teksteissä diskurssit jäivät organisaatioon päällekkäisiksi ja limittäisiksi. Niistä muodostui myös toisilleen vastakkaisia "totuuksia". Muutos voidaan tutkimuksemme mukaan ymmärtää päätöksentekijöiden käsissä olevana diskurssiivinen aseena. Se on taikasana, jota jatkuvaa muuttumista tavoittelevan tahon tulisi kuitenkin käyttää harkiten.

Avainsanat: *muutos, liikkeenjohdolliset opit, diskurssit, pankit.*

JOHDANTO

Virta venhettä vie.

Mihin päättyvi tie?

– Eino Leino

Vaikutusvaltaiset päätöksentekijät onnistuvat hämmästyttävän usein esittämään muuttamisen paitsi tarpeellisena myös väistämättömänä. Päätöksentekijät valjastavat näin ulkoiset muutosvoimat omien ajatustensa, tarpeidensa ja mielihaluja perusteiksi. He näyttävän onnistuvan tässä siitä huolimatta, että erilaisten muutosvirtelmien seuraukset ovat organisaatioissa usein varsin arvelluttavia. Monesti jälkeen päin ajatellen olisi ollut viisaampaa olla muuttamatta ja muuttumatta. Tämä on paradoksaalista. Tuntuu siltä, että *muutoksen* käsitteen alla saa paljon anteeksi.

Uusien oppien ja ajatusten maastouttaminen toiminnaksi on klassinen kysymys organisaatio- ja liikkeenjohtotutkimuksessa. *Muutoksen* luonteesta ja esimerkiksi muutosvastarinnasta on käyty keskustelua muun muassa organisaatiomuutoksen (March, 1981; Greenwood ja Hinings, 1994), organisatoristen uudistusten eli reformien (Brunsson, 1989; Brunsson ja Olsen, 1994) sekä transformaation (Tushman ja Romanelli, 1985; Romanelli ja Tushman, 1994) käsitteiden alla. Viime aikoina nämä tutkimuskeskustelut ovat jalostuneet käsittelemään sitä, miksi ja miten liikkeenjohdollinen tietämys, opit, ideat, ideologiat, tekniikat ja muodit leviävät – ja miten ne muuntuvat maailmalla levitessään (ks. esim. Fligstein, 1990; Guillén, 1994; Djelic, 1998; Engwall, 1999; McKenna et al, 2003).

Muutosta voi tutkia myös kielellisenä rakennelmana. Meidän mielestämme *muutoksen* käsite pitää ottaa kriittiseen tarkasteluun, erityisesti suhteessa niihin liikkeenjohdollisiin oppeihin, joita sen avulla eri aikoina levitetään. Tulisi kiinnittää enemmän huomiota niihin monitasoiseihin diskurssiivisiin dynamiikkoihin, joiden myötä *muutosta* yritetään valjastaa toiminnaksi organisaatioiden sisällä. Me erotamme analyysissämme *muutokseen* liittyvän metadiskurssin eli yleisen ideologian organisaatioiden muuttamisen tarpeellisuudesta sekä historiallis-

kontekstuaaliset, tiettyihin liikkeenjohdollisiin ideoihin ja oppeihin liittyvät diskurssit. Tämä erottelu auttaa näkemään, miten yleinen tarve *muutokselle* rakennetaan yhä uudelleen kulloinkin vallalla olevien ajankohtaisten tai muodikkaiden oppien avulla. Yritysten ylimmät johtajat ovat näissä prosesseissa keskeisessä roolissa. He muokkaavat ja käyttävät hyväkseen erilaisia oppeja omien päämääriensä saavuttamiseksi.

Tarkastelemme tässä artikkelissa *muutosta* suomalaisessa pankkimaailmassa vuosien 1982 ja 1997 välillä. Tutkimuksemme pääaineisto koostuu Kansallis-Osake-Pankin (ja myöhemmin Merita Pankin) henkilöstölehdessä ilmestyneistä kirjoituksista. Epistemologisena lähtökohtanamme on se, että jokainen organisaatio rakentuu kertomuksista ja tarinoista, narratiiveista, moninaisista tulkinnoista ja todellisuuksista (Czarniawska, 1997). Me punomme tässä artikkelissa henkilöstölehden tekstien perusteella kertomuksen, jossa pankin ylimmät johtajat esiintyvät keskeisinä tarinankertojina *muutoksesta* ja *muutoksen* välttämättömyydestä ja väistämättömyydestä. Väitämme, että tutkitun ajanjakson 1982–1997 aikana KOP:ssa ja Meritassa on erotettavissa viisi erilaista liikkeenjohdollista oppia, jotka ilmenivät diskursseina pankin henkilöstölehden teksteissä: (1) tavoitejohtaminen ja ”tulostavastuu”, (2) divisionalisointi ja erikoistuminen, (3) rationalisointi ja kustannusten karsiminen, (4) asiakaslähtöisyys ja palvelun laatu sekä (5) toimialan uudelleenjärjestelyt.

Suomen pankkitoimiala 1980- ja 1990-luvuilla on erityisen kiinnostava historiallinen konteksti tarkastella *muutoksen* käsitettä. Tänä ajanjaksona Suomen pankkilainsäädäntöä muokattiin rankalla kädellä uusliberalistisen ideologian mukaisesti. Suomessa seurattiin erityisesti Ison-Britannian, Keski-Euroopan valtioiden ja muiden Pohjoismaiden esimerkkiä sääntelyn purkamisessa. Tämä pankkitoiminnan perusteiden muokkaus tapahtui erilaisten käsitteiden alla. Toisuskovaiset puhuivat pankki- ja rahoitusmarkkinoiden ”vapauttamisesta” tai ”tehostamisesta”. Tällaisessa kielenkäytössä markkinatalouden voimat ikään kuin murtautuivat ulos luonnotoman sääntelyn kahleista. Tämän taas kerrottiin merkitsevän sitä, että pankkiorganisaatioiden tuli jatkuvasti muuttua ja uudistua. Kuten tunnettua, nyt tarkasteltavaan ajanjaksoon 1982–1997 mahtuu Suomessa äänekäs nousukausi, varsin dramaattinen pyllähdys lamaan sekä hidas palautuminen kasvun uralle.

LIIKKEENJOHDOLLISET IDEAT JA OPIT: DISKURSIIVINEN LÄHESTYMISTAPA

Monet viimeaikaiset tutkimukset ovat kiinnittäneet huomiota siihen, miten nykyaikaiset liikkeenjohdolliset ideat ja opit ovat levinneet maasta toiseen, erityisesti Yhdysvalloista Eurooppaan (Fligstein, 1990; Djelic, 1998; Ainamo ja Cardwell, 1998, Engwall 1999; McKenna et al. 2003). Amerikkalaisperäinen liikkeenjohdollinen tieto on levinnyt yritysten lisäksi myös

esimerkiksi julkisen sektorin organisaatioihin (Meyer, 2002). Samanaikaisesti voidaan kuitenkin todeta, että yritysten, julkisorganisaatioiden ja erilaisten instituutioiden kansalliset erityispiirteet eivät ole täysin kadonneet (Whitley, 1992; Guillén, 1994; Djelic ja Ainamo, 1999).

Tutkimuksissa on tunnistettu erilaisia merkittäviä liikkeenjohdollisten oppien ja ideoiden "kantajia" (Engwall, 1999), "välittäjiä" (Hargadon, 1998) ja "kääntäjiä" (Czarniawska ja Sévon, 1996). Tällaisia ovat muun muassa yritysjohtajat, liikkeenjohdon konsultit ja tiedotusvälineet. Tutkimuksissa on seikkaperäisesti pohdittu näiden toimijoiden merkitystä liikkeenjohdollisten oppien leviämisessä ja muuntumisessa. Eri toimijoiden vaikutukset on myös asetettu historiallisiin, geopoliittisiin ja sosiaalisiin tapahtumayhteyksiin eli konteksteihin (Kipping, 1996 ja 1999; Djelic, 1998; Ainamo ja Tienari, 2002).

Mitä yksityiskohtaisempiin ja kontekstuaalisesti sidotumpiin asioihin tutkijat kiinnittävät huomiota, sitä enemmän he löytävät ainutlaatuisuutta, eroja ja poikkeavuuksia globaaleista (amerikkalaisperäisistä) standardeista. Ilmiöitä huolellisesti ja yksityiskohtaisesti tarkastelevat tutkimukset ovat paljastaneet, että monet ideat, opit ja innovaatiot ovat levitessään tulleet lähes täysin "uudelleen keksityiksi" (Rogers, 1995). Innovaatioiden paikallinen vastaanotto ja tulkinta poikkeavat usein paikasta ja ajasta toiseen, joko tahattomasti tai tahallisesti (Ricoeur, 1976). Ulkopuolisiksi koetut ideat häiritsevät paikallista ideajärjestelmää – ne saavat aikaan ideoiden liikettä ja tarvetta neuvotella uudelleen käsitteiden sisältöjä ennen kuin ideajärjestelmän tasapaino saavutetaan uudelleen (Rövik, 1998; Sahlin-Andersson, 1996; ks. myös esim. Ainamo ja Tienari, 2002; Djelic ja Quack, 2003).

Liikkeenjohdolliset ideat ja opit leviävät, kun joku yrittää aktiivisesti paikallista *muutosta*; kun joku yrittää muokata ja uudistaa paikallisia organisatorisia käytäntöjä ja järjestelyjä (vrt. Brunsson, 1989). Institutionaalisen teorian mukaan yritysten perustajilla tai muilla johtohahmoilla voi tällöin olla erityisen keskeinen rooli. He edustavat yrityksen alkuperäistä "luonnetta" tai "identiteettiä" joko historiallisista syistä tai asemansa puolesta (Selznick, 1957; 1996). Yritysten johtohahmot ovat ikään kuin "organisaationsa luotseja" (Djelic and Ainamo 1999: 635), jotka auttavat matkaamaan entisestä sijainnista kohti uutta satamaa.

Kun vanhat ideat eivät enää ole riittävän vakuuttavia, nimenomaan liikkeenjohtajien odotetaan esittelevän *muutoksen* mahdollisuutta tai tarvetta. Näin on riippumatta siitä, tapahtuuko käytännön toiminnassa loppujen lopuksi juurikaan *muutosta* (Brunsson, 1989; Brunsson ja Olsen, 1994). Aiempien liikkeenjohdollisten ideoiden menettäessä ajankohtaisuuttaan tämä aukaisee tarvetta ja mahdollisuuksia uusille ideoille. Vakaissa olosuhteissa liikkeenjohdolliset ideat ja opit saattavat säilyä lähes muuttumattomina vuosikymmeniä (Ainamo ja Tienari, 2002). Nopeatempoisissa ja turbulenteissa olosuhteissa ideoiden kierto voi olla hyvinkin nopeaa (Abrahamson, 1996; McKenna et al, 2003).

Liikkeenjohdollisen idean tai opin – ja laajemminkin tiedon ja tietämyksen – paikallista muuntumista voidaan ymmärtää uudella tavalla, kun huomio kiinnitetään niihin diskursseihin, jotka tiettyinä ajankohtina tietyissä olosuhteissa ovat vallitsevia (Alvesson ja Kärreman, 2000). Diskurssit voidaan ymmärtää vakiintuneiksi puhekäytännöiksi, jotka osaltaan muokkaavat sitä ilmiötä, jota ne kuvaavat (ks. esim. Hardy et al, 2000). Diskurssit ovat tekstuaalisia kokonaisuuksia. Ne ovat olennainen osa sosiokulttuurisia käytäntöjä, jotka ovat juurtuneet sosiaaliin ja yhteiskunnallisiin konteksteihin. Näin ne rakentavat sosiaalista todellisuutta (Fairclough, 1997).

Meidän mielestämme *muutos* on hedelmällistä ymmärtää metatason diskursiivisena viitekehyksenä, joka auttaa oikeuttamaan jonkin tietyn liikkeenjohdollisen idean kontekstissaan (ks. Czarniawska, 1997). Tämä käsitteellistys on erityisen tärkeä kun tarkastellaan liikkeenjohdon roolia muutoshankkeiden käynnistämässä ja läpiviemisessä (Vaara ja Tienari, 2002). Meta-diskurssi viittaa tässä itsestään selvänä pidettyyn yleisreseptiin, jonka ajatellaan olevan sopiva mitä moninaisimpiin tarkoituksiin ja tilanteisiin.

Muutospuheiden esittämiseen liittyy puheiden ja tekojen oikeuttamisen haaste. Eri toimijoilla on sosiaalisen vuorovaikutuksen ja erilaisten retoristen keinojen avulla mahdollisuus saavuttaa jollekin muutoshankkeelle hyväksyntä (Meyer ja Rowan, 1977). Liikkeenjohdollinen idea tai oppi on tästä näkökulmasta katsoen syklinen prosessi, joka rakentuu jatkuvasti uudelleen. Retoriikka ja kieli ovat keinoja, joiden avulla eri tahot sopeuttavat oppeja erilaisiin olosuhteisiin ja hakevat niille hyväksyntää ja oikeutusta.

Koska *muutoksen* metadiskurssi on niin epämääräinen ja joustava, sen voi ymmärtää aihiona, jonka puitteissa voidaan oikeuttaa ja vakiinnuttaa mitä erilaisempia ideoita, oppeja ja käytäntöjä. Yhtäältä *muutokselle* voi rakentua merkitys omana metadiskursiivisena maailmanaan, joka liittyy materiaaliseen todellisuuteen vain väljästi, jos sitäkään. Toisaalta *muutoksen* metadiskurssi voi oikeuttaa ja vakiinnuttaa hyvin erilaisia – jopa keskenään ristiriitaisia – ideoita, oppeja ja käytäntöjä. Cooper et al (1996) puhuvat sedimentaatiosta eli päällekkäisyyksistä ja limittäisyyksistä. Tämä tarkoittaa, että *muutoksella* on useita tasoja tai ulottuvuuksia, joista osa voi jäädä elämään, vaikka osa katoaisi ajan myötä.

Rationaalisuus ja edistys näyttävät olevan *muutosta* käsittelevän metadiskurssin peruskieliä, jotka oikeuttavat liikkeenjohdollisia toimia (Abrahamson, 1996). Rationaalisuuden ja edistyksen nimissä liikkeenjohtajille muodostuu jatkuvasti mahdollisuuksia rakentaa uudelleen ”maailma ilman kitkaa, ilman jatkuvuutta” (Bourdieu, 1998: 99). Diskurssin käsite mahdollistaa toimijoiden – esimerkiksi liikkeenjohtajien – erilaisten diskursiivisten strategioiden tunnistamisen (Hardy et al, 2000). Tämä puolestaan auttaa ymmärtämään miten (ja miksi) liikkeenjohdollisia ideoita ja oppeja tuotetaan ja artikuloidaan. Barry ja Elmes (1997) sekä Dunford ja Jones (2000) ovat osoittaneet tällaisen lähestymistavan arvon strategian ja strategisten *muutos-*

ten tutkimisessa. Strategia ymmärretään tässä suostuttelevana ja todellisuutta rakentavana puheena organisaation nykytilasta ja tulevaisuudesta. Suomessa samantyyppistä näkökulmaa on hahmotellut esimerkiksi Juuti (2001).

Kaiken kaikkiaan mielestämme on hedelmällistä käsitteellistä liikkeenjohdolliset ideat ja opit diskursseiksi, joita pyritään oikeuttamaan *muutoksen* metadiskurssin kautta. Kun tutkija kiinnittää erityistä huomiota puheisiin ja teksteihin, menetelmäopillinen valinta auttaa häntä vangitsemaan liikkeenjohdollisten ideoiden kielellisen ja sosiaalisen ytimen. Tämä on hyödyllistä muun muassa silloin, kun tarkastellaan ideoiden ja oppien luomisen, muuntamisen ja maastouttamisen prosesseja tietyssä ajassa ja paikassa. Kun *muutos* otetaan puheessa avuksi, vastuu voi siirtyä kuulijalle.

TUTKIMUSAINEISTO JA ANALYYSI

Kansallis-Osake-Pankki (KOP) perustettiin vuonna 1889. KOP fuusioitui Suomen Yhdyspankin (SYP) kanssa vuonna 1995. Kun tämä fuusio tapahtui, KOP ja SYP olivat Suomen suurimmat ja vaikutusvaltaisimmat liikepankit. Uuden pankin nimeksi tuli Merita Pankki. Lokakuussa 1997 ilmoitettiin Merita Pankin fuusiosta ruotsalaisen Nordbankenin kanssa. Tämän tutkimuksen ensisijainen empiirinen kohde on se, kuinka Kansallis-Osake-Pankin ja Merita Pankin viikoittain ilmestyneissä henkilöstölehdissä eli ”viikkokatsauksissa” kerrottiin erilaisista organisaatio-uudistuksista vuosien 1982 ja 1997 välillä. Me seuraamme tapahtumien ketjua henkilöstölehtien teksteissä Meritan ja Nordbankenin fuusioon asti.

Analyysimme keskittyy erityisesti pankin ylimpään ja keskijohtoon muutostieteen avainhenkilöinä ja keskeisinä tarinankertojina (vrt. Boje, 1995). Lähdemme tutkimaan sitä, kuinka tietyt liikkeenjohdolliset opit näyttävät tulleen organisaatioon sekä sitä, kuinka nämä opit pyrittiin maastouttamaan paikallisesti. Kiinnostuksen kohteena ovat näin myös keskeisten toimijoiden – eli erityisesti pankin ylimmän johdon – diskurssiiviset strategiat (Hardy et al, 2000). Nämä strategiat näyttävät, kun kutakin ideaa tai oppia perustellaan muille toimijoille – tässä tapauksessa henkilöstölehden kirjoituksissa erityisesti pankin henkilöstölle.

KOP:n ja Meritan viikoittaiset henkilöstölehdet tarjoavat seuraavassa esittämämme kertomuksen selkärangan: tulkinnan ”virallisesta” ja julkisesta tarinasta. Henkilöstölehtiin viitataan seuraavasti: KOP pv.kk.vuosi ja Merita pv.kk.vuosi. Käytämme tutkimusaineistona myös pankkien vuosikertomuksia. ”Virallisen” tarinan tulkintaa täydentämään hyödynnämme laajaa haastatteluaineistoa, joka kerättiin KOP:ssa, SYP:ssä ja Meritassa vuosina 1993–1998 (ks. Tienari ja Tainio, 1999; Tienari, 2000). Tässä artikkelissa ammennetaan konttorinjohtajien haastattelusta, jotka käsitelivät johtajien omia kokemuksia ja käsityksiä pankissa toteutetuista organisaatio-uudistuksista. Ne asettuvat tässä kyseenalaistamaan pankin ”virallista” tarinaa.

PROLOGI: MUUTOS TULEE TALOON

Suomen pankki- ja rahoitusmarkkinoita leimasi kolme keskeistä piirrettä 1930-luvun lamasta 1980-luvun alkuun asti. Ensinnäkin universaalilla pohjalla toimivilla talletuspankeilla oli rahavälilyksessä keskeinen asema. Toiseksi pankkiryhmät ja teollisuusyritykset olivat erityisesti 1940-luvulta lähtien vahvasti toisiinsa linkittyneitä (Kuusterä, 1990; Tainio ja Virtanen 1996). Kolmanneksi viranomaisilla oli merkittävä rooli pankkitoiminnan sääntelemisessä. Järjestelmä oli pankki- ja luottoperusteinen. Suomen Pankki säänteli sekä talletus- että luottokorkoja. Säännöstelyn aikakaudella vallitsi lähes jatkuva lainojen liikkakäyntä (ks. esim. Kuusterä, 1990, 1998; Tainio et al, 1997; Tienari ja Tainio, 1999).

Koska hintakilpailun mahdollisuudet olivat talletusten keräämisessä ja luottotuksessa rajalliset, pankkien tärkeimmäksi kilpailukeinoksi nousi laajojen konttoriverkostojen ylläpitäminen ja hyödyntäminen. Säännellyissä olosuhteissa pankkien kilpailuvoima oli siis varsin suora seurausta markkinaosuuksista.

Kansallis-Osake-Pankin muodollinen organisaatorakenne pysyi 1960-luvulta vuoteen 1983 asti lähes muuttumattomana. Pankki teki tasaisen vakaata voitollista tulosta. Pankin kotimaan päätöksenteko tapahtui komentoketjussa piiri – alue – sivukonttori. Piiri johtajat olivat pankin johtokunnan jäseniä. Sivukonttorit toimivat yleensä täyden palvelun periaatteella. Ne tarjosivat kaikkia pankin tuotteita ja palveluita sekä yritys- että yksityisasiakkaille. Monet konttorinjohtajat olivat näkyviä hahmoja paikallisissa yhteisöissään (Tienari ja Tainio, 1999).

Säännöstelyn purkaminen muualla Euroopassa 1970-luvulla laukaisi pienellä viiveellä samankaltaisia toimenpiteitä Suomessa. *Muutoksen* tuulet alkoivat puhaltaa suomalaisessa pankkimailmassa vuodesta 1980 lähtien (Lassila, 1993). Suomen Pankki aloitti vuonna 1983 lainojen keskikorkojen sääntelyn purkamisen. Näin luotiin edellytykset monimuotoisille ja ”tehokkailla” rahoitusmarkkinoille, jotka perustuivat vapaaseen korkotason muodostukseen (Nyberg ja Vihriälä, 1994). Suomen rahoitusjärjestelmä alkoi muuntua pankki- ja luottoperusteisesta järjestelmästä kohti raha- ja pääomamarkkinakeskeistä mallia (Tainio et al, 1997).

Kansallis-Osake-Pankki astui säännöstelyn purkamisen aikakaudelle Veikko Makkosen (pääjohtajana 1975-83) johdolla. Makkonen oli vanha diplomaatti ja perinteisen pankkitoiminnan toteuttaja. Kannattavuus oli hänen ohjenuoransa. Monet johtajat KOP:n eri hierarkiatasolla kokivat kuitenkin Makkosen aikakauden lopulla vaikeaksi vastata toimintaympäristön uusiin haasteisiin, joita olivat esimerkiksi lyhytaikaisten, yritysten välisten lainojen lisääntyminen (ns. harmaat markkinat), viriävä korkokilpailu sekä uudenlaisia pankkituotteita kohtaan herännyt kysyntä (Tarkka, 1988; Kuusterä, 1998). Haasteita olivat myös pankkitoimintaan liittyvien palveluiden tarjoaminen tytäryhtiöiden kautta, pankkitoiminnan kansainvälistyminen sekä tietotekniikan kehittyminen.

Kansallispankin päätöksentekojärjestelmä oli kuitenkin edelleen keskitetty. Pääjohtaja Makkonen oli haluton ”keikuttamaan venettä”, mutta hän antoi ymmärtää, että hänen seuraajansa tulisi tuomaan mukanaan muutoksia pankin toimintaan.

TAVOITEJOHTAMISEN JA ”TULOSVASTUUN” DISKURSSI

Kauppatieteiden tohtori Jaakko Lassila nimitettiin Kansallis-Osake-Pankin uudeksi pääjohtajaksi 1983. Hänestä tuli nopeasti pankin sisällä tavoitejohtamisen ja ”tulostavasti” filosofian keulakuva. Näillä termeillä hän esitteli omaa lähestymistapaansa julkisuudessa. Hänet tunnettiin samankaltaisen muutoksen toteuttamisesta vakuutusyhtiö Pohjolan toimitusjohtajana 1970-luvulla. Lassilan pääjohtajan katsaus KOP:n vuosikertomuksessa vuodelta 1983 alkoi vaikuttavasti:

Kansallis-Osake-Pankki elää voimakasta kehitysvaihetta. Pankki vahvistaa toimintaedellytyksiään lisäämällä voimavarojaan ja järjestämällä niiden käyttöä. Sen organisaatio on uudistettu. Pankki on ottanut käyttöön uuden toiminnan suunnittelu- ja ohjausjärjestelmän. Ratkaisovaltaa on hajautettu alueille. Konttoreille on annettu aikaisempaa suurempi toimintavapaus ja samalla myös vastuuta. Tavoitteellisen toiminnan merkitystä on tähdennetty.

Ensimmäiset uuden järjestyksen merkit, jotka ilmenivät Kansallispankin elokuun ja syyskuun aikana vuonna 1983, olivat uudistuksia pankin ylimmässä johdossa sekä kotimaisessa konttoriverkostossa. Paikallisessa keskustelussa *muutos* viittasi kasvuun tähtäävään uudelleenorganisointiin. Tähän pyrittiin painottamalla johtajakohtaisia tavoitteita uudella tavalla. Avainsanoja olivat organisaation selkeyttäminen, päätöksenteon hajauttaminen, joustavuus ja tehokkuus.

Esitellyt uudistukset eivät kuitenkaan aiheuttaneet suoraa painetta käyttäytymisen muuttamiseen päätöksentekoketjun loppupäässä. Uudistuksilla tähdättiin ensisijaisesti asenteiden muuttamiseen organisaatiossa. Jaakko Lassilan allekirjoituksella koristetussa kolumnissa nimeltä *”Organisaatiomuutos vastaus tulevaisuuden haasteisiin”* (KOP 2.6.1983) julistettiin, että *”uudistukset eivät tässä vaiheessa aiheuta välittömiä muutoksia konttoreiden ja osastojen toimihenkilöiden työhön. Ne ovat kuitenkin tärkeä osa sitä uudistamista ja tehostamista, jota kova kilpailu sekä kannattavuutemme kohdistuvat uhat meiltä jokaiselta vaativat.”*

Organisaatiouudistusten tavoitteena oli johdattaa pankki kasvuun. Erityisesti markkinaosuuksien kasvattaminen oli Lassilan kauden alun keskeisiä tavoitteita. Pankin sisäisessä viestinnässä kilpailua markkinaosuuksista nimitettiin tyypillisesti taisteluksi. Yksi keino tässä taistelussa oli korottaa yksittäisten johtajien henkilökohtaisia valtuuksia myöntää luottoja asiak-

kailla. Konttorinjohtajille ryhdyttiin antamaan tavoitejohtamisen koulutusta vuoden 1985 alussa. Henkilöstölehdessä otsikot kertoivat pankin onnistuneen kasvupolitiikassaan: *”Ylitimme kasvutavoitteemme”* (KOP 7.2.1986); *”Usko Kansallispankin kilpailukykyyn on palautunut”* (KOP 1.8.1986); *”Mitä näistä vertailuista – mutta kellä on suuremmat?”* (KOP 19.12.1986) sekä *”Voiimme pankkilipailussa – millä mittarilla vain”* (KOP 23.1.1987).

Tavoitejohtamista mainostettiin välttämättömyytenä, ainoana keinona hyödyntää pankki-toiminnan säännöstelyn purkamisesta syntyvät mahdollisuudet. Tämä puhetapa heijasti tiettyä ajan henkeä: innostusta, myyntihenkisyyttä ja kasvua. Näyttää siltä, että tässä yhteydessä suurin osa suomalaisista pankeista uudelleenorganisoitui varsin samalla tavalla (ks. Tainio et al, 1997; Santalainen ja Spencer, 1990; Tienari, 2000; Tienari et al, 2002; Vihola, 2000). Toisten pankkien käyttäytymisen seuraileminen näkyi jälleen kilpailuna markkinaosuuksista, aivan kuten sääntelyn aikakaudella.

Tavoitejohtamisen diskurssi voidaan Kansallis-Osake-Pankissa ymmärtää myös toisella tavalla. Pankin sisälle pesiytyi uusi muodikas retoriikka, jota kutsuttiin tulosvastuiksi. Henkilöstölehdessä teksteistä voidaan kuitenkin päätellä, että tämä termi jätettiin leijumaan organisaatioon kiinnittämättä sitä mihinkään konkreettiseen sisältöön – lukuunottamatta yhtä näkyvää seikkaa. Henkilökohtaisia valtuuksia myöntää luottoja kasvatettiin kaikilla johtajatasoilla. Näyttää siltä, että matalinta tulosvastuullista organisaatiotasoa ei pankissa kuitenkaan koskaan selkeästi julkisesti määritelty. Monet konttorinjohtajat käsittivät nyt olevansa tulosvastuussa johtamansa yksikön toiminnasta (Tienari ja Tainio, 1999).

Pankki jatkoi tiukan hierarkista toimintaansa entiseen tapaan, nyt vain hieman eri muodossa. Tulosorientaatiosta tuli yhtäkkiä kokonaisvaltainen, virallinen korkeimman johdon käytämä hokema, jolla oikeutettiin pankin sisällä tehdyt uudistustoimet. *”Saatiin lisää vapauksia, vastapainona tuli merkkejä ’tulos tai ulos’ -ajattelusta,”* huomautti eräs kokenut konttorinjohtaja haastattelussa. Hänen huolenaiheensa oli selkeä: *”Kenties suurin muutos oli se, että konttoreista tuli nyt toistensa kilpailijoita. Usein kävi niin, että unohdettiin, ketkä todelliset kilpailijat olivat. Oli niin paljon helpompaa saalistaa asiakkaita pankin sisällä.”*

Tulosvastuun retoriikka sai yhä häilyvämpiä muotoja Kansallis-Osake-Pankissa. *”Pankissa puhutaan vastuista. Tulosvastuu on opittu tuntemaan ja asiakasvastuuta opetellaan. Nyt on uusin vastuu – tuotevastuu tullut pankkimme sanastoon”* (KOP 11.4.1986). Tässä Veikko Ylitalon – pankin henkilöstövoimavaroista vastaavan johtajan – nimeä kantavassa tekstin osassa on nähtävissä ensimmäisiä merkkejä seuraavan johtamisopin rantautumisesta pankin organisaatioon (KOP 11.4.1986). Tätä kutsutaan seuraavassa divisionalisoinnin ja erikoistumisen diskurssiksi.

DIVISIONALISOINNIN JA ERIKOISTUMISEN DISKURSSI

Kansallis-Osake-Pankin uusi organisaatorakenne, joka koostui kuudesta toiminnosta eli *"itsestä pankista"*, esiteltiin kesäkuussa 1987 (KOP 4.6.1987). Pankin toiminnot eli divisioonat olivat nyt: yritys pankkitoiminto, yleispankkitoiminto, kansainvälinen pankkitoiminto, sisäinen pankkitoiminto ja sisäisten palveluiden toiminto. Vuoden 1988 alusta voimaan astuneella uudistuksella pyrittiin kohti pankin rakenteellista eriyttämistä, joka perustui erityisosaamisiin. Aikaisemmin pankilla oli ollut kaksi päätoimintoa: kotimaan ja ulkomaan palvelut. Nyt korkeimmassa johdossa alettiin puhua *"kokonaisvaltaisen tulostuotannon"* siirtämisestä kullekin kuudesta divisioonasta 1.1.1988 alkaen. *"Olemme kehityksen etulinjassa,"* pääjohtaja Jaakko Lassila julisti pankin henkilöstölehdessä 4.6.1987:

Tällä *organisaatiomuutoksella* varaudutaan uusiin haasteisiin ja kyetään käyttämään *muutosten* tarjoamia mahdollisuuksia hyväksi. Uusi organisaatio rakentuu asiakaskeksyydelle ja on voimakkaasti tuloshakuinen. Pankkitoiminta muualla maailmassa on pitkälle kehittyntä. Me emme voi olla siitä irrallinen saareke, meidän on pysyttävä kehityksessä mukana. Pankkimaailman *muutokset* ovat täälläkin hyvin näkyvissä. [...] Korostan, että tässä ei ole kysymys koko konsernia ajatellen kovinkaan monen pankkilaisen työtehtävien muutoksesta. Tässä ei työpaikkoja vähennetä eikä konttoreita lopeteta. Tärkein on, että jokainen oivaltaa tämän *muutoksen* tärkeyden ja on valmis ottamaan tulevat haasteet vastaan. (Kursivoinnit tämän artikkelin kirjoittajien.)

Johtamistoimille haettiin oikeutusta valistamalla pankkilaisia siitä, että *"olemme kehityksen etulinjassa"* Suomessa, mutta *"pankkitoiminta muualla maailmassa on pitkälle kehittyntä"*. Tämän diskurssin mukaan Suomi ja Kansallis-Osake-Pankki olivat yleisestä kehityksestä vielä jäljessä, mutta oikein liikkeenjohdollisin toimin tämä ero oli kurottavissa umpeen. Viesti oli se, että *"meidän on pysyttävä kehityksessä mukana"*. *Muutoksen* käsite saa yllä olevassa tekstissä monia merkityksiä, mutta jää silti epäselväksi. Tekstin viesti siitä, että uudistuksissa *"ei ole kyse monien työntekijöiden tehtävien muutoksesta"*, on huomion arvoinen. Vuoden 1983 uudistusten retoriikka toistui.

Uuden diskurssin avainsanoja olivat nyt organisatorinen eriytyminen, tarkka erikoistuminen, osaaminen ja asiantuntijatieto. Puheessa säilyivät myös 1983 jälkeen käyttöön otetut iskus sanat kuten asiakaslähtöisyys ja tulostuotanto (ks. esim. KOP 2.10.1987). Pankin kuuden divisioonan johtajat olivat käytännössä kukin nyt suoraan vastuussa pääjohtaja Lassilalle. Divisioonien johtajat saivat siten yksiköilleen huomattavan itsemääräämisoikeuden. Sisäinen kilpailu divisioonien välillä nähtiin pikemminkin positiivisena ajan merkinä kuin organisaation oireiluna (esim. KOP 16.6.1989). Pankin sisäistä laskentaa tarkennettiin, mikä mahdollisti pa-

remmat mahdollisuudet eritellä, laskea ja kohdentaa kunkin divisioonan menoja ja tuloja sekä vertailla eri divisioonia keskenään (Tienari ja Tainio 1999).

Kansallis-Osake-Pankin ajatus divisionalisoinnista ja erikoistumisesta muistuttaa pankki-alalla yleisesti tunnettua Citicorp-mallia¹. Suomeen maastoutetulla mallilla ei kuitenkaan ollut suoraa linkkiä alkuperäiseen ideaan holding-yhtiöstä, jonka mukaan erilaiset pankkipalvelut olisi organisoitu löyhästi toisiinsa liittyen saman "sateenvarjon" alle. Haastattelulähteiden mukaan uusi *"tulosvastuullisten ja itsenäisten pankkien"* idea oli lähtöisin pankin johdon hieman aiemmin Saksaan tekemältä matkalta. Johtajaryhmä päätti tuoda mallin Suomeen Kansallispankissa toteutettavaksi. Keskeisenä toimijana tässä sanotaan olleen muun muassa Veikko Ylitalo, joka nyt nimitettiin yleispankkitoiminnon johtajaksi.

"Kenelläkään ei ole syytä huoleen" otsikoidun artikkelin viimeisessä kappaleessa (*"Muuttaminen on turvallista"*) pääjohtaja Jaakko Lassila toteaa sivumennen: *"Nyt taitaa kyllä olla niin, että uutta organisaatiota ei enää minun aikanani kannata jäädä odottamaan. Kyllä se yhdelle äijälle jo riittää."* (KOP 2.10.1987) Kolmetoista kuukautta myöhemmin julkaistun artikkelin *"Säätelyn loppuminen vie kainalosauvat: Nyt on pärjättävä joustavuudella ja osaamisella"* ingressi oli *"Teollisuus ja kauppa ovat jo saaneet osansa kitkerästä kilpailulääkkeestä. Panakit ovat seuraavana vuorossa, kun korkosäännöstely loppuu vuoden vaihteessa. Yleisö ja yritykset peräivät tehokkuutta, hintakilpailua ja parempaa palvelua."* (KOP 4.11.1988) Yleispankin toiminnonjohtaja Veikko Ylitalo sanoi:

On päivänselvää, että edessä on kasvu- ja muutospipuja. [...] Meidän onnemme on siinä, että olemme pärjänneet hyvin tähän asti ja meillä on resursseja viedä lävitse muutokset ilman, että tarvitaan irtisanomisia kuten teollisuudessa ja kaupassa on jouduttu tekemään tai kuten taloudellisesti huonossa kunnossa olleissa norjalaisissa pankeissa parhaillaan tapahtuu. (KOP 4.11.1988)

Vuosien 1987–1988 tapahtumat pakottivat Kansallispankin sivukonttoreiden johtajat jäsentämään ajatteluaan uudelleen. Monet konttorinjohtajat totesivat haastatteluissa, että masmarkkinoiden palveleminen oli perinteisesti yleensä nähty vähäpätöisempänä toimintana kuin yritysasiakkaiden asioiden hoitaminen. Suurimmat yritysasiakkaat siirrettiin nyt sivukonttoreista palveltaviksi omissa erikoisyksiköissään pankin yritys pankkitoiminnossa. Tämä turhautti monia konttorinjohtajia, jotka joutuivat saattamaan vanhat asiakkaansa muiden hoidettaviksi.

Myös kriittiset äänet alkoivat kaikua, kuten seuraava haastattelulainaus osoittaa: *"Organisaation uudistaminen tapahtui pankin oman edun nimissä. Asiakkaat unohtuivat. He joutuivat*

¹ Citicorp -malli viittaa strategiaan, jonka liikkeenjohdon konsultointiyritys McKinsey & Co rakensi Citibankille 1960-luvulla (Cleveland ja Huertas, 1985; Eriksson, 1994). Tämän strategian avainsanat olivat pankkitoimintojen organisatorinen eriyttäminen, operationaalisen päätöksenteon hajauttaminen sekä rationalisointi erityisesti back office -toissa.

pakolla siirretyksi. [...] Yhdessä yössä jonkin hallinnollisen päätöksen seurauksena meidän osaimemme nähtävästi vain hävisi johonkin. Sanottiin, että meiltä puuttui asiantuntemusta, vaikka kuitenkin olimme panostaneet paljon koulutukseen.”

Toinen kokenut konttorinjohtaja sanoi olevansa järkyttynyt: *”Tapa, jolla tämä toteutettiin, oli tyyppillistä Kansallispankkia. Otetaan päämäärä ja yritettiin mennä sinne keinolla millä hyvänsä.”* Monien konttorinjohtajien mielestä erikoistuminen yksityisasiakkaisiin oli hämmentävää. Puhe tulosvastuusta – joka edelleen oli läsnä retoriikassa pankin sisällä – viittasi siihen, että konttoreita tulisi kaikesta huolimatta johtaa kuten tulosityksiköitä. Keskeinen tuloksen tekemisen väline eli yritysasiakkaat kuitenkin vietiin konttorinjohtajien vaikutuspiiristä.

Pääjohtaja Jaakko Lassila piti puheen Kansallis-Osake-Pankin satavuotisjuhlassa 1989. Hänen puheensa oli täynnä viittauksia historialliseen aikakauteen, jolla *”liberalismin aalto”* voitti *”kahlitun rahan kauden”* (KOP 13.10.1989). Uudelleenjärjestelyt jatkuivat pankissa. *”Muutos on pysyvä ilmiö”* (KOP 8.6.1990). Tammikuun alussa vuonna 1991 alkanut uudelleenorganisointi lanseerattiin nimellä *”vuosisadan organisaatiouudistus”* (KOP 12.10.1990). Tämä uudistus suunniteltiin edistämään asiakaskohtaista erikoistumista, järjeistämään pankin toimintoja ja tehostamaan päätöksentekojärjestelmiä.

Pankki muodostui nyt neljästä tulosvastuullisesta divisioonasta vuonna 1988 muodostettujen kuuden divisioonan sijaan. Pääjohtaja Lassilan oli aika ottaa takaisin aiempia sanojaan: *”Edellinen organisaatiomuutos ei ollutkaan pääjohtajakauteni viimeinen, kuten aikanaan lupasin. [...] Tämä uskoakseni osoittaa, missä tahdissa toimintaympäristömme muuttuu ja miten meidän on kyettävä vastaamaan nykyajan haasteisiin”* (KOP 12.10.1990).

Useat haastateltavat kertoivat, että Kansallispankin organisaatiouudistuksia alettiin yleisesti nimittää *”kevät- ja syysorganisaatioiksi.”* Pankin katsottiin toimivan kuin muotitalo, joka esittelee kaksi kertaa vuodessa uuden malliston eli tässä tapauksessa uuden organisaatorakenteen. Kansallispankin ylin johto jatkoi yhä radikaalimpien askeleiden ottamista divisionalisoinnissa ja erikoistumisessa, toisin kuin esimerkiksi Yhdyspankissa tapahtui (ks. Tienari ja Tainio, 1999; Vihola, 2000). Kansallispankissa tällaisia toimia kuvattiin välttämättömiksi tilanteessa, jossa *”markkinat määräävät tahdin”* (KOP 26.10.1990).

RATIONALISOINNIN JA KUSTANNUSTEN KARSIMISEN DISKURSSI

Suomen talouden 1980-luvun jälkipuoliskon nousua seurasi notkahdus 1990–1991. Suomi syöksyi itsenäisen historiansa syvimpään lamaan. Syksyyn 1990 mennessä suomalaisen pankkikriisin merkit olivat jo ilmassa. Suomen Pankki otti haltuunsa SKOP:n eli Säästöpankkiryhmän keskuspankin, jonka aggressiivinen kasvustrategia oli epäonnistunut (Tainio et al. 1997). Pääjohtaja Jaakko Lassila julisti Kansallis-Osake-Pankin viikkokatsauksessa: *”Pankkien kannatta-*

vuus ja myös meidän on heikentynyt, joskin perinteisen pankkitoiminnan kehitys on ollut hyvä. Edessä on toiminnan olennainen tehostaminen ja olemassaolevien päällekkäisyyksien purkaminen; työ jota olemme jo jonkin aikaa tehneet. [...] Paluuta entiseen säännösteltyyn turvalliseen aikaan ei enää ole” (KOP 26.10.1990).

”Tavoitteena rationointi ja tervehtyminen”, totesi Aarto Heinonen, pankin yritys pankkitoiminnon vetäjä. ”Se on työmarkkinalain pelisääntöjen mukaista, vaikkakin uutta pankissa” (KOP 7.12.1990). Tällaiset lausunnot antoivat viitteitä siitä, että esimerkiksi perinteinen elinikäisen työsuhteen ajattelu ei enää pätenyt suomalaisessa pankkimaailmassa. ”Tehokas toiminta on aina epäoikeudenmukaista” (KOP 7.12.1990). ”Kasvuhuuma on päättynyt. Edessä ovat taloudellisen realismin oppivuodet sekä sopeutuminen aitoon markkinatalouteen” (KOP 11.1.1991). ”Väkeä joudutaan vähentämään” (KOP 8.3.1991). ”Voimakas murrosvaihe on ohi 1992. Siitä eteenpäin jatkamme rauhallisissa merkeissä” (KOP 24.5.1991).

Kustannusten laajamittainen karsiminen irtisanomisten avulla esitettiin ohimenevänä ilmiönä, jonka jälkeen palattaisiin jälleen normaaliin päiväjärjestykseen. Veikko Ylitalo tervehti henkilöstöä hymyilevin kasvoin Kansallis-Osake-Pankin viikkokatsauksessa. Hänen viestinsä oli suunnattu erityisesti pankin johtajistolle: ”Kun hyväksyy muutokset omalla kohdallaan ja osaa kääntää siitä hyvät puolet esiin, ympäristön muutokset ovat hallittavissa. Työnantaja odottaa, että johtaja pitää kaikissa käänteissä pankin puolta ja kestää tarvittaessa kovaakin kritiikkiä” (KOP 30.8.1991). Muutoksen merkityssisältö näyttää jälleen kerran jääneen hämäräksi Kansallispankin paikallisessa diskurssissa.

Kansallispankin taloudellinen suorituskyky heikkeni. Pääjohtaja Jaakko Lassila oli pakotettu seuraamaan markkinoiden sekä pankin hallintoneuvoston suunnalta tullutta voimakasta kritiikkiä. Hän irtisanoutui tehtävästään loppusyksystä 1991. ”Jaakko Lassilan yhteenvedo pankkiajastaan: Talouden karnea hullunmylly alkoi – säätely purettiin väärällä hetkellä ” otsikoidussa artikkelissa Lassila muisteli aikaa, jolloin hän tuli pankkiin: ”Ei tarvinnut kuin ottaa korkki pullon suusta.” Joukot olivat odottaneet toimintaa ja seurasivat karismaattista johtajaansa. Lassila oli tehnyt ”pankista yrityksen.” (KOP 20.12.1991)

Kansallispankin uusi pääjohtaja Pertti Voutilainen aloitti vuoden 1992 alussa. Hänet tunnettiin aikaisemmasta ykkösmiehen roolistaan Outokummussa. Voutilainen halusi luoda itsensä maanläheisen kuvan pankin henkilöstölle. Viikkokatsauksessa hänet esiteltiin tavallisena suomalaisen miehenä, joka pitää ”hiihtämisestä ja metsästyksestä”, ”lenkkimakkaraa ja oluesta” enemmän kuin ”niinsanotun juppiuden peruspilareista golfista, tenniksestä ja laskettelusta” (KOP 18.10.1991). Pankin oli näin aika palata juurilleen 1980-luvun uuvuttavan innovatiivisuuden jälkeen (ks. Tienari ja Tainio, 1999).

Pääjohtaja Voutilainen julisti: ”Uimme syväällä, mutta olen optimistinen” (KOP 1992/2). ”Pankki on selvässä kannattavuuskriisissä, ja edessä on pitkä matka tulojen ja menojen tasa-

painoon.” Samalla ”järkeistäminen alkoi [...] Tavoitteena on vähentää pankin kiinteistöomistusta ja näin vapauttaa pääomia peruspankkitoimintaan” (KOP 1992/13).

Organisaatiouudistusten ketju ei päättynyt Pertti Voutilaisen pääjohtajakaudella. ”Pankin kannattavuuden palauttaminen tulee olemaan pitkä tie. Pahimmillaan se vie vuosia” (KOP 1992/20). Pankin sisäistä ilmapiiriä pyrittiin kehittämään yhteistyön suuntaan. Puhuttiin vuoden 1988 organisaatiouudistuksen synnyttämien henkisten raja-aitojen purkamisesta yritys- ja yksityispankkitoimintojen välillä. Veikko Ylitalo sanoi: ”Monesta alkaa ehkä tämä organisaation tiivistäminen ... tuntua tutulta: näinhän silloin joskus.” Ylitalo halusi kuitenkin tehdä selväksi, että tuoreimmat uudistukset eivät kuitenkaan tarkoittaneet paluuta menneeseen. Selkein ero oli ”erikoistumisen aiempaa suurempi merkitys.” (KOP 1992/23)

Kansallispankin tulos jatkoi laskuaan. Pankin ylin johto totesi kuitenkin kesällä 1992, että ”sopeuttamisessa pahin alkaa pian olla ohi” (KOP 1992/25–31). Puolessa välissä lokakuuta 1992 pankin johto ilmoitti uudelleen, että henkilöstön irtisanomisilta ei voitaisi välttyä. Pankki karsi henkilöstöään kaiken kaikkiaan lähes kymmenen prosenttia vuoden 1992 aikana. ”Varmistamme oman tulevaisuutemme tekemällä työme hyvin,” pääjohtaja Voutilainen sanoi tammikuussa 1993. ”Pankkielinkeinon saneeraus on välttämätön osa sitä ohjelmaa jolla nykyisestä kriisistä selvitään. Suuria muutoksia on odotettavissa.” (KOP 15.1.1993)

”Ennakoitu tappio toteutui,” ilmoitettiin henkilöstön viikkokatsauksessa, kun puhuttiin Kansallispankin vuonna 1993 tekemästä tuloksesta (KOP 12.2.1993). Kansallispankki toteutti osakeannin keväällä 1993 turvatakseen pääoman riittävyyden ja vähentääkseen mahdollista riippuvuuttaan Suomen valtiosta. Pankin sivukonttorit saivat nyt positiivista huomiota. Konttorit onnistuivat myymään osakeannin kansalle vaativassa taloudellisessa tilanteessa. ”Me sen teimme!” (KOP 30.4.1993). ”Meidän on nyt suunnattava voimamme kannattavuuskehityksemme varmistamiseen, ettemme turmele talkoittemme hedelmiä,” pääjohtaja Pertti Voutilainen julisti.

Rationalisointi ja kustannusten karsiminen olivat hallitsevia teemoja Kansallispankin henkilöstölehdessä läpi koko 1990-luvun alun. Ylimmästä johdosta kommentoitiin monesti henkilöstöön kohdistuvien leikkausten olevan lopuillaan, kunnes uudet leikkausohjelmat jälleen jouduttiin käynnistämään. Ankarailmeinen pääjohtaja Pertti Voutilainen tervehti lehden lukijoita tammikuun 27. päivänä 1995. Puheenvuoron otsikko oli ”Toiminnan muutos ja säästöt tietävät henkilöstövähennyksiä”. Voutilaista lainattiin seuraavasti: ”Olen luopunut siitä uskosta, että toimintaympäristömme pikaisesti muuttuisi [parempaan suuntaan]. Siksi meidän on muutettava ja tehostettava omaa toimintaamme. Valitettavasti tämä tietää henkilöstön vähenemistä tämän ja ensi vuoden aikana n. 1500 henkilöllä”.

Voutilainen sanoi olleensa aiemmin liian optimistinen Kansallis-Osake-Pankin toiminnan ja tuloksen elpymisen suhteen. ”Pankkitoiminta on erittäin haavoittuvaista. Esimerkkinä mai-

nittakoon Japanin maanjäristys, joka romahdutti Tokion pörssin ja heijastui pörssikursseihin kautta maailman.” (KOP 27.1.1995)

ASIAKASLÄHTÖISYYDEN JA PALVELUN LAADUN DISKURSSI

1980-luku oli Kansallis-Osake-Pankissa sisäisten uudelleenjärjestelyiden aikaa. 1990-luvulla puhe asiakkaista ja palvelun laadusta nosti päätään samanaikaisesti rationalisoinnin kanssa. *”Laadun parantaminen on asennekysymys,”* oli Kansallis-Osake-Pankin henkilöstölehden pääotsikkona erikoisnumerossa toukokuun 30. päivänä 1990. *”Parhaiten menestyy tulevaisuudessa se pankki, joka osaa oikein tasapainottaa laadun ja hinnan. Palvelun laadun parantamisen ratkaisu ei ole lisähenkilökunnan palkkaaminen, vaan jokaisen henkilökohtainen asenne”* (KOP 30.5.1990)

Tämä oli myös ensimmäinen kerta, kun pankin lehdessä tuotiin esille konsultin rooli jonkin opin lähteenä. Henkilöstölehden toukokuun erikoisnumerossa esiintyi Time Manager Internationalin konsultti, joka oli vetänyt pankissa laatuseminaareja. Hänen kerrottiin nauttivan kaikesta siitä *”myönteisestä palautteesta”*, jota oli saanut pankin henkilökunnalta. Tunnelmaa kuvattiin innostuneeksi. (KOP 30.5.1990)

Puolitoista vuotta myöhemmin viikkokatsaus otsikoi *”Muutos vaatii myyntitaitoa ja yhteistä ponnistusta.”* Pankin työntekijä kommentoi asiaa: *”Asiakaspalvelu on kokonaisuus: vaikka me teemme työnjakoa, asiakas mieltää KOP:n yhä yhdeksi pankiksi.”* Työntekijän kommentin retoriikka on mielenkiintoinen: *”Muutos ei aina ole helppo asiakkaalle saati meille itsellemmekään.”* Artikkelissa viestittiin sitä, kuinka yritysasiakkaiden edustajat kävivät edelleen mieluummin hoitamassa juoksevia asioitaan sivukonttoreissa kuin uusissa yritysconttoreissa. Tämä oli ristiriidassa pankin virallisen erikoistumislinjauksen kanssa. *”Vaan entäpä, kun yritys kaikesta huolimatta yhä hoitaa kuin varkein maksuliikennettään tutussa lähikonttorissa,”* kysyi eräs pankin työntekijä viattomasti. (KOP 15.11.1991) Henkilöstölehden teksteissä näin osittain myönnettiin jatkuvien organisaatiouudistusten aiheuttamat ruohonjuuritason ongelmat. Katse oli kuitenkin jämäkästi tulevaisuudessa.

Kansallispankin ylimmän johdon esittämien oppien ristiriitaisuus tuli esiin tiukan erikoistumisen, rationalisoinnin ja palvelun laadun kohdalla. Näihin virallisiin puhetapoihin työntekijät näytettiin pakotettavan. *”Nyt tehdään pohjaa terveemmälle pankille,”* otsikoitiin Veikko Ylitalon haastatteluun perustuva artikkeli. *”Me olemme oppineet tekemään suunnitelmia, mutta nyt viimeistään on opittava toteuttamaan ne. Nyt tarvitaan tekemistä. Meidän on luotava kova ja terve pohja, jolle pankki voi tulevaisuudessa rakentua,”* Ylitalo sanoi. *”Nyt olemme tilanteessa, jossa yhteistyön merkitystä ei voi riittävästi korostaa.”* (KOP 9.10.1992)

Kustannusten ja toiminnan karsimisen teemojen keskellä korostettiin jatkuvasti tarvetta ylläpitää ja jopa kehittää hyvää asiakaspalvelua. *”Pankin tervehdyttäminen on vietävä läpi niin, ettei asiakaspalvelu siitä kärsi,”* Veikko Ylitalo painotti 1995. Hän *”myöntää, että yhtälö on vaikea: vähemmällä väellä parasta palvelua.”* (KOP 3.2.1995) Samanaikainen puhe kustannusten karsimisesta ja asiakaspalvelun laadusta aiheutti turhautumista sivukonttoreissa. Näin totesivat monet konttorinjohtajat haastatteluissa. Haastateltavien mukaan ne, jotka uskalsivat käyttää kriittistä ääntään organisaatiouudistuksia kohtaan, leimattiin pankin sisällä usein vanhoilliseksi ja sopimattomiksi uuteen säännöstelystä vapaaseen pankkimailmaan; he eivät pysyneet *muutoksessa* mukana.

TOIMIALAN UDELLEENJÄRJESTELYIDEN DISKURSSI

Kansallis-Osake-Pankki otti STS-Pankin haltuunsa marraskuussa 1992. STS-Pankki oli kooltaan verraten pieni, mutta se toimi valtakunnallisesti kaikilla pankkitoiminnan perussegmenteillä. STS-Pankin asema työväenliikkeen pankkina toi oman sävynsä tähän yritysostoon. Perustelu liitolle oli kuitenkin selvä: *”KOP-STS -järjestelyn taustalla on pankkialan ylikapasiteetin purku”* (KOP 27.11.1992).

Suomen Säästöpankki pilkkottiin neljän muun pankkiryhmittymän kesken lokakuussa 1993. Myös Kansallispankki sai osansa Säästöpankkiryhmästä. STS:n ostamisen ja Säästöpankkien pilkkomisen oikeutusta perusteltiin Kansallispankin henkilöstölehdessä vetoamalla suomalaisen pankkitoiminnan rakennemuutosten välttämättömyyteen ja väistämättömyyteen. Toimialaa oli järjesteltävä uudelleen.

”Tärkeintä säilyttää asiakkaat! [...] Viime viikon uutinen säästöpankkien jakamisesta on sekoittanut monen konttorin elämän. Tärkeintä on nyt, että sekä molempien pankkien henkilöstöt että asiakkaat rauhoittuvat” (KOP 29.10.1993). Peittelemätön viesti oli: mitä enemmän asiakkaita saataisiin pysymään Kansallispankissa, sitä enemmän työtä ja työpaikkoja olisi tulevaisuudessa tarjolla. Rauhoittumispyynnöistä tuli osa virallista puhetapaa erityisesti Säästöpankkien pilkkomisen yhteydessä. Asiakkaiden reaktioita kuvattiin näissä uudistuksissa usein kielteisiksi (KOP 29.10.1993; KOP 5.11.1993). Järjestelyiden luvattiin kuitenkin tuovan vain *”vähän muutoksia asiakkaalle”* (KOP 19.11.1993). *”Ensimmäisen shokin jälkeen tajusimme, ettei paluuta vanhaan ollut,”* lainattiin yhtä vanhan STS-Pankin työntekijää, joka oli käynyt läpi samanlaisen kokemuksen vuotta aiemmin. *”Myönteinen asenne auttaa.”*

Pääjohtaja Pertti Voutilainen käynnisti sisäisen keskustelun Kansallis-Osake-Pankin arvoista keväällä 1994. Artikkelissa *”Uuden alku: Arvot osaksi jokapäiväistä toimintaa,”* esiteltiin Voutilaisen aloite samalla armeijajhenkisellä retoriikalla, jota hän oli vähän aiemmin käyttänyt puheessaan henkilöstölle: *”Konsernin yhteiset arvot ja niiden saaminen kaikkialla osaksi joka-*

päiväistä toimintaa olivat keskeisellä sijalla viimeviikkoisessa konsernin "hyökkäyskäskyksi" nimitetyssä tilaisuudessa" (KOP 3.6.1994). Armeijahenkisellä ja jämäkällä puhetyylillä haluttiin alleviivata pankin valmiutta taistella henkiinjäämisestään vaikeasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta.

Helmikuussa 1995 Kansallispankki julkisti päätöksen yhdistyä perinteisen kilpailijansa Suomen Yhdyspankin kanssa. Fuusioitumisen motiiveiksi ilmoitettiin muun muassa päällekkäisten toimintojen karsimisesta aiheutuvat kustannussäästöt sekä pankin koon kasvun kautta syntyvät suurtuotannon edut (vrt. Tienari, 2000). Uuden pankin pääjohtajaksi nimitettiin SYP:n pääjohtaja Vesa Vainio. Pertti Voutilaisesta tuli pankin kakkosmies. Nimi Merita Pankki lanseerattiin toukokuussa 1995.

"Luottamus on kaikkein tärkein," sanoi Pertti Voutilainen Kansallis-Osake-Pankin henkilöstölehden erikoisnumerossa, jossa tiedotettiin SYP-fuusioista. "Yhdistymisessä kohdellaan molempien pankkien henkilökuntia tasaveroisesti" (KOP 13.2.1995). Tasa-arvopuheella viitattiin etenkin henkilöstön irtisanomisiin. KOP:n ja SYP:n kotimaiset toiminnot olivat käytännössä päällekkäiset. Alustavan arvion mukaan 5000–6000 työntekijää jouduttaisiin irtisanomaan uudessa pankissa (KOP 13.2.1995).

Ohjelma uuden pankin kulttuurin muokkaamiseksi käynnistettiin keväällä 1995. "Keskustelu uuden pankin arvoista alkaa – Hitsataan porukka toimimaan yhdessä" (Merita 31.3.1995). Pankkiin palkattiin useita pieniä konsulttiyrityksiä vetämään erilaisia kulttuurilliseen yhteensulattamiseen liittyviä tilaisuuksia. Uuden pankin arvoiksi kirjattiin asiakastyytyväisyys, luottamus, kunnioitus, tuloksellisuus ja muutosvalmius. "Päämääränä on, että molempien pankkien kulttuureista saadaan aikaan uusi parempi kulttuuri." Tässä oli omat riskinsä: "Henkilöstön edustajien mukaan johtajista riippuen ollaan rakentamassa joko koppilaista tai syppiläistä eikä uuden pankin uutta kulttuuria" (Merita 5.5.1995). Kuitenkin ilmaistiin, kuinka "tästä on hyvä jatkaa: Merita Pankin ensimmäinen tulos voitollinen" (Merita 18.8.1995).

Merita Pankin pääjohtaja Vesa Vainio sanoi: "Kaikki tekevät parastaan – kyllä tästä hyvä tulee." Henkilöstölehden artikkelissa nostettiin yrityskulttuurin rakentaminen yhdeksi tärkeimmistä asioista pankissa syksyn 1995 aikana. Viesti oli selvä: "Aloitetaan puhtaalta pöydältä." Kirjoituksen alaotsikko "Tarkista, älä usko äläkä levitä huhuja" (Merita 1.9.1995) tuntuu saaneen vaikutteita sota-ajan kotirintamalle tyypillisestä retoriikasta.

Merita Pankissa tehtiin siis samanaikaisesti rankkaa toimintojen karsimista ja kulttuurien yhdistämistyötä. Pankin Helsingin alueella tehdyt johtajavalinnat antavat kuvan päällekkäisten toimintojen purkamisen laajuudesta. Noin 350:stä Helsingin KOP:n ja SYP:n konttorinjohdajasta ja apulaisjohtajasta noin 200 tuli valituiksi uuteen Merita Pankkiin vuoden 1995 aikana. Helmikuussa 1995 olemassa olleista 150 sivukonttorista enää noin 70 oli toiminnassa syksyllä 1996. Vuoden 1998 puoliväliin mennessä konttorien lukumäärä oli pudonnut 40:een.

"Huhuista huolimatta: Pidetään pää kylmänä," ohjasti uuden pankin kakkosmies Pertti Voutilainen alaisiaan (Merita 22.4.1996). Tässä huhuilla viitattiin pankin ympärillä käytyyn julkiseen keskusteluun. KOP:n ja SYP:n fuusion suomalaisittain suuren taloudellisen merkityksen ja dramaattisen luonteen vuoksi aihetta käsiteltiin jatkuvasti suomalaisessa mediassa (Tienari, Vaara ja Kaihua, 1999). Pankin taloudellista tilannetta seurattiin tarkasti. Iltapäivälehtien lööpeissä käsiteltiin *"serbien"* (SYP) ja *"kroaattien"* (KOP) välistä taistelua.

Merita Pankin johto yritti toteutettavista ja tulevista leikkauksista aiheutuvan epävarmuuden keskellä juurruttaa uusia organisaatiokulttuurin uria rohkaisemalla työntekijöitä paikalliseen kulttuuri- ja arvokeskusteluun. Perusajatus oli tervetullut. Konttorijohtajat joutuivat kuitenkin improvisoimaan kasvaneen työmäärän ja erilaisten ongelmatilanteiden edessä (Tienari, 2000). Meritassa läpikäytyjä kulttuuriseminaareja pidettiin usein varsin teoreettisina, kun käytännön ongelmat kasautuivat konttoreissa. Eräs varsin suurta sivukonttoria vetänyt nuori mies totesi haastattelussa: *"Tämä on vähän niin kuin lähetystyötä kehityksmaissa. Miksi antaa ihmisille raamattuja, kun he ovat nälkäisiä?"*

Helmikuussa 1997 Meritan talletuspankki *"uusi organisaatiotaan."* Pankin ylin johto oli huolissaan kilpailukyvyistä Suomen eri alueilla, maakunnissa ja kaupungeissa. *"Fuusion vaikein ja tärkein vaihe on saatu päätökseen. Nyt voidaan paneutua toiminnan kehittämiseen. Yksi keskeinen tavoite on asiakaslähtöisyys ja paikallisuuden vahvistaminen, jotta pärjäämme perinteisten paikallispankkikilpailijoiden kanssa."* Henkilöstölehden artikkelissa mainittiin myös, kuinka *"alueiden toiminta ei juurikaan muutu."* (Merita 12.2.1997)

"Merita on saamassa identiteetin," ilmoitti eräs pankin talletuspankin kenttäjohtajista. *"Aito tulosvastuu on aluejohtajilla."* Kenttäjohtaja jatkoi, kuinka monia *"perusasioita"* oli unohtunut Kansallispankin ja Yhdyspankin fuusion toteuttamisen aikana. Artikkelin pääasiallinen viesti oli, että oli aika palata normaaliin päiväjärjestykseen. *"Fuusio on nyt ohi."* (Merita 6.6.1997)

Lokakuun 12. päivänä 1997 pääomistajat ja ylin johto antoivat julkisuuteen tiedon päätöksestään fuusioida Merita Pankki ruotsalaisen Nordbankenin kanssa.

JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän artikkelin lähtökohtana on ollut, että *muutoksen* käsitettä tulisi käsitellä kriittisesti liikkeenjohdollisten ideoiden ja oppien leviämistä ja muuntumista käsittelevässä kirjallisuudessa. Olemme täydentäneet tätä kirjallisuutta hyödyntämällä diskursiivista lähestymistapaa, jolla erotamme yhtäältä *muutosta* koskevan metadiskurssin yleispätevänä edistyksen ja rationaalisuuden viitekehyksenä sekä toisaalta tämän metadiskurssin paikalliset ilmentymät eli diskurssit (vakiintuvat puhekäytännöt), jotka ammentavat yleisistä johtamisopeista. Tehdyn erottelun kautta avautuu *muutoksen* käsitteen moniselitteisyys ja voima.

TAULUKKO 1. Johtamisopit diskursseina Kansallis-Osake-Pankissa ja Meritassa (1982–1997).

	Diskurssiivinen kehys			Muutosdiskurssin tavoitteet		Muutosdiskurssin subjektit	
	Suomalainen viitekehys	Vallalla olevat johtamisopit	Taustatavoitteet	Näkyvät tavoitteet	Muutosta eteenpäin vievät subjektit	Muutoksen vastustajat	
Tavoitejohtaminen ja "tulosvastuu" (1983-1992)	Sääntelyn purkaminen alkaa Suomen pankki- ja rahoitusmarkkinoilla. Suomalaiset pankit kilpailevat markkinaosuuksista.	Tavoitejohtaminen. Tulosjohtaminen.	Byrokraattista kohti tulosjätettua.	Kasvu markkinaosuuksien haalimisella. Tavoitteellisuus ja "tulosityksiköt". Päätöksenteon hajauttaminen.	Ylin johto muutoksen käynnistäjinä. Keskijohto avainsubjekteina.	'Vanhanaikaiset' johtajat (varovaiset byrokraatit).	
Divisionalisointi ja erikoistuminen (1986-1992)	Suomen pankki- ja rahoitusmarkkinoiden sääntelyn purkaminen. Suomalaiset pankkien uudennalaiset kilpailustrategiat.	Divisionalisointi ja erityisosaaminen ('Citicoop-malli').	'Itsenäiset' ja tulosvastuulliset pankin toiminnot (divisioonat).	Kasvu erikoistumisen avulla. Asiakassegmentointi. Sisäisten kompetenssien kehittäminen.	Ylin johto muutoksen käynnistäjinä. Keskijohto erikoistuvina asiantuntijoina.	Yleisjohtajat keski johdossa.	
Rationalisointi ja kustannusten karsiminen (1990-1997)	Lama alkaa ja syvenee. Pankkikriisi.	Tehokkuuden parantaminen. Ydinprosessien uudistaminen (business process reengineering).	Pankin pelastaminen resurssien uudelleenjaolla ja hienosäädöllä. Kustannusten leikkaaminen.	Kustannusten leikkaaminen henkilöstön määrää vähentämällä.	Keskijohto vastuullisina muutosagenteina. Henkilöstö tehokkaampien toimintatapojen ja uusien asenteiden omaksujana.	'Vanhanaikaiset' johtajat. Kustannusten leikkauksen vastustajat.	
Asiakaslähtöisyys ja palvelun laatu (1990-1997)	Lama alkaa ja syvenee. Pankkikriisi.	Asiakasrajattelu. Laatujohtaminen.	Palvelun laatuun keskittyminen asiakkuuksien ylläpitämiseksi ja takaisin hankkimiseksi.	Asiakaspalvelun parantaminen. Markkinasuuntautuneisuus. Toiminnan laadun parantaminen.	Keskijohto myyjinä. Henkilöstö tehokkaampien toimintatapojen ja uusien asenteiden omaksujana. Konsultit asiantuntijoina.	'Vanhanaikaiset' johtajat ja henkilöstö.	
Toimialan uudelleenjärjestelyt (1992-1997)	Pankkikriisi ja siitä toipuminen. Kasvava kansainvälinen kilpailu pankkien (ja vakuutusyhtiöiden) välillä.	Fuusiot ja yritysostot. Yrityskulttuurin johtaminen. Omistaja-arvon kasvattaminen.	Pankkitoimialan 'pelastaminen' suomalaisen (ja pohjoismaisten) uudelleenjärjestelyiden avulla.	Toimialan rakenteen uudistaminen. Organisaation sisäinen yhentyminen. Kulttuurin muuttaminen.	Ylin johto muutoksen arkkitehtina ja käynnistäjinä. Keskijohto muutosagenteina. Koko henkilöstö 'kulttuurin muutosten' subjekteina.	Fuusioiden ja yritysostojen vastustajat. 'Vanhoihin organisaatiokulttuureihin' nojaavat.	

Empiirisessä analyysissä olemme seuranneet liikkeenjohdollisten oppien kehittymistä diskursseina Kansallis-Osake-Pankin ja Merita Pankin henkilöstölehdissä 1982–1997. Olemme paikallistaneet viisi diskurssia henkilöstölehtien teksteistä: (1) tavoitejohtaminen ja ”tulostasuu,” (2) divisionalisointi ja erikoistuminen, (3) rationalisointi ja kustannusten karsinta, (4) asiakslähtöisyys ja palvelun laatu sekä (5) toimialan uudelleenjärjestelyt. Jokaisessa näistä diskursseista on nähtävissä *muutoksen* metadiskurssin ominaisuuksia. Taulukko 1 havainnollistaa ja kokoaa yhteen diskurssien yleiset piirteet. Empiirinen tarkastelumme osoittaa, kuinka jokainen diskurssi kehittyy paikalliseksi ”totuudeksi” ja kuinka jokainen diskurssi tulee ennen pitkää korvatuksi uudella, ainakin näennäisesti tuoreempaan muutosoppiin pohjautuvalla diskursilla.

Liikkeenjohdollisten oppien ymmärtäminen diskursseina antaa mahdollisuuden tarkastella eri toimijoiden diskursiivisia strategioita (vrt. Hardy et al, 2000). Yrityksen ylimmät johtajat ovat tässä erityisen tärkeitä toimijoita. He maastouttavat oppeja perustelemalla ja oikeuttamalla omia näkemyksiään ja toimintaansa. Opit toteutetaan muun muassa puhumalla organisaatiouudistuksista. Muutosopit tulevat näkyviksi, kun uusia organisaatoratkaisuja esitellään ja niiden hyödyllisyyttä perustellaan eri sidosryhmille (vrt. Brunsson, 1989).

Näyttää siltä, että Kansallis-Osake-Pankissa ja Merita Pankissa ylimmän johdon hallitseva diskursiivinen strategia oli jatkuvasti painottaa toimintaympäristöön ja markkinoiden logiikkaan sopeutumista ehdottomana pakkona. Henkilöstölehdissä toistuva ilmaus oli, että ”*paluuta entiseen ei ole.*” Diskursseissa rakennettiin näin tiettyjen tavoitteiden ja ratkaisujen hyväksyttävyyttä ja todisteltiin toisten pätemättömyyttä. Samalla vain tietynlaiset organisatoriset toimenpiteet rakentuivat puheessa oikeutetuiksi. Tiettyjä toimijoita kuvattiin myönteisiksi muutosagenteiksi, jopa sankareiksi, kun taas toisia kuvattiin vanhoillisiksi. Vastustajista saattoi diskursseissa muodostua jopa syntipukkeja. Ylimmät johtajat myös korostivat, että organisaatiouudistukset ovat välttämättömiä, koska muualla – eli Suomen ulkopuolella – pankkitoiminta on kehittyneempää. Johtajien aseena oli siis eräänlainen jälkeenjäämisellä pelottelun retoriikka (vrt. suomalaisen talouspolitiikan retoriikasta esim. Allén, Heinonen ja Pantzar, 1992).

Pankin ylimmän johdon diskursiivisella strategialla näyttää olleen myös toinen puoli. Johtajat painottivat jatkuvasti, kuinka organisaatiouudistukset tulisivat hidastumaan tulevaisuudessa. He myös usein vakuuttivat, että uudistukset eivät vaikuttaisi juuri lainkaan työntekijöiden päivittäisiin toimiin. He vetosivat jatkuvasti *muutoksen* välttämättömyyteen ja väistämättömyyteen, joka muodostui näin eräänlaiseksi rationaalisuuden ja edistysellisyuden viitekehykseksi toimintaympäristöön sopeutumisessa. *Muutokselle* rakentui merkitys omana metadiskursiivisena maailmanaan, joka liittyi henkilöstön materiaaliseen todellisuuteen vain väljästi.

Diskursiivinen lähestymistapamme tuo edelleen esille sen, kuinka *muutoksen* metadiskursilla voidaan perustella hyvinkin erilaisia liikkeenjohdollisia oppeja ja niiden mukaisia toi-

mia eri aikoina ja erilaisissa tilanteissa. On myös mielenkiintoista havaita, kuinka muutospuhe voi kääntyä esittäjänsä tarkoituksiperien vastaiseksi voimaksi. Organisaation ylin johto saattaa tarinankertojan roolissaan joutua oman aiemman muutospuheensa vangiksi (vrt. Granlund 2002); *muutoksesta* voi siis ikään kuin puhua liikaa ja käsite kokee inflaation. Tutkimamme pankkiorganisaatio liukui markkinoiden mukana innostuneisuudesta (säännöstelyn purkaminen) aina dramaattisesti laskevaan taloudelliseen tulokseen (syvä lama). Tässä kontekstissa ylimmän johdon oli aika ajoin pakko ottaa sanojaan takaisin, kun he täsmensivät ja korjailivat *muutoksen* nopeutta ja suuntaa. He joutuivat yhä uudelleen kohtaamaan aiempien lausuntojensa ristiriitaisuuden.

Diskursseista muodostuu osittain päällekkäisiä ja limittäisiä, minkä vuoksi niistä voidaan esittää hyvinkin ristiriitaisia tulkintoja. Toisiaan tukeviksi aiottu diskurssit voivat näyttäytyä toisilleen vastakkaisina. Organisaatioissa voi siis ainakin tilapäisesti olla läsnä erilaisia, vastakkaisiakin "totuuksia". Tällaisissa tilanteissa *muutoksen* väistämättömyyttä ja peruuttamattomuutta edistämään pyrkivä diskurssi kääntyy itseään vastaan. *Muutos* voidaan tulkita häilyväksi ja epämääräiseksi käsitteeksi. Ei voi välttyä ajatukselta, että *muutos* on ennen kaikkea päätöksentekijöiden käsissä oleva diskurssiivinen ase. Se on taikasana, joka menettää maagisen voimansa, jos sitä käyttää liian usein tai harkitsemattomasti.

Mut kaikki kauniit aatteet, joit' täällä aatellaan,
ne silloin täyttyy töiksi ja peittävätkä maan.
Siis ihanteita, ihminen, kerää!
Vaiko valhetta lie?

– Eino Leino

Kiitokset – Haluamme kiittää tutkimusassistentti, KTM Johanna Mattilaa hänen avustaan englanninkielisen käsikirjoituksen suomentamisessa. Kiitokset myös tämän erikoisnumeron toimittajille. Erityiskiitos lehtori Marja-Liisa Kuroselle asiantuntevista ja yksityiskohtaisista, artikkelin sisältöä koskevista kommentteista. ■

LÄHDELUETTELO

- ABRAHAMSON, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review* 21, 254–285.
- AINAMO, A. ja CARDWELL, W. (1998). After Privatisation: Economic Development, Social Transformation and Corporate Governance in the Baltic States. *Journal of Eastern European Management Studies* 3, 134–163.
- AINAMO, A. ja TIENARI, J. (2002). 'The Rise and Fall of a Local Version of Management Consulting in Finland' in *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, eds. M. Kipping and L. Engwall. Oxford: Oxford University Press.
- ALLÉN, T., HEINONEN, V. ja PANTZAR, M. (1992). Isä tuo rahat kotiin ja äiti tuhlaa ne – retki suomalaisen talouspolitiikan retoriikkaan. *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 4/1992, 528–534.

- ALVESSON, M. ja KÄRREMAN, D.** (2000). Varieties of Discourse: On the Study of Organizations Through Discourse Analysis. *Human Relations* 53, 1125–1149.
- BARRY, D. ja ELMES, M.** (1997). Strategy Retold: Toward a Narrative View of Strategid Discourse. *Academy of Management Review* 22, 429–452.
- BOJE, D.** (1995). Stories of the Storytelling Organization: A Postmodern Analysis of Disney as "Tamaraland". *Academy of Management Journal* 38, 997–1035.
- BOURDIEU, P.** (1998). *Acts of Resistance – Against the New Myths of Our Time*. UK: Polity Press.
- BRUNSSON, N.** (1989). Administrative Reforms as Routines. *Scandinavian Journal of Management* 5, 219–228.
- BRUNSSON, N. ja OLSEN, J-P** (1994). *The Reforming Organization*. London: Routledge.
- CLEVELAND, H. van B. ja HUERTAS, T.F.** (1985). *Citibank 1812–1970*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- COOPER, D.J., HININGS, B., GREENWOOD, R. ja BROWN, J.L.** (1996). Sedimentation and Transformation in Organizational Change: The Case of Canadian Law Firms. *Organization Studies* 17: 623–647.
- CZARNIAWSKA, B.** (2001). 'Social Constructionism and Organization Studies' in *Point and Counterpoint*, eds. S. Clegg and Robert Westwood. Blackwell.
- CZARNIAWSKA, B.** (1997). *Narrating the Organization*. Chicago: University of Chicago Press.
- CZARNIAWSKA, B. ja SÉVON, G.** (1996). 'Introduction' in *Translating Organizational Change*, eds. Barbara Czarniawska and Guje Sévon. Berlin: Walter de Gruyter.
- DJELIC, M-L** (1998). *Exporting the American Model*. Oxford: Oxford University Press.
- DJELIC, M-L ja AINAMO, A.** (1999). The Coevolution of New Organization Forms in the Fashion Industry: A Historical and Comparative Study of France, Italy and the United States. *Organization Science* 10, 622–637.
- DJELIC, M-L ja QUACK, S. (toim.)** (2003). *Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Economic Game*. Cheltenham: Edward Elgar.
- DUNFORD, R. ja JONES, D.** (2000). Narrative in Strategic Change. *Human Relations* 53, 1207–1226.
- ENGWALL, L.** (1999). *The Carriers of European Management Ideas*. The Creation of European Management Practice (CEMP) report 7. Uppsala University.
- ERIKSSON, K.** (1994). *The Interrelatedness of Environment, Technology and Structure: A Study of Differentiation and Integration in Banking*. Uppsala University Department of Business Studies Doctoral Thesis No. 54.
- FAIRCLOUGH, N.** (1997). *Critical Discourse Analysis: The Critical Study of Language*. London: Longman.
- FLIGSTEIN, N.** (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- GRANLUND, M.** (2002). Changing Legitimate Discourse: A Case Study. *Scandinavian Journal of Management* 18, 365–391.
- GREENWOOD, R. ja HININGS, C.R.** (1996). Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism. *Academy of Management Review* 21, 1022–1054.
- GUILLÉN, M.** (1994). *Models of Management: Work, Authority, and Organization in a Comparative Perspective*. Chicago: University of Chicago Press.
- HARDY, C., PALMER, I. ja PHILLIPS, N.** (2000). Discourse as a Strategic Resource. *Human Relations* 53, 1227–1248.
- HARGADON, A.** (1998). Firms as Knowledge Brokers: Lessons in Pursuing Continuous Innovation. *California Management Review* 40.
- JUUTI, P.** (2001). *Johtamispuhe*. Aavaranta-sarja no 48. Juva: PS-kustannus.
- KIPPING, M.** (1999). American Management Consulting Companies in Western Europe, 1920 to 1990: Products, Reputation, and Relationships. *Business History Review* 73, 190–220.
- KIPPING, M.** (1996). The U.S. Influence on the Evolution of Management Consulting Companies in Britain, France and Germany Since 1945. *Business and Economic History* 25, 112–123.
- KUUSTERÄ, A.** (1998). *Pelissäännöt – Helsingin Rahamarkkinakeskuksen lyhyt historia*. Helsinki: Rahakontto Oy.
- KUUSTERÄ, A.** (1990). Taloudellisesta vallasta Suomessa: Historiaa – käsitteitä – empiriaa. *TTT Katsaus* 4/1990: 31–40.

- LASSILA, J. (1993). *Markka ja ääni*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- MARCH, J.G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly* 26, 563–577.
- McKENNA, C., DJELIC, M-L ja AINAMO, A. (2003). 'Medium and Message: The Role of Consultants in Globalization and Its Local Interpretation', in *Globalization and Institutions: Redefining the Rules of the Economic Game*, eds. M-L Djelic and S. Quack. Cheltenham: Edward Elgar.
- MEYER, J. (2002). 'Globalization and the Expansion and Standardization of Management', in *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Flows, and Sources*, eds. K. Sahlin-Andersson and L. Engwall. Stanford: Stanford University Press.
- MEYER, J. ja ROWAN, B. (1977). Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony. *American Journal of Sociology* 83, 340–363.
- NYBERG, P. ja VIHRIÄLÄ, V. (1994). The Finnish Banking Crisis and Its Handling (An Update of Developments Through 1993). *Bank of Finland Discussion Papers*.
- RICOEUR, P. (1976). *Interpretation Theory: Discourse and the Surplus of Meaning*. Fort Worth: Texas Christian University Press.
- ROGERS, E. (1995). *The Diffusion of Innovations*. 4th Edition. USA: The Free Press.
- ROMANELLI, E. ja TUSHMAN, M.L. (1994). Organizational Transformation As Punctuated Equilibrium: An Empirical Test. *Academy of Management Journal* 37, 1141–1166.
- RÖVIK, K-A (1998). *The Translation of Popular Management Ideas: Towards a Theory*. Paper presented to the SCANCOR Conference 'Samples of the Future', Stanford University, USA, September.
- SAHLIN-ANDERSSON, K. (1996). 'Imitating by Editing Success: The Construction of Organization Fields' in *Translating Organizational Change*, eds. Barbara Czarniawska and Guje Sévon. Berlin: Walter de Gruyter.
- SANTALAINEN, T. ja SPENCER, B. (1990). Successful Results Management in a Finnish Bank. *Long Range Planning* 23, 41–48.
- SELZNICK, P. (1957). *Leadership in Administration*. New York: Harper & Row.
- SELZNICK, P. (1996). Institutionalism "Old" and "New". *Administrative Science Quarterly* 41, 270–277.
- TAINIO, R., LILJA, K. ja SANTALAINEN, T. (1997). 'Changing Managerial Competitive Practices in the Context of Growth and Decline in the Finnish Banking Sector' in *Regulation and Deregulation in European Financial Services*, eds. G. Morgan and D. Knights. London: Macmillan Press.
- TAINIO, R. ja VIRTANEN, K. (1996). Governance Structures in Finnish Corporations. *ZfB-Ergänzungsheft* 3/96, 1–13.
- TARKKA, J. (1988). Kahlitun rahan aika: Suomen rahoitusmarkkinoiden säännöstelyn vuosikymmenet. In *Raha, inflaatio ja talouspolitiikka*, eds. Seppo Honkapohja and Antti Suvanto. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- TIENARI, J. (2000). Gender Segregation in the Making of a Merger. *Scandinavian Journal of Management* 16, 111–144.
- TIENARI, J., QUACK, S. ja THEOBALD, H. (2002). Organizational Reforms, 'Ideal Workers' and Gender Orders: A Cross-Societal Comparison. *Organization Studies*, 23, 249–279.
- TIENARI, J. ja TAINIO, R. (1999). The Myth of Flexibility in Organizational Change. *Scandinavian Journal of Management* 15, 351–384.
- TIENARI, J., VAARA, E. ja KAIHUA, K. (1999). Talouden diskurssien uusintamisen jäljillä – eli miten yritysjärjestelyä käsitellään suomalaisessa lehdistössä. *Hallinnon Tutkimus*, 3/1999, 232–250.
- TUSHMAN, M.L. ja ROMANELLI, E. (1985). 'Organizational Evolution: A Metamorphosis Model of Convergence and Reorientation' in *Research In Organizational Behavior: An Annual Series of Analytical Essays and Critical reviews Vol 7*, eds. L.L. Cummings and B.M. Staw. Greenwich, Connecticut: JAI Press.
- VAARA, E. ja TIENARI, J. (2002). Justification, Legitimization and Naturalization of Mergers and Acquisitions: A Critical Discourse Analysis of Media Texts. *Organization*, 9, 275–304.
- VIHOLA, T. (2000). *Rahan ohjaaja – Yhdyspankki ja Merita 1950–2000*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- WHITLEY, R. (1992). *Divergent Capitalisms: The Social Structuring and Change of Business Systems*. Oxford: Oxford University Press.



KAUPPATIETEELLINEN YHDISTYS RY

FÖRENINGEN FÖR FÖRETAGSEKONOMISK FORSKNING RF

KAUPPATIETEELLINEN YHDISTYS RY on toiminut vuodesta 1931 lähtien.

Yhdistyksen tarkoituksena on

- edistää kauppatieteellistä tutkimusta ja opetusta
- ylläpitää ja laajentaa harrastusta kauppatieteellisiin kysymyksiin
- toimia yhdyssiteenä kauppatieteiden ja elinkeinoelämän välillä

Tutustukaa yhdistyksen toimintaan Internetsivuillamme www.yhdistys.com.

Kauppatieteellinen yhdistys ry
c/o Helsingin kauppakorkeakoulu
PL 1210 (Hietaniemenkatu 2)
00101 HELSINKI

yhdistys@hkkk.fi
www.yhdistys.com

Puheenjohtaja Uolevi Lehtinen uolevi.lehtinen@uta.fi
Sihteeri Jan Antell jan.antell@shh.fi

p. 09-4313 3384
fax 09-4313 3393

ONNELLA ON OTSATUKKA

KAUPPATIETEELLINEN YHDISTYKSEN VIERRILU KONE OYJ:SSÄ 14.5.2003

Kiitän Kauppateellisen yhdistyksen puolesta toimitusjohtaja Antti Herliniä kutsusta vierailulla Kone Oyj:ssä. Pitämässänne alustuksessa Kone Oyj historiaa valaistiin lähinnä henkilöhistorian näkökulmasta. Näkökulmasta, joka osoittaa, että liikehistoriassakin kaiken takana on luova, toimiva ihminen ja usein myös onnekkaita sattumat, joihin oleellisesti liittyy ilmenneiden tilaisuuksien harjittu hyväksikäyttö. Vanhan sanonnan mukaan "Jumala auttaa sitä, joka auttaa itseään" tai kuten isällänne oli tapana sanoa "Onnella on otsatukka", joten siihen voi tarttua.

Hissiyhtiönä tunnettu Kone oli, pitkälti olosuhteiden pakosta suomalaisten yritysten kansainvälistymisen edelläkävijä jo 1960-luvulla eli parikymmentä vuotta ennen muita suomalaisia yrityksiä ja ennen kuin käsitettä "yrityksen kansainvälistyminen" oli edes olemassa.

Ensinnäkin tässä Herlinien johtamassa paljolti perheyhtiössä ymmärrettiin, muualta saatujen esimerkkien valossa, etteivät pienen Suomen markkinat riitä takaamaan riittävää tuotantovolyyymia Hyvinkään tehtaille. Oli siis lähdettävä maailmalle.

Toisekseen ymmärrettiin, että "hissibisnes" ei ole vain hissien myyntiä, vaan siihen kuului oleellisena osana hissien huolto. Tältä pohjalta yhtiö alkoi hankkia omistukseensa erikokoisia, lähinnä perheyhtiöitä ympäri Länsi-Eurooppaa ja myöhemmin koko maailmaa. "Idänkaupan Neuvostoliittoon" ei taas valmistunut muuan muassa kunnon hotellia ilman Koneen hissejä, tosin tuotemerkinnällä "KOHE", jonka kyllä suomalainen ymmärsi. Hissien valmistuksen ja niiden huollon yhdistäminen yhdeksi, kuten tänä päivänä sanotaan logistiseksi kokonaisuudeksi Koneen tavalla, oli ison luokan innovaatio. Vastaavanlainen logistinen innovaatio Koneella oli tuotannon rationalisoiminen 1995-luvun puolivälin jälkeen kustannusten kurissapitämiseksi. Ratkaisuihin oli samoja piirteitä kuin Nokia Oyj:ssä sen logistiikkakriisissä, josta kerrotaan seikkaperäisesti Nokia Oyj:n äskettäin ilmestyneessä historiassa. Mutta riittävätkö ne nyt Kiinan taholta tulevaan kilpailuun, on jo oma lukunsa.

Kolmas tekijä oli tutkimus ja kehitystyön merkityksen ymmärtäminen samoin parikymmentä vuotta ennen kuin siitä tuli yrityksiin menestykseen kuuluva hokema. Kone panosti merkittävästi juuri oman alansa teknologian kehittämiseen.

Koneen etumatkaa kansainvälistymisessä muihin suomalaisiin yrityksiin nähden kuvaa se, että vuonna 1983 sen henkilöstöstä oli 2/3 ulkomailla lähinnä juuri hissien, liukuportaiden ja kuljettimien huoltoon liittyvien toimintojen takia kun keskiarvo oli 15% ja Nokian 17 %. Samana vuonna Koneen osuus suomalaisten teollisuusyritysten ulkomailla olevasta työvoimasta oli vajaa neljäsosa. Vuonna 1999 Koneen henkilökunnasta oli 93 % ulkomailla vastaten alle 11 % suomalaisten yritysten ulkomailla olevasta henkilökunnasta. Lisäksi on muistettava, että Konecranes Oyj on erotettu yhtiöstä. Tärkeä strateginen päätös oli aikanaan Montgomery Elevator CO:n (Moline, Ill.) yhtiön osto USA:sta Hallenen ja Hankin perheiltä olihan yhtiöllä 15 %:n markkinaosuus USA:ssa.

Minusta Kone on esimerkillisessä kansainvälistymisessään jäänyt Nokian varjoon siten, että sillä ei ole ollut etunaan sellaista ylivoimaista teknistä innovaatiota kuin Nokialla oli GSM:ssä. Näin on, vaikka konehuoneeton hissi tukee nyt Koneen toimintaa, etenkin aasialaista kilpailua vastaan.

Kone Oyj:n tekemä Partek Oyj:n osto on tietenkin vielä kirjoittamaton uuden vaiheen alkanut käännekohta yhtiön historiassa, vaikka siinä onkin nähtävissä synergiaetuja.

Kone on Nokkia parempi "opetuskeisi", sillä sillä ei alkaessaan kansainvälistymisen 1960-luvulla ollut mitään ylivoimaista kilpailutekijää muihin hissiyrityksiin nähden, ellei oteta huomioon yritysjohtajan luovuutta. Juuri Koneen esimerkki luovuuden voimasta on lohtuna menestymisen mahdollisuuksista Suomen kaltaiselle pienelle maalle. Kone Oyj on erinomainen esimerkki nyttemmin teknillisen osaamisen eli insinööriosaamisen rinnalle nostetun liiketoimintaosaamisen merkityksestä yritys-elämälle ja tätä kautta koko kansantaloudelle.

Eikä vain talouselämälle. Yleisesti tunnettu Koneen Säätiö on antanut Koneen menetyksen ansiosta arvokkaan panoksen suomalaiseen kulttuurielämään. Kulttuuri voidaan rakentaa vain menestyvien yritysten ja laajasydämisten yritysjohtajasponsoreiden varaan. Näin on ollut kapitalismin synnystä asti 1400-luvun Italiassa. Sopii vain mennä esim. Venetsiaa katsomaan.

Lopuksi pieni tarina (josta esim. yhdistyksen puheenjohtaja ei tätä ennen tiennyt). Tarina kertoo maailman pienuudesta tai sitten, kuten sanotaan "ihmeellisestä johdatuksesta" ja jonka voinen kertoa, koska "tarinat" inhimillisyydessään ovat nykyään osa yritysten imagoa.

1960-luvun alussa hain ja sain valtiotieteitten ylioppilana amerikkalaisten Rotary-klubien kustantaman stipendin matkoineen (meno laivalla !) kesäksi Yhdysvaltoihin. Suomen kiintiö oli kahdeksan lähtijää. Idea oli, että eri maista tulevat sadat ylioppilaat asuivat kukin sijoituskaupunkinsa rotareiden perheissä. Matka oli tarpeen, sillä Englanti oli kurjaa, koska oppikoulussamme oli ns. pitkä saksa, ja koska opetusministeriössä oltiin sitä mieltä, kuten yhä vieläkin, että ruotsin opiskelu on suomalaiselle tärkeintä. Pärjääpä sitten ulkomailla = Ruotsissa.

Sijoituskaupunkini oli Moline, Ill. ja muiden muassa sen Rotary-klubin sen vuoden puheenjohtajan Alan Hallenen perhe, joka omisti Montgomery Elevatorsin tehtaita, ja joissa sain tietenkin vierailuilla. Siinä sivussa kyllä kerroin isänmaallisesti, että kyllä Suomessakin hissejä osataan tehdä Koneen toimesta, "you know". Mutta toimitusjohtaja Hallene ei ollut koskaan Koneesta kuulutkaan. Palasin Suomeen, mutta yhä vielä vaihdamme vanhasta muistista mm. joulutervehdyksiä. Vierailuni aikaan vanhimmat lapset Al-junior ja Carol eivät olleet kotona ja Jim ja Janet olivat kaksivuotiaita. Isä-Alan ja äiti-Phyllis ovat nyt yli 70-vuotiaita sekä isoäiti yhä hengissä yli 100-vuotiaana, ja silloinen ylioppilas Pihkala eläkkeellä tänään Montgomery Elevatorin omistavan Koneen tiloissa keskityksestä kiittämässä.

Alan Hallene kävi 1980-luvulla tutustumassa Koneeseen ja otti tällöin minuunkin yhteyttä. Yksi asia jäi keskusteluista mieleeni. Otsa rypyssä Alan Hallene totesi, ettei hän ole missään nähnyt niin sofistikoitua alan tuotekehittelyä kuin Koneella. Kymmenkunta vuotta myöhemmin Hallenen ja Hankin perheet myivät yrityksensä Koneelle, sillä lapsista tai vävyistä ei ollut perheyrityksen jatkajiksi. Nyt Hallenet ja Moline, Ill. tietävät, mikä Kone Oyj on. Se on yksi maailman neljästä suuresta hissiyhtiöstä. Kansallisella tai tässä tapauksessa osavaltioyrityksellä ei ollut tulevaisuutta, kuten Koneessa oivallettiin jo 1960-luvulla.

Kiitos vielä kerran kutsusta ja kestäyksestä.

Erkki Pihkala

**Special issue of
the Finnish Journal of Business Economics
on**

Investor Relations

CALL FOR PAPERS

The importance of investor relations has dramatically increased during the 90's, and currently it is a strategic management responsibility to ensure two-way communication between the company, financial community and other stakeholders resulting in a company's security valuation. The major constituencies of importance include the globalisation and digitalisation of product and securities markets, investments in R&D and intangible assets, stricter legislation on financial disclosures, and insider trading. Keener competition for the attention of the investor community and higher motivation for managers to promote share valuation have not only led to active financial disclosure management but, in the worst case, have encouraged illegal means to manipulate share price. These changes in the processes and environment of investor relations have been rapid and have compelled companies to search for new principals and practices. This endeavour requires an interdisciplinary understanding of investor relations that integrates finance, communication, accounting, marketing, management, economics and securities law.

This special issue of the Finnish Journal of Business Economics will publish papers related to investor relations on the themes described above. Both academic scientific articles as well as practice-oriented discussion papers are invited. Precedence will be given to those papers dealing with current issues of broader importance and/or applying theories (such as economics, sociology, organisational behaviour, communication or psychology) in an effort to improve our understanding of current investor relations practices. Both practitioners and academics are encouraged to contribute to this special issue.

Scientific articles submitted for this special issue will be subject to double blind review. Both scientific articles and discussion papers should be sent by e-mail to Seppo Ikaheimo (ikaheimo@hkkk.fi). The deadline for submissions is February 27th 2004. A workshop on Investor Relations will be held in the summer of 2004, with publication of the special issue scheduled for the autumn of 2004.

Guest editor:

Seppo Ikaheimo

Helsinki School of Economics

P.O. Box 1210, 00101 Helsinki

e-mail: ikaheimo@hkkk.fi

LUKIJALLE

Liiketaloudellinen Aikakauskirja ilmestyy vuonna 2003 entiseen tapaan neljänä niteenä sekä sähköisenä lehtenä Internetissä. Vuosikerran hinta kotimaahan on €29 ja ulkomaille tilattuna €37. Lehden tilaaminen tapahtuu maksamalla tilausmaksu yhdistyksen tilille:

Nordea 157230-302406 tai
Sampo Pankki 800016-124300.

Maksun yhteydessä tulee ilmoittaa tilaajan nimi ja osoite. Kauppateellisen Yhdistyksen jäsenet saavat lehden jäsenetuna yhdistyksensä kautta.

TO THE READER

The Finnish Journal of Business Economics is published in four issues and in Internet in 2003. Subscription price is €29, or if the issue is sent abroad, €37. In order to subscribe the Journal, please make a payment to our bank account: Sampo Pankki account number FI9280001600124300, SWIFT Code PSPBFIHH.

All correspondence concerning subscriptions should be sent to the editorial office, Helsinki School of Economics and Business Administration, Ms Taru Lehtonen, P.O. Box 1210, FIN-00101 HELSINKI, FINLAND; e-mail: tlehton@hkkk.fi.