

JYVÄSKYLÄNYLIOPISTO

Taloustieteiden tiedekunta

TUTKIMUS YHDEKSÄN PANKKIRYHMÄN OHJAUKSESTA

Laskentatoimi
Pro Gradu
Marraskuu 2009

Laatija: Jenni Ruohonen
Tarkastaja: Jukka Pellinen

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO TALOUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA

Tekijä Jenni Ruohonen	
Työn nimi Tutkimus yhdeksän pankkiryhmän ohjauksesta	
Oppiaine Laskentatoimi	Työn laji Pro Gradu
Aika Marraskuu 2009	Sivumäärä 88
Tiivistelmä – Abstract <p>Tutkimuksen tarkoitus on tarkastella yhdeksän pankkiryhmän ohjausta ja vertailla niiden käyttämiä ohjaustyyliä ja ohjausjärjestelmiä toisiinsa. Tutkimus on monitapaustutkimus. Pankkeja koskevat tiedot kerättiin pankkien julkaisemasta kirjallisesta aineistosta ja haastatteluista.</p> <p>Tutkittavista pankeista löytyi yhteneväisyyksiä Nordean ja Sampo Pankin organisaatorakenteen ja keskusjohtoisen ohjaustyylin välillä, OP-Pohjolan, Paikallisosuuspankkiryhmän ja Säästöpankkiryhmän yhtiömuodon ja talouden ohjauksen ohjaustyylin välillä sekä Aktian, Tapiolan ja Ålandsbankenin strategisen suunnittelun ohjaustyylin välillä. Handelsbankenin organisaatorakenne ja ohjaustyyli erosi muiden liikepankkien organisaatorakenteesta ja ohjaustyylistä. Tapiolan organisaatorakenne ja tehtävien organisointi ryhmätasolla erottui toisista pankkiryhmistä, mutta toisaalta asiakkaiden omistaman ryhmän toimintaperiaatteet muistuttavat osuuskuntamuotoisten pankkien toimintaperiaatteita. Tarkasteltaessa pankkeja niiden koon ja ohjauksen järjestämisen kannalta kaksi isointa pankkiryhmää Nordea ja OP-Pohjola erosivat ohjaustyyliältään merkittävästi. Nordea on kansainvälinen konserni, jonka ohjaustyyli muistuttaa keskusjohtoista ohjaustyyliä, kun taas OP-Pohjola on osuuskuntamuotoinen ryhmä, jonka itsenäisten osuuspankkien ohjaustyyli on talouden ohjaus.</p>	
Asiasanat pankkitoimiala, ohjaus, strategiset ohjaustyyli, johdon ohjausjärjestelmät	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopisto / Taloustieteiden tiedekunta	

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	1
1.1 Tutkimuksen tausta.....	1
1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne.....	3
1.3 Tutkimuksen rajaus	4
1.4 Tutkimuksen rajoitukset, luotettavuus ja yleistettävyys.....	5
1.5 Aikaisemmat tutkimukset.....	6
2 SUOMEN PANKKITOIMIALA	9
2.1 Yleisiä piirteitä pankeista	9
2.2 Pankkien yhtiömuodot.....	11
2.3 Pankkien koot, toiminta-alueet ja palveluvalikoima	13
2.4 Historia ja sen vaikutukset.....	21
2.5 Riskit.....	22
2.6 Sääntely ja valvonta.....	24
3 OHJAUSTEORIA	26
3.1 Organisaation ohjaus	26
3.2 Organisaatorakenne ja strategia.....	28
3.3 Gooldin ja Campbellin strategiset ohjaustyyliä	30
3.3.1 Strateginen suunnittelu	31
3.3.2 Talouden ohjaus.....	32
3.3.3 Strateginen ohjaus	33
3.3.4 Holdingyhtiöt ja keskusjohtoiset yhtiöt.....	33
3.4 Simonsin ohjausjärjestelmät.....	34
4 HAVAINTOJA YHDEKSÄN PANKKIRYHMÄN OHJAUSJÄRJESTELMISTÄ	37
4.1 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät	37
4.2 Aktia	40
4.3 Handelsbanken	44
4.4 Nordea	47
4.5 OP-Pohjola	50
4.6 Paikallisosuuspankkiryhmä	53
4.7 Sampo Pankki.....	55
4.8 Säästöpankkiryhmä.....	58

4.9 Tapiola Pankki	60
4.10 Ålandsbanken	63
5 TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI	68
5.1 Pankkien analysointia Gooldin ja Campbellin ohjaustyylien mukaan	68
5.2. Pankkien analysointia Simonsin viitekehyksen mukaan	71
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	74
7 LÄHTEET	84
LIITE	88
Liite 1: Haastateltavat	88

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Liiketoiminta pankissa on jo lähtökohdiltaan erilaista kuin useimmilla muilla aloilla. Pankin perustaminen on luvanvaraista ja pankkitoimintaa säätelee vahvasti laki. Pankkien strategioita ja tavoitteiden asettamista rajaa myös laki, sillä muun muassa vakavaraisuussäännökset pakottavat pankit toiminnallaan saavuttamaan tietyt tavoitteet ja tunnusluvut. Ja kuten muillakin toimialoilla myös pankkitoimialalla on erilaisia ja erikokoisia toimijoita ja markkinaosuudet ovat jakaantuneet hyvin erikokoisiin osuuksiin.

Tutkimuksen tavoitteena on vertailla pankkiryhmien ohjausta, siinä ilmeneviä eroavaisuuksia ja yhteneväisyyksiä. Otin vertailevaan monitapaustutkimukseen mukaan yhdeksän Suomessa toimivaa pankkiryhmää. Tutkittavia tapauksia on poikkeuksellisen monta, koska yhtenä tutkimuksen tavoitteena on tutkia Suomen pankkitoimialaa kattavasti. Tutkimuksen olisi voinut rajata koskemaan vain muutamaa pankkiryhmää ja vertailla niiden ohjausta keskenään, jolloin tiedot ohjauksesta olisivat olleet syvemmät, mutta tutkimus ei olisi täyttänyt tavoitetta tutkia pankkitoimialaa kattavasti.

Pankkitoimialalla on tapahtunut viime vuosikymmeninä paljon radikaalejakin muutoksia. Toimialan säännöstelyä on vapautettu 1960-luvulla, markkinat ovat Euroopan yhteisön myötä laajentuneet ja Suomen markkinoille on tullut ulkomaisia pankkiorganisaatioita. Lamat ovat ravistelleet pankkeja, viimeksi 90-luvulla, ja parhaillaan ollaan uudessa talouden laskusuhdanteessa. Suomessa ei ole tämän laskusuhdanteen aikana ilmennyt pankkitoimialalla hälyttäviä merkkejä siitä, että laskusuhdanteella olisi ollut merkittäviä vaikutuksia jonkin pankin tai pankkiryhmän toimintaan. Viime vuoden toimintakertomuksista ja toimintakatsauksista on kuitenkin luettavissa pankkien varovaisuus ja riskienhallinnan korostuminen toiminnassa.

Viimeisimpinä isoina muutoksina pankkitoimialalla on ollut Sampo Pankin fuusioituminen helmikuussa 2007 Danske Bankiin ja Aktian irtautuminen säästöpankkistatuksesta syyskuussa 2008 sekä listautuminen Helsingin pörssiin vuotta myöhemmin. Ohjausprosessien muutosta

olisi voinut tutkia myös näiden tapahtumien seurauksena, mutta päädyin rajaamaan tutkimukseni jo lähtövaiheessa siten, että tutkin pankkiryhmissä tällä hetkellä olemassa olevaa ohjausta.

Pankkiryhmistä voi erottaa tämän tutkimuksen empiirisen aineiston pohjalta ohjaukseltaan samantyyllisiä pankkeja. Nordean ja Sampo Pankin organisaatiorakenne ja organisaation ohjaus ovat lähellä toisiaan. Paikallisosuuspankkien ja OP-Pohjola-ryhmän osuuspankit muistuttavat toisiaan yhtiömuodon tuoman lähtökohdan ja organisaatiorakenteen puolesta. Säästöpankit ovat organisaatiorakenteeltaan osuuspankkien kaltaisia, mutta yhtiömuoto ei ohjaa säästöpankkien toimintaa kuten osuuspankeilla. Lisäksi osuuspankeissa ja säästöpankeissa ohjaustyyli on talouden ohjaus. Aktia ja Ålandsbanken muistuttavat organisaatiorakenteeltaan toisiaan ja ohjaukseltaan toistensa lisäksi myös Tapiola-ryhmää. Näissä kolmessa pankkiryhmässä ohjaustyyli muistuttaa strategista suunnittelua.

Tutkimuksen mukaan selvästi toisista eroavia pankkiryhmiä ovat toiminnan lähtökohdiltaan ja organisaatiorakenteeltaan tarkasteltuna Tapiola Pankki Oy, jonka omistajina ovat ryhmän keskinäiset vakuutusyhtiöt. Organisaatiorakenne poikkeaa muista, sillä kenttäorganisaation toiminnan ohjaamisessa ryhmään kuuluvien eri yhtiöiden palveluita ei erotella toisistaan. Handelsbanken eroaa muista Suomessa toimivista ulkomaisista pankkikonserneista, koska Suomessa sijaitsevaa liiketoimintaa ei ole yhtiöitetty omaksi erilliseksi yhtiöksi. Handelsbanken eroaa myös ohjaukseltaan muista liikepankeista, sillä organisaatiorakenteesta huolimatta ohjaustyylinä on talouden ohjaus.

Ohjausjärjestelminä pankit käyttävät paljon samoja ohjausjärjestelmiä, koska toimintaan liittyvät riskit ja lain vaatimukset ovat kaikille pankeille samoja. Esimerkkeinä tällaisista yleisesti käytetyistä ohjausjärjestelmistä ovat toimintaa rajoittavat säännöt, atk-järjestelmien avulla suoritettu valvonta sekä tiettyjen tunnuslukujen tarkkailu. Diagnostisena ohjausjärjestelmänä useimmilla pankeilla on tunnuslukuja, joita käytetään palkitsemisjärjestelmien pohjana. Vain Handelsbankenilla ja Sampo Pankilla ei ole käytössä palkitsemisjärjestelmää.

Paikallisosuuspankkiryhmässä, OP-Pohjola-ryhmässä ja Tapiolassa uskomusjärjestelminä vaikuttavat vahvasti toiminnan lähtökohdat ja periaatteet. Osuuspankkien yhtiömuoto osuus-

kunta ja Tapiolan keskinäisten vakuutusyhtiöiden toimintaperiaate vaikuttavat kaikkien kolmen ryhmän ohjaukseen.

Handelsbanken eroaa toisista pankeista budjetoimattomuuden vuoksi. Budjettien sijaan Handelsbankenissa käytetään diagnostisena ohjausjärjestelmänä konttoreiden toiminnan vertaamista ryhmän toisten konttoreiden toimintaan. Handelsbankenin toiminnan ohjauksen väliinään käyttämän Mål och Medel -kirjan kaltaista ohjausvälinettä ei esiintynyt muissa pankki-ryhmissä. Paikallisosuuspankeilla toimintaa ohjaa erityinen palvelustrategia, joka luo pohjan koko asiakaspalvelulle. OP-Pohjolassa on käytössä riski- ja valvontarajajärjestelmä, jonka seuraamien tunnuslukujen kautta itsenäisten osuuspankkien toimintaa valvotaan. Ryhmän katto-organisaatio Osuuspankkikeskus voi järjestelmän tuottaman tiedon perusteella ottaa ohjaukseensa itsenäisen osuuspankin, jos sen toiminta on uhkaksi muille ryhmän pankeille.

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rakenne

Suomessa toimii erikokoisia ja yritysmuodoltaan erilaisia pankkiorganisaatioita, joiden ohjaustyyliä ja ohjausjärjestelmiä tarkastelen lähemmin vertailevan monitapaustutkimuksen avulla. Tutkin yhdeksää Suomessa toimivaa pankkiryhmää, jotka tarjoavat asiakkailleen sekä tiliettä luottopalveluita ja ovat vakiinnuttaneet asemansa toimialalla. Toiminnan vakiintumista tarkastellaan tutkimuksessa konttoreiden määrällä ja maantieteellisellä levittäytymisellä.

Tutkimuksessani selvitän pankkien ohjausta kahden teorian pohjalta. Tutkimuksen teoriapohjaksi olen valinnut Gooldin ja Campbellin (1992) laatimat liiketoiminnan strategiset ohjaustyyliä sekä Simonsin (1994) määrittelemän neliosaisen viitekehyksen organisaation ohjausjärjestelmistä.

Tutkimukseni tarkoituksena on selvittää yhdeksässä pankkiorganisaatiossa käytettyjä ohjaustyyliä ja ohjausjärjestelmiä, niissä ilmeneviä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia. Päättökysymykseni on ”Kuinka tutkittuja pankkiorganisaatioita ohjataan?” ja alatutkimuskysymykseni ovat ”Minkälaisia ohjaustyyliä ja ohjausjärjestelmiä pankkiorganisaatioissa on käytössä?” ja ”Minkälaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimieni pankkiorganisaatioiden ohjauksessa on?”.

Tutkimukseni luvussa kaksi tarkastelen Suomen pankkitoimialaa tarkemmin. Tarkoitukseni on selvittää, millaisesta toimialasta on kyse ja millaisia rajoitteita ja mahdollisuuksia liiketoiminnalle on. Samalla tarkastelen, minkälaisia pankkiryhmiä toimialalla toimii. Vertailen myös yhdeksää tutkimaani pankkiryhmää tarkemmin, millaisia toimijoita he ovat toisiinsa verrattuna lähtökohdiltaan. Tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen esittelen luvussa kolme.

Luvussa neljä esittelen tutkimusotteen, tutkimusmenetelmät ja empiirisen aineiston. Jokaisesta yhdeksästä pankkiryhmästä on koottu kuvaus, joka perustuu julkiseen materiaaliin tilinpäätöksissä, vuosikertomuksissa ja kotisivuilla sekä tekemiini haastatteluihin. Kuvauksien perusteella olen luvussa viisi analysoinut pankkeja käyttämäni teorioiden valossa. Luvussa kuusi esitän tutkimukseni johtopäätökset ja jatkotutkimusaiheet.

1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimukseen on otettu mukaan yhdeksän pankkiryhmää. Tutkimuskohteiden rajaus perustuu pankkiryhmien tarjoamiin palveluihin, konttoriverkoston laajuuteen sekä vakiintuneeseen markkina-asemaan.

Tutkimuskohteet rajattiin siten, että ne ovat ensinnäkin kaikki talletuspankkeja, jotka tarjoavat yksityisasiakkailleen seuraavia pankkipalveluita: tilipalveluita, luotonantoa ja maksuliikennettä. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät pankit, jotka tarjoavat asiakkailleen vain tilipalveluita, vain luottoja tai joiden asiakaskuntaa ovat vain yritysasiakkaat.

Toisekseen tutkimukseen otettavilla pankkiryhmillä tulee olla useampia pankkeja tai konttoreita levittäytyneenä maantieteellisesti Suomeen. Pankkiryhmät, joilla on vain muutamia konttoreita Suomessa, jäävät tutkimuksen ulkopuolelle. Pankkiryhmän toimipaikkojen määrä ja niiden levittäytyminen Suomeen maantieteellisesti antavat perusteen olettaa, että ne ovat vakiinnuttaneet asemansa Suomessa.

Tutkimuskohteet ovat Aktia, Handelsbanken, Nordea Pankki Suomi (Nordea-konsernin tytäryhtiö), OP-Pohjola-ryhmä, Paikallisosuuspankkiryhmä, Sampo Pankki (Danske Bank -konsernin tytäryhtiö), Säästöpankkiryhmä, Tapiola Pankki ja Ålandsbanken.

1.4 Tutkimuksen rajoitukset, luotettavuus ja yleistettävyys

Tutkimukseni tarkoituksena on vertailla eri pankkiryhmiä Suomen pankkitoimialalla. Pankkiryhmiä on tutkimuksessa mukana yhdeksän kappaletta. Ottaen huomioon pro gradu -työn laajuuden ja haastatteluihin kuluvat resurssit, tein yhden haastattelun pankkiryhmää kohden (liite 1). Jotta useammat haastattelut olisivat olleet mahdollisia, tutkimukseen olisi pitänyt karsia pienempi tutkittava kohderyhmä. Tämä taas ei olisi ollut riittävä otos, jotta olisin pystynyt keräämään pankkitoimialasta kattavan kuvan ohjauksen osalta.

Hirsjärven ja Hurmeen (2000, 58) mukaan aineistosta ei voi testata ryhmien välisiä eroja, jos aineisto on liian pieni. Olen tutkimuksessani pystynyt havaitsemaan eroja ja yhteneväisyyksiä tutkimistani pankkiryhmistä, joten olen mielestäni onnistunut tutkimuksen tarkoituksessa. Useammat haastattelut pankkiryhmää kohden olisivat kuitenkin tuoneet erilaisia näkökulmia, jolloin olisin saanut pankkiryhmistä luotettavampia kuvauksia. Luotettavampia ja kattavampia kuvauksia olisivat puolestaan parantaneet analyysin luotettavuutta ja sitä kautta tutkimuksen johtopäätöksiä.

Haastattelujen luotettavuutta ja saamiani vastauksia haastatteluissa heikentävät seuraavat asiat. Ensinnäkin haastateltava ei aina ymmärtänyt kysymystäni riippuen siitä, millaisia ohjausmenetelmiä organisaatiossa oli käytössä. Toiseksi haastateltavat vastasivat erilaisella tarkkuudella esittämiini kysymyksiini, jolloin toisesta pankkiryhmästä saatoin saada tarkempia tietoja käyttööni kuin toisesta.

Kolmanneksi kukin johtaja varmasti kokee asioita eri tavalla. Voi olla, että saman pankkiryhmän sisällä on johtajia, jotka kokevat asiat eri tavalla tai ainakin olisivat vastanneet eri tavalla kuin haastattelemani johtajat. Säästöpankkiryhmästä haastattelemani toimitusjohtaja halusi pysyä nimettömänä, sillä itsenäisissä säästöpankeissa on erilaisia näkökulmia toimintaan ja haastatellun mukaan kaikki eivät välttämättä allekirjoita hänen näkökantonsa kysymiini asioihin.

Uskon kuitenkin, että kaikki haastattelemani henkilöt ovat organisaatioissa sellaisessa asemassa, että heillä on tarvittava tieto organisaatiosta ja tieto organisaatiossa noudatettavasta näkökulmasta toiminnan ohjaukseen. Eli vaikka johtajat vastasivat oman mielipiteensä mu-

kaisesti osaan pankkiorganisaatiota koskeviin kysymyksiin, on melko oletettavaa, että näkökulma on vastaava muillakin organisaation johtajilla. Tätä puoltaa myös se, että mielestäni kaikki haastateltavat seisoivat oman pankkiryhmänsä takana vakaasti ja kokivat organisaatiossa olevat käytännöt perustelluiksi ja omaan organisaatioonsa sopiviksi.

Kaikki haastateltavat ovat saaneet omaa pankkiorganisaatiotaan koskevan kuvauksen luettavakseen ja hyväksyttäväkseen. Haastattelujen jälkeen heillä on ollut mahdollisuus täydentää tai korjata kuvausta tarpeen mukaan tai poistattaa sieltä kohtia, joita eivät ole halunneet julkaista liikesalaisuuksien vuoksi. Haastattelujen jälkeen kaikille haastateltaville lähetettiin sähköpostitse vielä yhteen teemaan liittyen kysymyksiä, joihin osa haastateltavista vastasi ja osa ei. Vastaamattomuudelle voi olla syynä se, että olimme kyseisen haastateltavan kanssa käyneet teemaa läpi jo tarvittavalla tarkkuudella haastattelun yhteydessä.

Tutkimuksessa on tehty analyysyjä yhdeksästä pankkiryhmästä ja niiden ohjauksesta, jotka pitävät paikkansa vain kyseisten organisaatioiden nykyhetkessä. Tutkimuksen johtopäätöksiä ei ole tarkoitus yleistää koskemaan ketään muuta kuin tutkittavia kohteita. Tutkimustuloksien perusteella ei voida sanoa muista Suomessa toimivista pankkiryhmistä yhtään mitään, mutta niiden perusteella voidaan esittää havaintoja yleisesti toimialasta.

1.5 Aikaisemmat tutkimukset

Strategista ohjausta on tutkinut paljon Robert Simons (1990), jonka luomaa ohjausjärjestelmien viitekehystä tässäkin tutkimuksessa käytetään pankkien analysoinnissa hyväksi. Ennen Simonsia johdon ohjausjärjestelmiä, strategioita ja niiden kytköksiä toisiinsa ovat tutkineet useat tutkijat 1970-luvun alkupuolelta lähtien. Tuolloin tutkimusten tutkimusasetelmana oli ennemminkin se, *kuinka* johdon ohjausjärjestelmät eroavat yritysten välillä. Simons laajensi asetelmaa tutkimalla, *miksi* johdon ohjausjärjestelmät eroavat eri yritysten välillä. Hän pyrki selvittämään, kuinka ohjausjärjestelmät oli suunniteltu erilaisilla strategioilla toimivien yritysten kohdalla.

Simons on itse myöhemmin tutkinut johdon ohjausjärjestelmiä useista näkökulmista. Vuonna 1991 hän on tutkinut, missä tilanteissa johto käyttää ohjausjärjestelmiä aktiivisesti hyväksi

uusien strategioiden aloitteiden luomisessa, ja vuonna 1994, kuinka uudet johtajat käyttävät ohjausjärjestelmiä hyväkseen muokatakseen organisaation strategioita ja implementoidakseen organisaatioon uusia strategioita.

Suomessa ohjausjärjestelmien käyttöä suomalaisissa organisaatioissa on tutkinut mm. Tuija Virtanen (2001), joka tarkasteli, minkälaisia johdon ohjausjärjestelmiä yritykset olivat käyttäneet hyväkseen muutostilanteissa. Myöhemmin Virtanen (2005) tutki, kuinka johdon ohjausjärjestelmien suunnittelulla ja käytöllä voidaan luoda arvoa liiketoimintayksiköille.

Virtasen (2001, 539) tutkimukset olivat ensimmäisiä johdon ohjausjärjestelmiin liittyviä tutkimuksia, joissa tutkimuskohteet olivat konserneja ja joissa keskityttiin konserniohjauksen tarkasteluun. Aiemmat tutkimukset maailmalla olivat keskittyneet liiketoimintayksiköiden ohjaukseen.

Suomalaista yritysmaailmaa on tutkinut ohjausjärjestelmien osalta muun muassa Lasse Mitronen (2002), jonka väitöskirja käsitteli kaupan alan hybridiohjausjärjestelmien johtamista, ja Erkki K. Laitinen (2001), joka tutki talouden ohjausjärjestelmiä teknologiayritysten osalta.

Goold ja Campbell (1992) tutkivat vuonna 1987 amerikkalaisia yrityksiä ja niiden ohjaustyyliä. He kehittivät kahdeksan erilaista ohjaustyyliä riippuen siitä, kuinka johto otti osaa yksiköiden toiminnan suunnitteluun ja kuinka tiukkaa tai joustavaa yksiköiden toiminnan valvonta oli.

Kaikki sekä ulkomaiset että kotimaiset tutkimukset ovat olleet laajuudeltaan mittavia. Useimmat niistä ovat sisältäneet useita erilaisia empiirisen aineiston keräystapoja. Käytössä on ollut kymmeniä haastatteluita, sisäistä materiaalia ja havainnointia yrityksen palaverissa. Aineistoa on kerätty useiden kuukausien, ellei jopa useiden vuosien ajan.

Suomen pankkitoimialaa on tutkittu jonkin verran, mutta ei tästä näkökulmasta näin laajasti. Useimmat aiemmat tutkimukset ovat koskeneet 1990-luvun laman vaikutuksia pankkeihin ja siitä aiheutuneita pankkikriisejä, joilla oli myös yhteiskunnallista vaikutusta. Tässä tutkimuksessa käytettiin teemasta tehdyistä tutkimuksista erityisesti hyväksi Lehtiön (2000) lisensiaaintyötä ja Kankaan (2006) väitöskirjaa. Lehtiö tutki teemaa erityisesti säästöpankkien näkö-

kulmasta ja Kangas (2006) alueellisten ulottuvuuksien näkökulmasta. Myös Kangas tarkasteli lähemmin empiirisessä osiossa erästä säästöpankkia. Yksittäisiä pankkeja on tutkinut myös Saksa (2007), jonka väitöskirja käsitteli OP-ryhmän strategioita.

Otosjoukoltaan näin laajaa tutkimusta Suomen pankkitoimialasta ei ole aiemmin tehty. Tutkimukset ovat käsittäneet yhden tai muutaman pankkiryhmän otoksen. Aiemmin ei ole myöskään tehty pankkiryhmiä vertailevia tutkimuksia, vaan tutkimukset ovat keskittyneet selittämään otosjoukon avulla jotain pankkimaailman ilmiötä. Tutkimukseni tässä laajuudessa on ensimmäinen Suomen pankkitoimialan pankkiryhmiä vertaileva tutkimus.

2 SUOMEN PANKKITOIMIALA

2.1 Yleisiä piirteitä pankeista

Rahoitusmarkkinoiden luottolaitokset vastaanottavat asiakkailta takaisinmaksettavia varoja sekä tarjoavat asiakkaille luottoja ja muita rahoitusmuotoja. Luottolaitoksista vain talletuspankeilla on oikeus vastaanottaa asiakkaiden talletuksia, kun taas muut luottolaitokset voivat vastaanottaa vain muita takaisinmaksettavia varoja. Suomen pankkitoimiala on luvanvarainen ja sen toimijoita säännellään tarkasti. Sääntelyllä pyritään siihen, että toimialalla toimisi vain sellaiset yritykset, jotka pystyvät kohtaamaan toimialaan liittyvät riskit. (Anttila 1996, 165–170.)

Laakso (1990, 20) on listannut täydellisen pankkipalvelun talletuspankin tehtäviin edellä mainittujen otto- ja antolainauksen lisäksi maksuliikenteen, omaisuuden hoidon, notariaattipalvelut ja yritysten rahoituspalvelut. Luottolaitoslain mukaan muita luottolaitoksen tehtäviä voi olla muu varainhankinta, rahoitusleasing, maksujen periminen, valuutanvaihto, takaustoiminta, arvopaperikauppa, muu arvopaperitoiminta, luottotietotoiminta ja kiinteistönvälitys (Hemmo 2001, 14).

Suomessa talletuspankit jakaantuvat kolmeen ryhmään: liikepankkeihin, osuuspankkeihin ja säästöpankkeihin. Liikepankkeja säätelee laki liikepankeista ja muista osakeyhtiömuotoisista luottolaitoksista, osuuspankkeja säätelee laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista ja säästöpankkeja säätelee säästöpankkilaki.

Suomessa toimi vuoden 2008 lopussa 28 kotimaista ja ulkomaista pankkikonsernia, joilla oli yhteensä 336 pankkia ja 1672 konttoria (taulukko 1). Liikepankkeja näistä 336 pankista oli 12 kappaletta, osuuspankkeja yhteensä 272 kappaletta, säästöpankkeja 38 kappaletta ja ulkomaisen luottolaitoksen sivukonttoreita 14 kappaletta. (Finanssialan keskusliitto 1.)

TAULUKKO 1 Suomessa vuoden 2008 lopussa toimineet suomalaiset ja ulkomaiset pankkikonsernit.¹

Pankin nimi	Kotimainen/ Ulkomainen	Pankit	Konttorit
ABN AMRO Bank N.V.	U	1	1
Aktia	K	1	76
Bank DnB NORD A/S	U	1	1
Calyon Pankki	U	1	1
Carnegie Investment Bank AB	U	1	2
Citibank International plc	U	1	2
Danske Bank A/S	U	1	1
Deutsche Bank Aktiengesellschafts	U	1	1
DnB NOR Bank ASA	U	1	1
EFG Bank AB	U	1	1
eQ Pankki	K	1	2
Evli Pankki	K	1	4
FIM Pankki ²	K	1	7
Forex Bank Aktiebolag	U	1	11
Hypo	K	1	1
Nordea Pankki Suomi	K	1	345
OP-Pohjola-ryhmä	K	230	604
Paikallisosuuspankkiryhmä	K	42	146
Sampo Pankki ³	K	1	122
SEB Gyllenberg Private Bank Ab	K	1	1
Skandinaviska Enskilda Banken AB	U	1	1
S-Pankki	K	1	1
Swed Bank AB	U	1	1
Svenska Handelsbanken AB, Suomen sivukonttoritoiminta	U	1	45
Säästöpankkiryhmä	K	38	212
Tapiola Pankki	K	1	55
The Royal Bank of Scotland plc	U	1	1
Ålandsbanken	K	1	26

Lainsäädännön vapautumisen myötä ensimmäiset ulkomaiset pankit tulivat Suomeen 1980-luvun alkupuolella. Ulkomaisten pankkien tarjoamat palvelut nähdään kotimaisilla markkinoilla positiivisina, sillä ne lisäävät kilpailua ja ovat hajuttamassa rahoittajille kohdistuvaa riskiä. Ulkomaisten pankkien markkinaosuus on kuitenkin pieni ja ne ovat kohdistaneet toimintaansa yksityisasiakkaiden sijaan yritysasiakkaiden ja suurasiakkaiden segmenttiin. Ulkomaisten pankkien osuus Suomessa on kuitenkin kasvanut vuosituhanen vaihteessa, sillä vuonna 1991 niitä oli vain neljä kappaletta nykyisen 14 kappaleen sijaan. (Savela 1994, 59,72–73.)

¹ Lähde: Finanssialan keskusliitto 1

² FIM Pankki toimi 14.10.2008 saakka Glitnir Bank -nimellä

³ Sampo Pankki on Danske Bank -konsernin tytäryhtiö, mutta toimii juridisesti eri yksikkönä Danske Bank A/S sivukonttorin kanssa

Ulkomaiset pankit voivat perustaa Suomeen tytäryhtiön tai sivuliikkeen, toimia edustuston kautta tai ottaa haltuunsa Suomessa toimivan kotimaisen pankin. (Savela 1994, 59) Viimeisimmästä tuore esimerkki on Sampo Pankin fuusioituminen tanskalaiseen Danske Bank -konserniin. Taulukon 1 mukaan useimmilla ulkomaisilla pankkikonserneilla on Suomessa yksi sivukonttori ja muutamilla konserneilla on muutamia konttoreita. Poikkeus tilastossa on Svenska Handelsbanken AB, jolla on Suomessa laaja 45 konttoria käsittävä sivukonttoritoiminta.

2.2 Pankkien yhtiömuodot

Suomessa toimivat pankit eroavat toisistaan yhtiömuodon perusteella. Pankkitoimialalla toimii pankkeja osuuspankkeina, säästöpankkeina ja liikepankkeina. OP-Pohjola-ryhmän ja Paikallisosuuspankkiryhmän pankit toimivat osuuskuntina. Säästöpankkiryhmän pankit ovat säästöpankkeja, joilla on erityinen tarkoitus säästämisen edistämässä. Liikepankit ovat yhtiömuodoltaan osakeyhtiöitä. Tässä tutkimuksessa Tapiola Pankki Oy:tä lukuun ottamatta kaikki tutkittavat liikepankit ovat pörssinoteerattuja osakeyhtiöitä, kun myös Aktia listautui pörssiin 29.9.2009 (Aktia 1).

Osuuskuntia perustetaan sen takia, että niiden tarkoitus on tuottaa jäsenilleen taloudellista etua tai tukea elinkeinoa harjoittamalla taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät osuuskunnan tarjoamia palveluita. Jäsenille etuja tuottavia palveluita voi tuottaa osuuskunta itse tai sen tytäryhtiöt. Voitonjaon ei katsota olevan osuuskunnan pääasiallinen tarkoitus. (Mähönen & Villa 2006, 7–8.) Osuuskunnan toiminnassa on korostunut taloudellisten etujen lisäksi sen keskeisten sidosryhmien kuten asiakkaiden ja työntekijöiden etu (Saksa 2007, 81).

Osuuskuntamuotoiset yritykset eivät eroa osakeyhtiömuotoisista yrityksistä tavoitteleessaan omistajilleen tulevan arvon maksimointia. Osuuskunnilla arvon maksimointi kulminoituu kuitenkin enemmän mahdolliseen ylijäämänpalautteeseen, edullisempiin pankkipalveluihin ja toimialueen hyvinvointiin, kun taas liikepankeilla arvon maksimoiminen toteutuu isompina osinkoina. (Peterson & Anderson 1996, Saksan 2007, 82 mukaan.)

Osuuskuntamuotoisena toimivia yrityksiä kohtaan ei ole liiketaloudellisessa tutkimuksessa esitetty paljoa kritiikkiä, joskin esitetty kritiikki on ollut voimakasta. Eroja osakeyhtiömuotoisissa ja osuuskuntamuotoisissa yrityksissä on kuitenkin löytynyt muun muassa omistajuudessa, tehokkuudessa ja rakenteissa. (Saksa 2007, 81.)

Osuuskunnan jäsenellä on omistajana käytössään yksi ääni, joten hän on tasavertainen muiden osuuskunnan jäsenten kanssa. Osakeyhtiöissä omistajuus voi olla keskittyneempää, jolloin vähemmistöomistajat jäävät päätöksenteossa enemmistöomistajien isomman äänimäärän takia heikompaan asemaan. (Laurinkari 2004, Saksan 2007, 82 mukaan.)

Tehokkuudesta on esitetty ristiriitaisia tutkimustuloksia. Toisissa osuuskuntamuotoista organisaatorakennetta on pidetty tehottomampana, kun taas toisissa sillä ei ole nähty olevan merkitystä. Merkittävää kuitenkin nykypäivänä on, että organisaatorakenteiden kehittyessä osuuskuntamuotoisena toimivat organisaatiot muistuttavat yhä enemmän muita yhtiömuotoja. (Saksa 2007, 86–87, 94.)

Osuuskuntamuotoisena toimivalla luottolaitoksella voi olla hallintoneuvosto, jos luottolaitoksen säännöissä niin määrätään. Luottolaitoksella tulee olla aina hallitus ja toimitusjohtaja. (Laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista 28.12.2001/1504.)

Säästöpankkilain mukaan säästöpankin erityisenä tavoitteena on säästämisen edistäminen. Laki määrittelee, että säästöpankin voi perustaa vähintään 10 yhteisöä tai säätiötä tai vähintään 20 yksityishenkilöä. Säästöpankissa hallinnosta vastaavat isännät, jotka ovat tallettajien edustajia ja joiden tehtävänä on valvoa, että pankkia hoidetaan asiantuntevasti ja huolellisesti lain asettamien vaatimusten mukaisesti. Isännät voivat valita säästöpankille hallintoneuvoston, joka valitsee hallituksen ja mahdollisen toimitusjohtajan. (Säästöpankkilaki 28.12.2001/1502.)

Tapiola Pankki Oy toimii liikepankkina Tapiola-ryhmässä. Tapiola-ryhmän omistavat ryhmässä olevien keskinäisten vakuutusyhtiöiden asiakkaat. Vakuutusyhtiöt puolestaan omistavat kaikki muut ryhmän yhtiöt, eikä muita ulkopuolisia omistajia ole. Tapiola-ryhmän ylijäämä, kuten siis myös Tapiola Pankki Oy:n voitonjako, käytetään ryhmän vakavaraisuuden kasvattamisen lisäksi asiakasetuihin. (Tapiola Vuosikertomus 2008 2009, 3–4.)

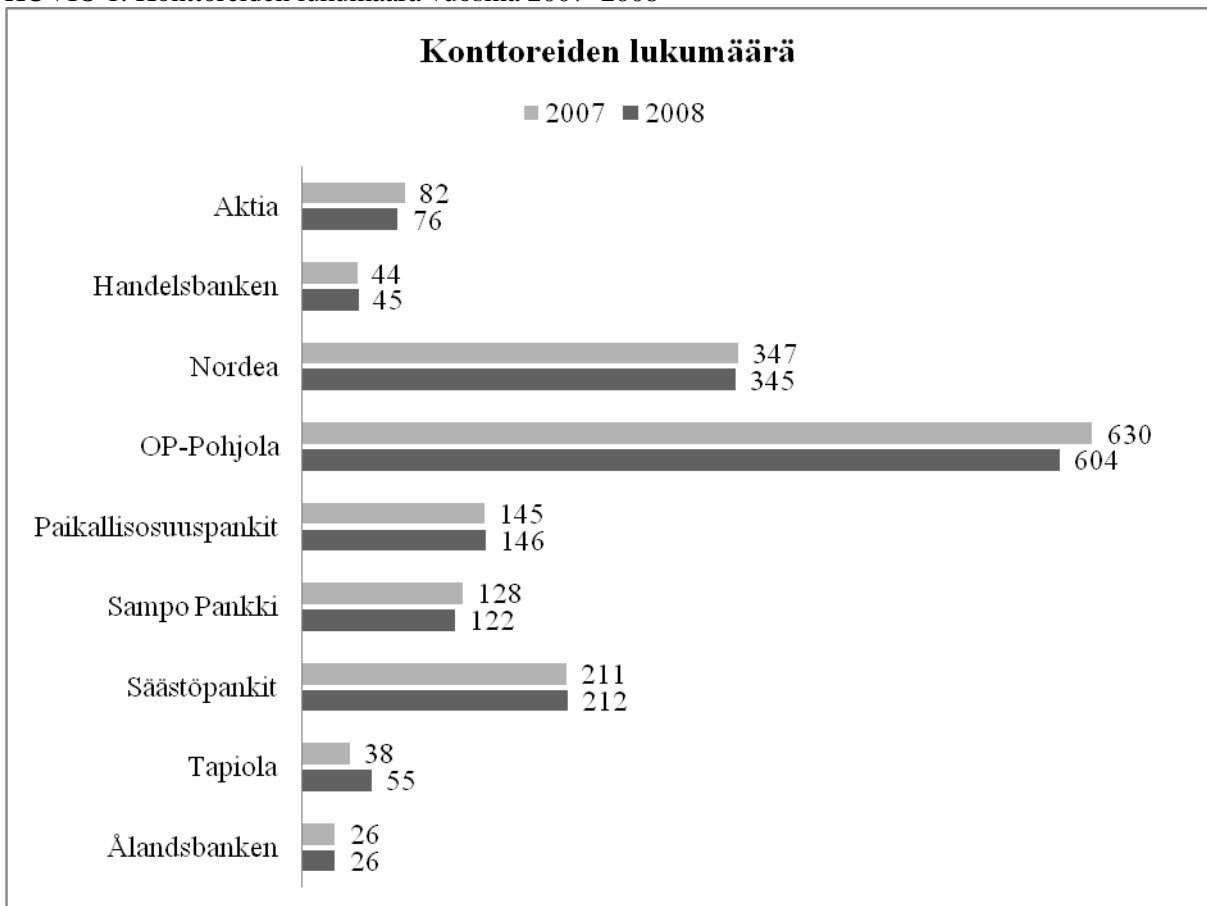
2.3 Pankkien koot, toiminta-alueet ja palveluvalikoima

Pankit ovat erilaisia paitsi yhtiömuodoiltaan myös kooltaan. Kokoeroja havainnollistetaan tarkemmin yhdeksän tutkitun pankkiryhmän osalta. Mittareina on käytetty konttoreiden lukumäärää, henkilöstön lukumäärää, asiakkaiden karkeasti arvioitua lukumäärää ja vuoden 2008 tilinpäätöksen taseen loppusummaa.

Tapiolan luvut koskevat Tapiola Pankki Oy:n lukuja muuten paitsi konttoreiden lukumäärän osalta. Konttoreiden lukumäärä on koko Tapiola-ryhmän omien palvelutoimistojen lukumäärä. Tapiolan paikallisjohtajalle tekemäni haastattelun mukaan näistä konttoreista noin kolmesakymmenessä konttorissa tarjotaan pankkipalveluita, jotka kattavat myös luottotoiminnan.

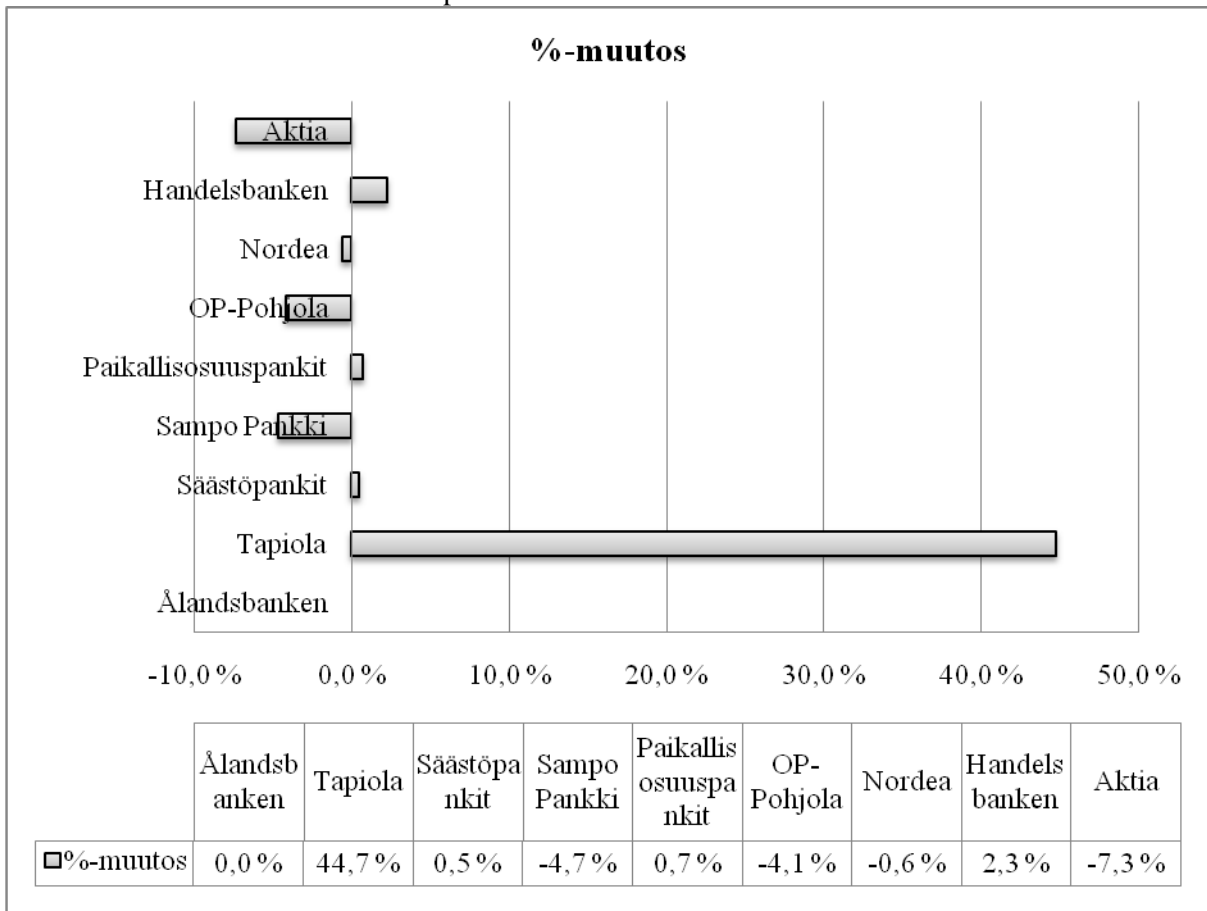
Kuviossa 1 on verrattu pankkiryhmien konttoreiden lukumäärää vuosina 2007 ja 2008 (Finanssialan keskusliitto 2). Konttoreiden lukumäärällä mitattuna suurimmat pankkiryhmät ovat OP-Pohjola (604 konttoria), Nordea (345 konttoria) ja Säästöpankkiryhmä (212 konttoria).

KUVIO 1. Konttoreiden lukumäärä vuosina 2007–2008



Eniten konttoreita vähensi vuosien 2008 ja 2007 välisenä aikana OP-Pohjola-ryhmä, joka supisti konttoriverkostaan 26 konttorilla (kuvio 2). Toiseksi eniten konttoreita vähensivät Sampo Pankki ja Aktia, jotka molemmat supistivat toimintaansa kuudella konttorilla. Suhteutettuna konttoreiden vähennys konttorien lukumäärään Aktia vähensi konttoreita 7,3 %, Sampo Pankki 4,7 % ja OP-Pohjola-ryhmä 4,1 %. Konttoriverkostaan kasvatti eniten Tapiola kuudellatoista konttorilla, jolloin konttoriverkoston kasvu oli 44,7 %.

KUVIO 2. Konttoreiden lukumäärän prosentuaalinen muutos vuosina 2007–2008

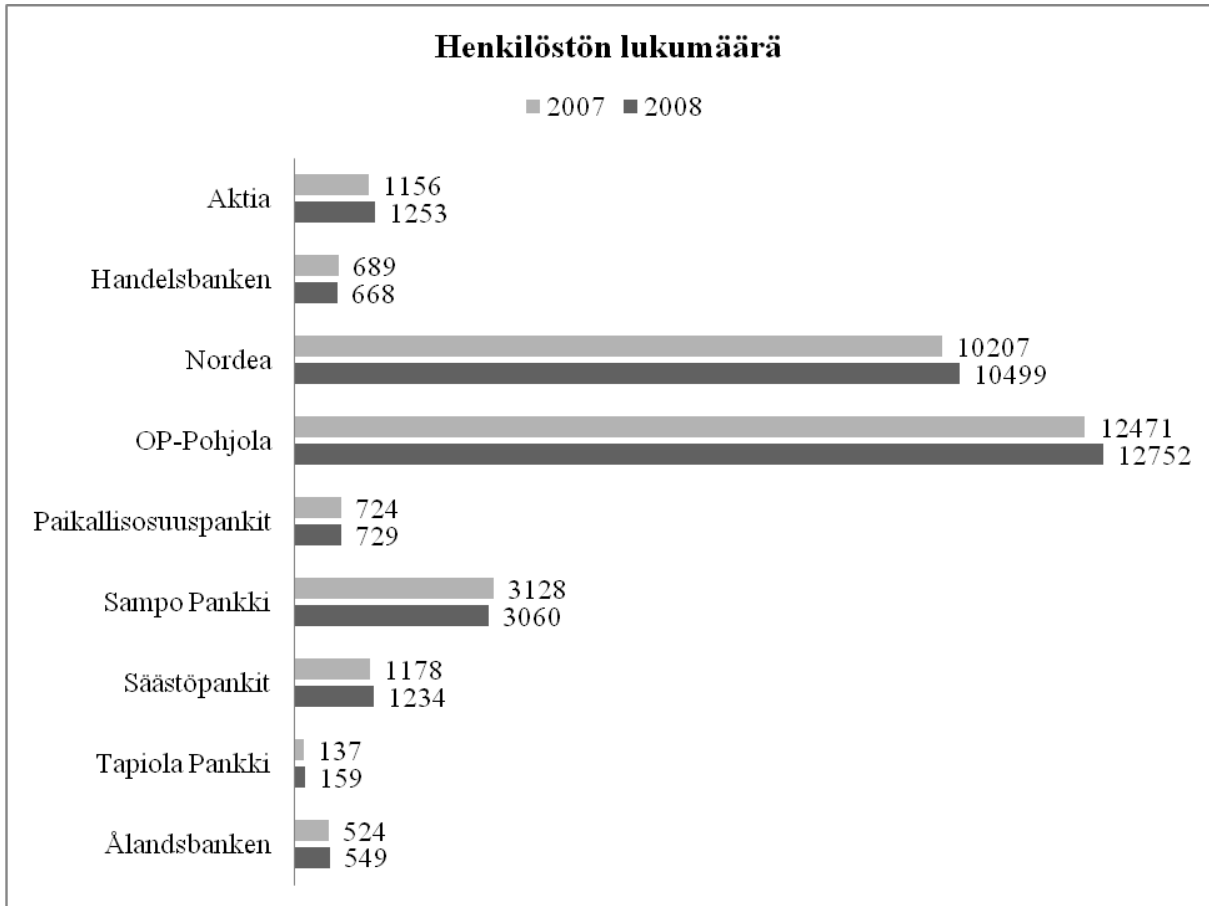


Kuvio kolme kertoo, että huomattavasti eniten työntekijöitä työskenteli vuoden 2008 aikana OP-Pohjolassa (12 752) ja Nordeassa (10 499). Sampo Pankissa työskenteli 3060 työntekijää, joka oli sekkin lähes kolme kertaa enemmän kuin työntekijöiden määrällä mitattuna seuraavaksi suurimmissa Aktiassa ja Säästöpankkiryhmässä.

Henkilöstön määrä on noussut hieman tai merkittävästi vuosien 2008–2009 aikana kaikissa pankkiryhmissä lukuun ottamatta Sampo Pankkia ja Handelsbankenia (Finanssialan keskusliitto 2). Henkilöstön määrä työntekijöinä nousi eniten Nordeassa (292 työntekijää), OP-

Pohjolassa (281 työntekijää) ja Aktiassa (97 työntekijää). OP-Pohjolan ja Nordean henkilöstömäärän kasvussa huomion arvoista on se, että konttoriverkostoa on samanaikaisesti supistettu.

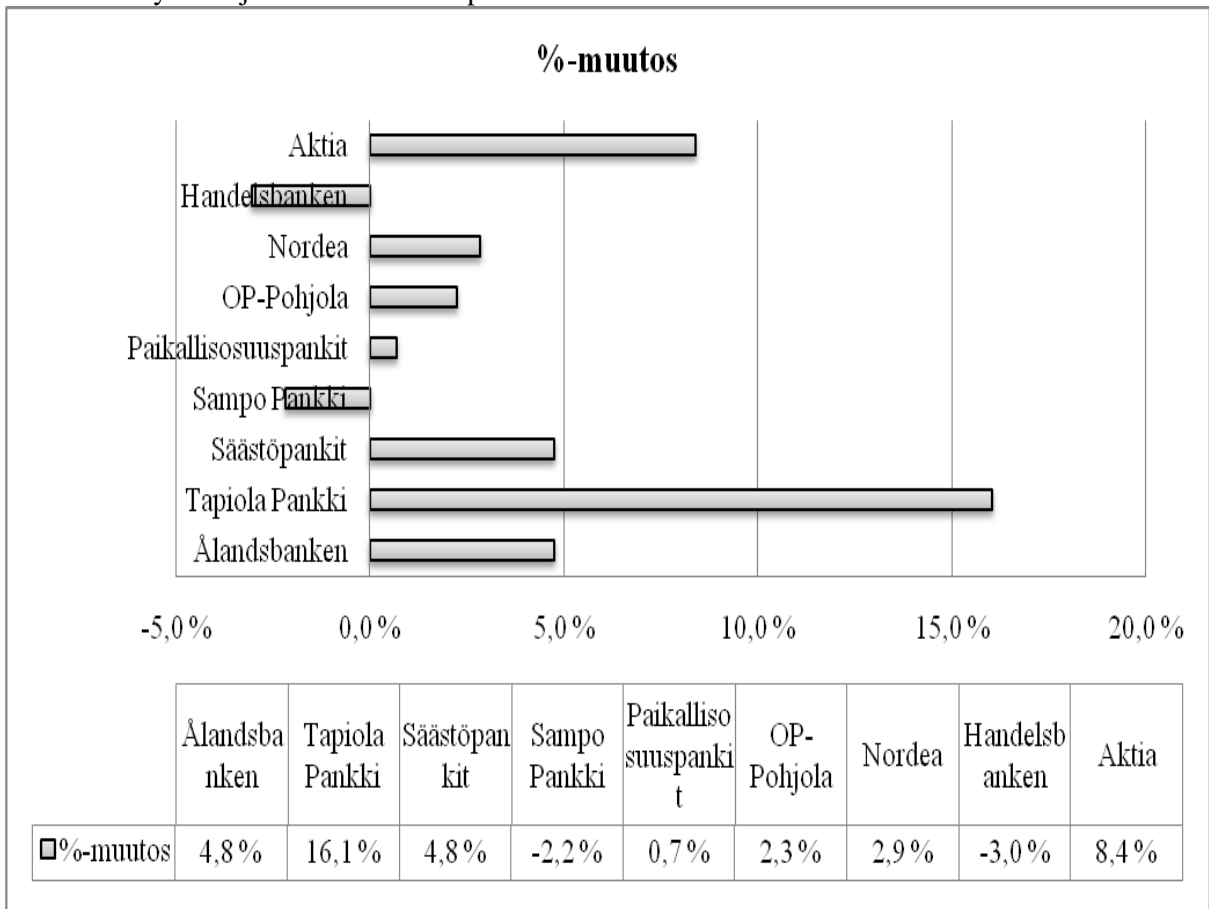
KUVIO 3. Henkilöstön määrä vuosina 2007–2008



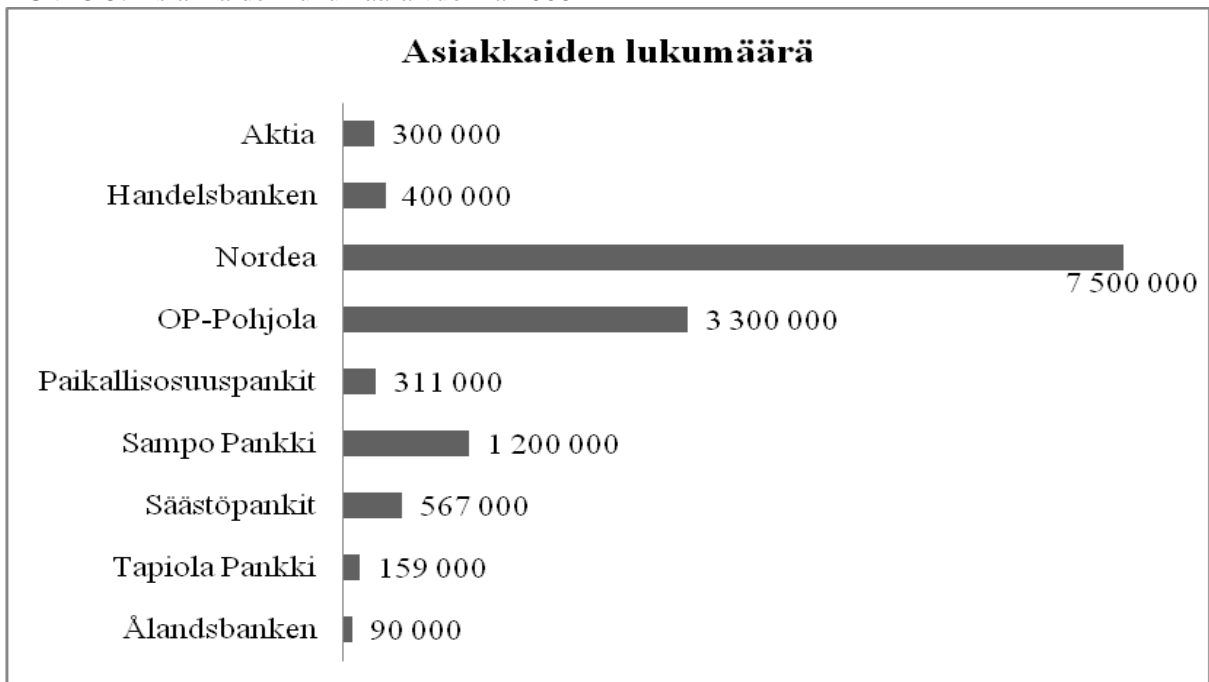
Kuviosta 4 nähdään, että Tapiola Pankin 22 työntekijän lisäys on korkein (16,1 %), kun henkilöstön lisäys suhteutetaan henkilöstömäärään. Aktian työntekijöiden määrän kasvu on seuraavaksi korkein 8,4 %, kun taas Nordean ja OP-Pohjolan lisäykset jäävät 2–3 % välille.

Asiakkaiden lukumäärä vaihtelee eri pankkiryhmien välillä huomattavasti (kuvio 5). Tiedot on kerätty pankkikonsernien tilinpäätöksistä, kotisivuilta tai haastatelluilta. Eniten asiakkaita on Nordealla (noin 7,5 miljoonaa), toiseksi eniten asiakkaita on OP-Pohjola-ryhmällä (noin 3,3 miljoonaa) ja kolmanneksi eniten Sampo Pankilla (noin 1,2 miljoonaa).

KUVIO 4. Työntekijöiden lukumäärän prosentuaalinen muutos vuosina 2007–2008

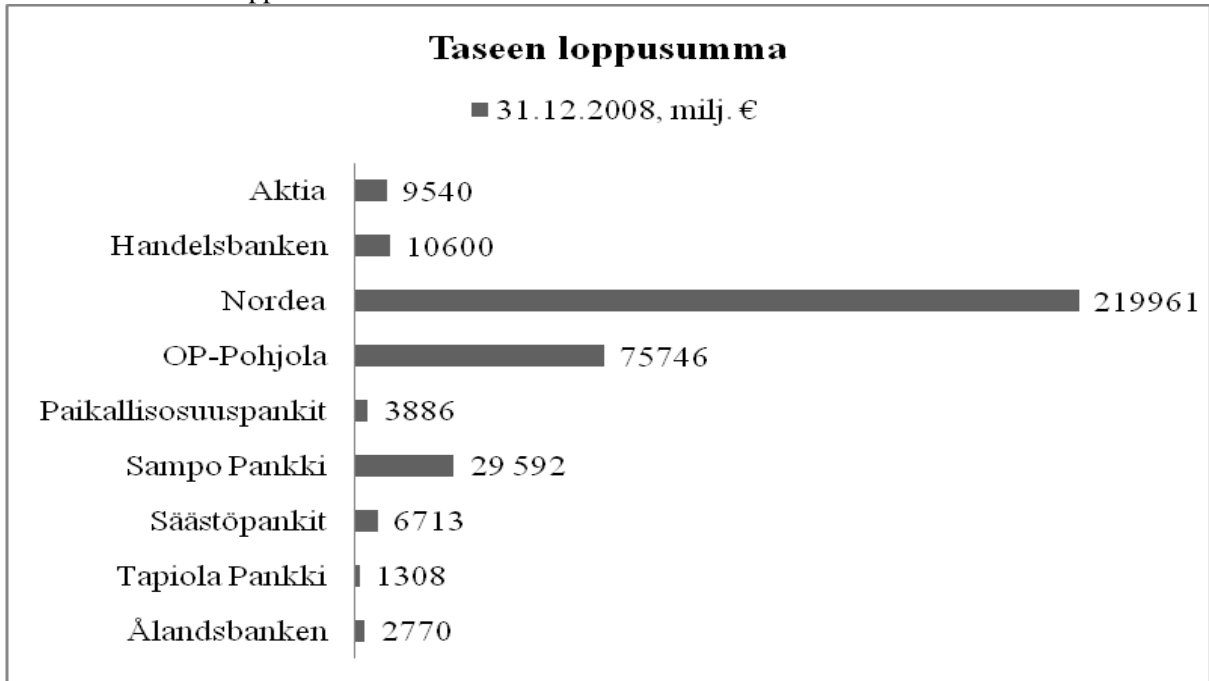


KUVIO 5. Asiakkaiden lukumäärä vuonna 2008



Taseen loppusummat eri pankkiryhmillä 31.12.2008 vaihtelevat paljon (kuvio 6). Nordealla, Sampo Pankilla ja Handelsbankenilla taseen loppusummat käsittävät vain toiminnan Suomessa ja ovat siten vertailukelpoisia suomalaisten pankkien kanssa. Nordean taseen loppusumma 219 961 miljoonaa euroa on suurin ja OP-Pohjolan taseen loppusumma 75 746 miljoonaa euroa on toiseksi suurin. Kolmanneksi suurin tase on Sampo Pankilla 29 592 miljoonaa euroa. (Finanssialan keskusliitto 1; T. Virkki, henkilökohtainen tiedonanto 28.9.2009.)

KUVIO 6. Taseen loppusumma 31.12.2008



Pankkien koossa on kaikilla mittareilla mitattuna huomattavia eroja. Näillä neljällä mittarilla mitattuna Nordea ja OP-Pohjola ovat kooltaan omaa luokkaansa. OP-Pohjola on suurin mitattuna konttoreiden ja henkilöstön lukumäärällä. Nordea on suurin mitattuna asiakkaiden lukumäärällä ja taseen loppusummalla. Näiden kahden organisaation välillä on myös isoja eroja. OP-Pohjolalla oli vuonna 2008 lähes 260 konttoria ja hieman yli 2200 työntekijää enemmän kuin Nordealla. Nordealla taas oli 4,2 miljoonaa asiakasta enemmän ja taseen loppusumma oli melkein kolme kertaa isompi kuin OP-Pohjolalla.

Kolmanneksi isoin organisaatio on Sampo Pankki, kun kokoa mitataan henkilöstön lukumäärällä, asiakkaiden lukumäärällä ja taseen loppusummalla. Ainoastaan konttoreiden lukumäärässä se on vasta viidenneksi isoin organisaatio.

Aktia, Handelsbanken, Paikallisosuuspankkiryhmä ja Säästöpankkiryhmä ovat seuraavaksi suurimmat organisaatiot. Niiden välillä on eri tunnusluvuilla mitattuna selkeitä eroja ja suuruusjärjestys tunnusluvuittain vaihtelee. Konttoreiden lukumäärällä mitattuna Säästöpankkiryhmä ja Paikallisosuuspankkiryhmä ovat isompia kuin Aktia ja Handelsbanken, mutta taseen loppusummalla mitattuna ne ovat pienempiä kuin Aktia ja Handelsbanken. Työntekijöiden lukumäärällä mitattuna Aktia ja Säästöpankkiryhmä ovat isompia kuin Handelsbanken ja Paikallisosuuspankkiryhmä ja asiakkaiden lukumäärällä mitattuna Säästöpankkiryhmä ja Handelsbanken ovat isompia kuin Aktia ja Paikallisosuuspankkiryhmä.

Tapiola Pankki ja Ålandsbanken ovat kaikilla mittareilla mitattuina pienempiä kuin muut organisaatiot, mutta niiden keskinäinen järjestys vaihtelee eri tunnusluvuilla mitattuina. Tapiola Pankilla oli 69 000 asiakasta enemmän kuin Ålandsbankenilla, jolla taas oli 390 työntekijää enemmän ja taseen loppusumma hieman yli kaksi kertaa isompi. Tapiola-ryhmän konttoreita on 29 kappaletta enemmän kuin Ålandsbankenin konttoreita.

Pankin koolla on vaikutusta pankin mahdollisuuksiin markkinoilla, strategian muodostamisen lähtökohtiin ja toisaalta pankin visioon ja missioon. Suuren koon turvin pankki voi tuottaa ja tarjota monipuolisia palveluita asiakkailleen. Suuri koko on myös puolustus markkinoiden uusia tulokkaita vastaan. (Alhonsuo 1990, 58–59.) Suurella pankilla on enemmän mahdollisuuksia suurten asiakkaiden luototukseen ja kansainväliseen toimintaan. Suuri koko ei kuitenkaan takaa tehokkuutta, vaan pankin tehokkuus voi jopa kärsiä kilpailun vähentyessä markkinoilla. (Salo 1994, 149–150.)

Yritysosot ja fuusioitumiset ovat nykypäivänä nopein ja tehokkain keino päästä kiinni markkinoille tuottavasti. Fuusioiden tarkoituksena on saavuttaa skaala- ja yhteistuotannon tuottamia etuja ja verkostojen yhdistämistä. Fuusiot rationalisoivat konttoriverkoston ja suojaavat kilpailijoita vastaan pankin koon ja markkinaosuuden kasvaessa. Fuusioiden seurauksena syntyykin useimmiten lisää fuusioita, sillä kilpailijat koettavat pysyä mukana kilpailussa. (Salo 1994, 149–150.)

Osa pankeista on laajentanut toimintaansa palveluvalikoimaa laajentamalla. Ne ovat muodostaneet finanssitavarataloja, joiden tarkoituksena on tarjota asiakkaalle saman katon alla pankkipalvelujen lisäksi muun muassa vakuutuspalveluja ja varainhoitoa. Pienet pankki- ja vakuu-

tusyhtiöt hankkivat yhteistyökumppaneita ja isot pankki- ja vakuutusyhtiöt fuusioituvat, jotta parantaisivat markkinatilannettaan ja tehostaisivat toimintaansa (Alhonsuo & Pensala 1990, 109.)

Pauli (1991, 52) näkee finanssitavaratalojen hyvänä puolena asiakkaalle syntyvää mukavuutta, kun pankki- ja vakuutusasiat hoituvat yhden organisaation voimin, ja yhtenäistämisen tuottamaa taloudellisuutta sekä asiakkaalle että organisaatiolle, kun tarvittavat resurssit vähenevät esimerkiksi asiakkaaseen liittyvän informaation keräämisen osalta. Hän esittää kuitenkin, että toiminnan laajentuessa pankkipalveluiden ulkopuolelle, tulee olla hyvin tarkkana riskien ja kilpailuasetelman sekä pankki- ja vakuutus toiminnan sääntelyyn liittyvien asioiden suhteen.

Osa pankeista on supistanut konttoriverkostoaan tai palveluvalikoimaansa johtuen toisaalta nykypäivän teknologian suomista mahdollisuuksista ja toisaalta pankkien kannattavuusvaatimuksista. Konttoreita on vähennetty tai niiden toimintaa on supistettu paikkakunnilla, joilla niiden toiminta on muuttunut tai uhkaa muuttua kannattamattomaksi. Osa pankeista karsii myös käteispalveluja konttoreistaan tai ei välttämättä lähde alun perinkään tarjoamaan niitä joissain konttoreissa tai ylipäätään palveluissaan.

Pankkiryhmiä ja niihin kuuluvia pankkeja erottaa myös niiden mahdollinen toiminta-alue. Joissakin ryhmissä yksittäistä pankkia ohjeistetaan ryhmän säännöillä toiminta-alueeseen liittyen, kun taas toisissa ryhmissä yksittäiset pankit saavat perustaa uusia konttoreita ilman rajoituksia. Toisaalta kasvumahdollisuudet eivät ole pienillä pankeilla samanlaisia kuin isoilla pankeilla, niin kotimaisilla kuin ulkomaisillakaan markkinoilla. Joidenkin pankkien strategia on toimia paikallisesti, eikä heillä ole siten edes tavoitteena kansainvälinen toiminta.

Pankkien kansainvälistyminen Suomesta ulkomaille ja myös toisinpäin tapahtuu yleensä tytäryhtiöiden tai sivuliikkeiden avulla. Turkkila (1994, 18) on esittänyt tästä laajentumismallista useita hyviä puolia. Pankit pystyvät hyödyntämään erikoisosaamistaan ja tietojään uusilla toimialueilla alhaisin rajakustannuksin, kun perustavat uudelle markkina-alueelle tytäryhtiön. Tytäryhtiöt taasen hyötyvät emopankin maineesta, jos pankkiorganisaatio on yleisesti tunnettu hyvänä pankkiorganisaationa. Monikansallisten pankkien ja niiden tytäryhtiöiden säännöstely on erilaista esimerkiksi tiedonantovelvollisuuden osalta kuin kotimaisten pankkien säännöstely. Säännöstelyn on katsottu olevan eduksi monikansalliselle toimijalle. Toiminnan kansain-

välistyminen hajauttaa toimintaan liittyviä riskejä, vaikkakaan ei vähennä niitä. Kansainvälistymiseen kannustaa useimmiten taloudelliset motiivit ja tarve säilyttää asiakkaat. Yritysiasiakaiden kansainvälistyessä myös pankki kansainvälistyy pystyäkseen pitämään asiakaskuntansa.

Kilpailu pankkitoimialalla on lisääntynyt, sillä toiminta on kansainvälistynyt ja sitä myötä alalle on tullut uusia toimijoita. Kilpailukeinoina korostuvat hintakilpailu, mainonta, pankkipalveluiden laatu ja saatavuus. (Alhonsuo 1990, 57.)

Perinteisellä ja paikallisella pankkitoiminnalla voidaan kilpailla toisten organisaatioiden suurta kokoa vastaan tuottamalla erilaistettuja palveluita ja omaamalla hyvän paikallistuntemuksen (Koponen & Widgrén 2002, 44). Hintakilpailu saa isommat pankit toisaalta laajentamaan reviiriään, mutta toisaalta karsimaan konttoriverkkoaan. Tällöin pienemmillä paikkakunnilla kilpailu vähenee, jolloin paikallinen pankki hyötyy tästä ilmiöstä. (Salo 1994, 149.)

Tällä hetkellä voidaan sanoa, että pankkitoimiala on elänyt jo pitkään ja elää yhä murroksessa, jossa vanhat toimintamallit murtuvat ja uusia nykypäivän teknologian ja vapautuneiden markkinoiden mahdollistamia toimintamalleja otetaan käyttöön rohkeasti. Suurilla pankkiryhmillä on mahdollisuuksia ja haluja kasvattaa toimintaansa ja vahvistaa tai ylläpitää markkinaosuuttaan. Toisaalta pienet perinteiset pankit eivät häviä, vaikkakin niiden määrä vähenee. Laine (1995, 78) on jopa arvellut, että pienet pankit ovat tulevaisuuden pankeja, sillä niiden riskirakenne on erilainen kuin isoilla organisaatioilla.

Vaikka toimiala muuttuu, niin usko perinteisen pankkitoiminnan hengissä säilymiseen on vahva. Niin kauan kuin asiakkaat tarvitset varoilleen säilytyspaikan ja pankit pystyvät luottotamaan asiakkaitaan näillä talletusvaroilla, pieni tai perinteinen pankki pysyy markkinoilla uudenlaisten luottolaitoksien ja rahoittajien rinnalla (Okko 2002,19: ks. myös Sinkey 1998, 18).

2.4 Historia ja sen vaikutukset

Suomen ensimmäisiä pankkeja ovat olleet 1660-luvulla toiminut Palmstruchtin pankin sivukonttori ja 1800-luvun alussa toiminut Turun diskonttokonttori (Anttila 1996, 52). Suomeen perustettiin ensimmäinen säästöpankki, Turun Säästöpankki, vuonna 1822 ja ensimmäinen liikepankki, Suomen Yhdys-Pankki, vuonna 1862 (Lehtiö 2000, 19). Jo tuolloin toiminta oli luvanvaraista ja valvottua. Säästöpankkien toimintaa säänteli alkuun vain yhdistysten omat säännöt, mutta myös yhdistysten perustaminen tuolloin oli luvanvaraista. (Anttila 1996, 53–54.) Suomen pankin voidaan katsoa syntyneen 1811, kun Vaihetus-, Laina- ja Depositioni-Contori perustettiin. Tätä pankkia kutsuttiin virallisesti Suomen pankiksi kuitenkin vasta 1840 alkaen. (Lehtiö 2000, 17.)

Suomen ensimmäinen pankkilaki säädettiin Ruotsin pankkilakia mukaillen 1866. Ensimmäinen säästöpankkeja koskeva laki säädettiin 1895. Nykyisiä osuuspankkeja vastaavien osuus kuntien toimintaa säätelevä laki säädettiin 1901. (Anttila 1996, 53–55.)

Suomen yksi merkittävimmistä lamoista alkoi 1928. Tuolloin myös pankit joutuivat vaikeuksiin. Kilpailu oli kiristynyt uusien pankkien syntymisen myötä ja lainan korkoa oli käytetty kilpailukeinona holtittomasti. Luottotappioiden katsotaan olevan suurin syy pankkien konkurssiin 1920–1930-lukujen vaihteessa. Vuonna 1920 liikepankkeja oli 25, kun vuonna 1933 niitä oli jäljellä enää yhdeksän. (Anttila 1996, 66–67.)

Pankkikriisien jälkeen pankkien toimintaa sääteleviä lakeja uudistettiin. Valtio tiukensi ohjeistustaan muun muassa säännöstelemällä korkoja ja valuutan liikkuvuutta. Ensimmäinen korkosopimus, johon kaikki talletuspankit sitoutuivat, valmisteltiin 1931. Valtio halusi rajoittaa pankkien riskinottoa ja asetti esimerkiksi vakavaraisuusvaatimuksen pankeille. Säännöstelyä jatkui aina 1960-luvulle asti, jolloin yhteiskunnassa säännöstelyä purettiin muillakin toimialoilla. (Anttila 1996, 71, 76–77.)

Toisen maailmansodan jälkeen alkoi toiminnan kansainvälistyminen ja jo 1950-luvulla purettiin ulkomaankauppaluottoihin liittyvää säännöstelyä. 1980-luvulla purettiin valuutan liikkuvuuteen liittyviä säännöksiä ja korkosäännöstelyä. Pääomatulojen verotuksen muuttuminen lisäsi kilpailua ottolainauskoroilla pankkien välillä. (Anttila 1996, 79–83, 92.)

Myöhemmin on esitetty kahta erilaista käsitystä, joista toisen mukaan säännöstely purettiin liian aikaisin, liian nopeasti ja väärässä järjestyksessä ja toisen mukaan purkaminen tapahtui liian myöhään, liian asteittain ja väärässä järjestyksessä (Pankkikriisit, talous ja ihminen 1995, 67–68). Säännöstelyn lopettaminen, lainsäätäjien toimet, rahoitusmarkkinoiden arvopaperistuminen ja harmaiden markkinoiden syntyminen olivat ulkoisia syitä uuden taloudellisen taantumun ja pankkikriisin syntymiseen 1990-luvulla (Kangas 2006, 81).

Oli siirrytty markkinaehtoiseen toimintaympäristöön, jossa pankit määrittelivät itse omat rajansa aiemman valtion säännöstelyn sijaan. Vastuu omista valinnoista oli erilainen vapauden myötä, eikä sitä vapauden huumassa ymmärretty. (Pankkikriisit, talous ja ihminen 1995, 8.) On todettu, että 1970-luvulla säädetty uusi pankkilaki toimi hyvin säännöstelyn aikana, mutta markkinoiden vapauduttua ja pankkitoiminnan kasvettua se ei enää pystynyt rajoittamaan pankkien toimintaa alkuperäisen tarkoituksensa mukaisesti (Kangas 2006, 83).

Pankkikriisiin on vaikuttanut ulkoisten syiden lisäksi pankkien sisäiset syyt sekä asiakkaiden aiheuttamiin luottotappioihin liittyvät syyt. Sisäisiä syitä ovat olleet pankkien noudattama toimintapolitiikka, erityisesti luotonantopolitiikka, ja toiminnan lyhytjänteinen suunnittelu pitkäjänteisen suunnittelun kustannuksella. (Lehtiö 2000, 162, 225–226.)

Pankkikriisin seurauksena pankkitoimiala koki voimakkaan rakennemuutoksen. Yksikään pankki ei joutunut konkurssiin valtion voimakkaan taloudellisen tuen vuoksi, mutta omistussuhteet muuttuivat ja pankkiryhvät jakaantuivat tai fuusioituivat toisiinsa. Vuosien 1990 ja 1999 välisenä aikana pankkien lukumäärä väheni 31,5 %, pankkikonttoreiden määrä väheni 57,5 % ja henkilöstön määrä väheni 53 %. Kolme suurinta pankkiryhmää Säästöpankki, SYP ja KOP vaihtuivat fuusioiden myötä Merita Nordbankeniksi, Op-ryhmäksi ja Leoniaksi. (Kangas 2006, 12.)

2.5 Riskit

Pankkien liiketoiminnan tuotto perustuu palvelumaksujen ja korkotuottojen lisäksi riskinottoon. Hallitulla riskinotolla pankilla on selvästi paremmat tuottomahdollisuudet. Riskinotolta

ei voida välttyä ilman, että se näkyisi merkittävästi pankin tuloksessa. (Pankkitoiminta Suomessa 1997, 42–43.)

Luottolaitoslain 68 §:n mukaan pankki ei kuitenkaan saa toiminnassaan ottaa sellaista riskiä, joka vaarantaisi yrityksen vakavaraisuuden. Pankkien kuuluu myös ylläpitää riskien valvontajärjestelmiä, joiden avulla sekä viranomaiset että pankin johto pysyvät ajan tasalla pankin riskiasemasta. (Anttila 1996, 204.)

Pankkitoimintaan kohdistuu erilaisia riskejä, jotka ovat toisaalta samoja riskejä kuin muillakin yrityksillä. Pankkitoiminnan luonne, esimerkiksi rahan käsittely liiketoimintana, ja pankkitoiminnan sääntely tekevät riskeistä kuitenkin omanlaisiaan. Kirjallisuudessa riskit on usein jaettu mitattaviin riskeihin ja ei-mitattaviin riskeihin. Ei-mitattavia riskejä voidaan kutsua myös laadullisiksi, operationaalisiksi tai toiminnallisiksi riskeiksi. (Anttila 1996, 36–37.)

Mitattavia riskejä ovat luottoriski, rahoitusriski, sijoitusriski, korkoriski, valuuttariski ja johdannaisiin liittyvät riskit. Sijoitusriskiä, korkoriskiä ja valuuttariskiä voidaan yhteisesti nimitellä myös markkinariskiksi. (Anttila 1996, 35–36, 257.) Bessis (1998) on jakanut mitattavat riskit seuraavasti: luottoriskit, likviditeettiriskit, korkoriskit, markkinariskit, valuuttakurssiriskit ja oman pääoman riittävyys. Tässä jaottelussa markkinariskit vastaavat sijoitusriskiä ja likviditeettiriskit rahoitusriskiä. (Lehtiö 2000, 108.)

Luottoriski syntyy, kun asiakas ei kykene maksamaan luottoaan sopimuksen mukaisesti takaisin (Anttila 1996, 35). Luottoriskistä voidaan erotella toiminnan kansainvälistymisen myötä maariski ja valtiollinen riski. Maariski tarkoittaa, että kukaan lainanottaja tietyssä maassa ei pysty vastaamaan velvoitteistaan ja valtiollinen riski sitä, että tietty valtio ei vastaa velvoitteistaan muiden valtioiden lainanantajille. (Anttila 1996, 244.) Rahoitusriski liittyy pankin maksuvalmiuteen, koska varainhankinta on lyhytaikaista verrattuna pitkäaikaiseen pankin varojen sijoittamiseen. Sijoitusriski syntyy sijoitusten arvonmuutoksista, korkoriski syntyy haitallisista korkomuutoksista ja valuuttariski valuuttakurssimuutoksista. Näitä kolmea riskiä voidaan myös kutsua yhteisesti markkinariskiksi. (Anttila 1996, 35–36.) Oman pääoman riittävyyden riski tarkoittaa uhkaa siitä, että pankin oma pääoma ei riitä kattamaan muiden riskien toteutumisesta aiheutuneita tappioita (Lehtiö 2000, 116).

Riskejä voivat aiheuttaa myös pankin tekniset järjestelmät, väärinkäytöt ja rikokset sekä pankin henkilöstön ammattitaito ja luotettavuus. Strateginen riski konkretisoituu, jos pankilla ei ole selkeää toimintastrategiaa tai strategia vaarantaa pankin taloudellisen aseman. Eimitattaviin riskeihin kuuluu myös makrotason riskit, jolla tarkoitetaan lainsäätäjien tai muiden viranomaisten päätöksiä ja toimia, jotka ovat pankille epäedullisia. (Anttila 1996, 36–37.) Mielikuvariskillä tarkoitetaan riskiä, joka konkretisoituu, kun yleisön näkemys pankista muuttuu haitallisesti jonkin tapahtuneen asian vaikutuksesta (Pankkitoiminta Suomessa 1997, 42).

2.6 Sääntely ja valvonta

Pankkitoiminnan yhteiskunnallinen merkitys on huomattavan suuri, minkä vuoksi pankkitoiminnan turvaaminen on myös valtiolle tärkeä asia. Suuren pankin kaatuminen vaarantaisi koko pankkijärjestelmän, eikä sen yhteiskunnallisia vaikutuksia voi tarkalleen ennustaa, mutta seuraukset olisivat merkittäviä ja arvaamattomia. Uskotaan, että suuren pankin konkurssin seurauksena olisi talletuspako, mahdollisesti varojen siirtäminen aina ulkomaille asti, jolloin koko Suomen rahoitusjärjestelmä olisi vaarassa. Valvonnan ja sääntelyn nähdään olevan työkalu, jolla pystytään puuttumaan pankkien toimintaan siten, että toimiala ja yhteiskunta säästyvät mahdollisilta negatiivisilta vaikutuksilta, jotka olisivat seurausta liian pitkälle sallitusta pankin huonosta taloudellisesta asemasta. (Anttila 1996, 42–45.)

Yhteiskunnallisten syiden lisäksi pankkien sääntelyllä on tahdottu suojata tallettajaa ja sijoittaa. Pankki määrittää pitkälti itsensä ja asiakkaan välille tehdyn sopimuksen ehdot, eikä asiakkaalla ole käytössään resursseja, joilla se selvittäisi ennen asiakassuhteen perustamista pankin taloudellista tilaa. (Anttila 1996, 46.)

Säännöstelyn on katsottu vähentävän tarvittua valvontaa pankkitoiminnassa. Mitä vapaampaa toiminta on, sitä riskipitoisemmaksi sen katsotaan muodostuvan, jolloin taas valvonnan rooli korostuu, jotta välttyttäisiin mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta ja kriiseiltä. (Pankkikriisit, talous ja ihminen 1995, 31.)

Sääntely voidaan jakaa rakennesääntöihin, käyttäytymissääntöihin ja toiminnan vakautta koskeviin sääntöihin. Rakennesäännöillä pyritään rajoittamaan pankkien toimialaa ja turvaamaan,

että markkinoilla toimivilla pankeilla on tarvittavat toimintaedellytykset markkinoiden palvelemiseen. Käyttäytymissääntöihin kuuluu korkosäännöstely, toimitusmaksujen ja palkkioiden säännöstely sekä luottokiintiöt. Toiminnan vakautta sääntelee muun muassa talletustakuujärjestelmä, vakavaraisuusmääräykset sekä omistusrajotukset. (Anttila 1996, 46–47.)

Valtiovalta on valvonut pankkeja jo vuodesta 1866 lähtien, jolloin senaatti asetti pankeille tarkastajia ja asiamiehiä. Myöhemmin asetetuissa säästö- ja osuuspankkilaeissa oli myös säädökset koskien näiden pankkiryhmien tarkastamista. (Lehtiö 2000, 59.)

Pankkien toimintaa valvoo nykyään Finanssivalvonta, entinen Rahoitustarkastus. Laki luottolaitostoiminnasta määrittää, että Finanssivalvonta valvoo kyseisen lain noudattamista. Säästöpankkien toimintaa valvoo myös Säästöpankkitarkastus ja osuuspankkien toimintaa yhteenliittymän keskusyhteisö Osuuspankkikeskus.

3 OHJAUSTEORIA

3.1 Organisaation ohjaus

Historian saatossa organisaatioiden ohjaustarpeisiin on tullut merkittäviä muutoksia. Yritysten ollessa aiemmin pääsääntöisesti pieniä yrityksiä, toimi ohjauskeinona hyvin välitön ohjaus. Johtajat antoivat alaisilleen ohjeita ja tarkkailivat itse, että ohjeita seurattiin. Tämä toimii tietenkin nykyajan pienyrityksissä yhä ohjauskeinona, eikä ole menettänyt merkitystään yhtenä yrityksen ohjauskeinona. Organisaation koon kasvaessa välittömästä ohjauksesta joudutaan pakosti siirtymään eteenpäin, sillä johtajan kyvyt ja resurssit eivät enää riitä välittömään ohjaukseen. (Bergstrand 1997, 14.)

Strategialla pyritään hyödyntämään organisaation toimintaympäristön luomat mahdollisuudet. Organisaation ohjauksella ohjataan operatiivista toimintaa valitun strategian mukaisesti. Ohjausjärjestelmillä pyritään organisaation toiminnan järjestämiseen, ennakoitavuuteen ja tehokkuuteen. Ohjausjärjestelmillä voidaan korostaa organisaation sisäisessä toiminnassa sen menestymisen kannalta merkittäviä näkökulmia. Organisaation ohjaus voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen ohjaukseen. Strateginen ohjaus määrittelee tavoitteet ja keinot tavoitteiden saavuttamiseksi, kun taas operatiivinen ohjaus käsittää organisaation toiminnan ohjaamisen. (Pellinen 2005, 21–23, 61.)

Ohjausjärjestelmät ovat erilaisia ja sopivat erilaisille organisaatioille eri tavalla. Ohjausjärjestelmän toimivuus riippuu monista asioista. Hofsteden (1981) määritteli ohjaustyyppejä tavoitteiden, tuotosten mitattavuuden, toiminnan vaikutusten tunnettavuuden ja toiminnan jatkuvuuden mukaan. Organisaatioilla on erilaisia ohjausmuotoja riippuen paljolti yrityksen organisaatorakenteesta, strategiasta ja ohjaustyylistä. Organisaatiot tarvitsevat ohjausta eri tavalla. Jotkin organisaatiot tarvitsevat tiukkaa ohjausta, tarkkoja toimintaohjeita ja tulosten seurantaa, kun taas toisilla organisaatioilla toimii klaaniohjaus, joka ohjausmuotona tarkoittaa sitä, että henkilöstö on itseohjautuva. (Pellinen 2005, 57–60.)

Ohjauksjärjestelmillä ja ohjaukskäytännöillä on tapana muistuttaa toisiaan samalla toimialalla toimivien organisaatioiden keskuudessa. Kansainvälistymisellä on ollut osansa tähän homogeenisoitumiseen. Yleensä mallia otetaan parhaiten menestyvistä ja suurimmista organisaatioista. Matkimisella pyritään parantamaan omaa liiketoimintaa ja mainetta sekä helpottaa yhteistyötä, mutta ei ole todistettu, että organisaation tehokkuus paranisi matkimisen vuoksi. Matkiminen voidaan jakaa kolmeen eri tapaan: pakottavaan isomorfismiin, miimiseen isomorfismiin ja normatiiviseen isomorfismiin. Pakottavaa isomorfismia esiintyy, kun organisaatiot pakotetaan tai suostutellaan toimimaan tietyllä tavalla. Miimiseen isomorfismiin turvautaan, kun suunnittelu- ja päätöksentekotilanteet ovat epävarmoja ja niille haetaan vahvistusta ottamalla mallia toisista organisaatioista. Normatiivista isomorfismia syntyy kouluttautumisen kautta. Tietyn opin tai koulutuksen kautta organisaatiot ottavat käyttöön oppimansa tavat. (Pellinen 2005, 209–212.)

Ohjauksen pitäisi ideaalitulanteessa perustua organisaation strategiaan, missioon ja visioon. Ohjauks toteutetaan strategian suunnittelun, toiminnan suunnittelun, raportoinnin ja seurannan välityksellä. Toiminnan suunnittelu sisältää tavoitteiden asettamisen ja mahdollisen budjetoinnin. (Niemelä, Pirker & Westerlund 2008, 43–44.) Tämän tutkimuksen empiirisen aineiston hankkimisessa organisaation ohjauks pilkottiin seuraaviin osa-alueisiin:

– Strategian suunnittelu

Kuka organisaatiossa määrittelee strategian?

– Toiminnan suunnittelu

Kuka organisaatiossa määrittelee pitkän ja lyhyen tähtäimen suunnitelmat?

– Budjetin valmistelu

Kuka yrityksessä valmistelee budjetin?

– Tavoitteiden asettaminen ja tärkeys

Kuka asettaa strategiset ja taloudelliset tavoitteet?

Mitkä tavoitteet ovat organisaatiossa tärkeimpiä?

– Palkitseminen

Kuinka tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan?

– Arvot ja muut tavoitteet

Onko yrityksellä muita tavoitteita kuin strategisia ja taloudellisia tavoitteita?

Mitkä ovat yrityksen arvot ja kuinka ne määrittävät yrityksen toimintaa?

– Seuranta ja valvonta

Millä tavalla toimintaa seurataan ja valvotaan?

3.2 Organisaatorakenne ja strategia

Organisaatorakenne on yksi organisaation ohjausjärjestelmä, sillä se koordinoi organisaation toimintaa (Ylä-Anttila 1983, 27). Ilman organisaatorakennetta ei ole organisaatiota. Organisaatorakenne määrittää organisaation tehtävät, auktoriteetin ja tehokkuuden. Toisaalta voidaan nähdä, että organisaation tavoitteet ja tarkoitus vastavuoroisesti vaikuttavat sen organisaatorakenteeseen. Organisaatorakenne vaikuttaa myös vallan ja vastuiden jakamiseen organisaatiossa sekä johdon rooliin yrityksessä. Rakenteella on nähty olevan vaikutusta organisaation tuottavuuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen. (Harisalo 2008, 68–69; Salo & Sten 1995, 32; Böckerman 1996, 40.)

Kritiikkiä organisaatorakenteen merkitykselle ovat esittäneet Salo ja Sten (1995, 33–34), jotka tutkivat vuonna 1995 seitsemää yritystä ja pyrkivät tarkastelemaan johtamisprosessia suomalaisissa yrityksissä. He koettivat löytää ne tekijät, joiden perusteella yritykset menestyvät. Tutkimuksen perustana olleissa haastatteluissa ei kuitenkaan tuotu esiin organisaatorakenteeseen liittyviä huomioita, minkä perusteella Salo ja Sten tekivät seuraavat johtopäätökset: organisaatorakenne ei ole oleellisinta yrityksessä, vastuut ja vapaudet voidaan osoittaa organisaatorakenteesta välittämättä, organisaatorakenne ei ratkaise ongelmia ja tärkeintä on valita organisaatorakenne palvelemaan oman yrityksen tarpeita.

Pankkitoimialan yrityksen organisaatorakenteen perustana on enimmäkseen samat syyt kuin muidenkin toimialojen yrityksillä. Konsernirakenne mahdollistaa yrityksen keskittymisen perustoimintaan, jakamaan vastuuta ja itsenäisyyttä konsernin eri toimijoille ja tavoittelemaan rahallista etua kustannuksia karsimalla ja suurtuotantoa hyödyntämällä. (Anttila 1996, 230–231.) Toimintojen siirtämistä erillisiin yhtiöihin perustellaan myös verotuseduilla ja toiminnan jatkuvuudella ja joustavuudella. Pankkien liiketoimintaa rajoittava lainsäädäntö voi myös joissain tapauksissa pakottaa organisaation valitsemaan konsernirakenteen. (Pankkitoiminta Suomessa 1997, 41.)

Organisaatorakenne voidaan jakaa karkeasti konsernirakenteeseen ja holding-rakenteeseen. Konsernirakenne jakaa operatiivisen päätöksenteon tulosyksiköihin ja strategisen päätöksenteon konsernin johdolle. Organisaatiota ohjataan tulosohjauksen avulla. Holding-rakenteessa konsernin johdolla on päämääränä omistaa yksiköitä, joilla itsellään on päätöksentekovalta sekä strategisiin että operatiivisiin päätöksiin. (Pellinen 2005, 85.)

Suomessa toimivilla liikepankeilla organisaatorakenne muistuttaa konsernirakennetta. Useimmat liikepankit on jaettu tulosyksiköihin, joilla on päätösvalta oman yksikön operatiiviseen toimintaan. Strategiset päätökset tehdään yhdessä tai ne tulevat konsernin johdolta annettuina. Osuuspankeilla ja säästöpankeilla on erillisten talletuspankkien lisäksi yhteinen keskusrahailaitos. Keskusrahailaitoksen sisaryhtiöiksi on useimmiten yhtiöitetty muuta toimintaa.

Virtanen (2001, 541) on ottanut organisaatorakenteen tutkimukseensa mukaan luontevana osana tutkimiansa organisaatioiden ohjausjärjestelmiä, sillä organisaatiot ovat muuttaneet rakennettaan useasti osana strategista ohjaustaan. Organisaatorakenne nähdäänkin strategian toteuttamisen työkaluna ja se muuttuu uuden strategian mukaiseksi organisaation tilanteen ja toimintaympäristön muuttuessa (Niemelä ym. 2008, 136–37).

Myös Porter (1986) on tutkimuksissaan todistanut organisaatorakenteen ja valitun strategian yhteyden. Hän tarkasteli erilaisia organisaatorakenteen omaavia kansainvälisiä organisaatioita. Hän erotti organisaatioiden strategioista neljä erilaista kilpailustrategiaa. Organisaatiota ohjattiin valitun kilpailustrategian mukaisesti joko hajautetulla tai keskitetyllä organisaatorakenteella sekä korkealla tai alhaisella koordinaatiolla. Tarkemmin sanottuna liiketoiminta yksiköiden itsenäisyys, yksiköiden keskinäinen riippuvuus toisistaan ja keskusjohdon valta vaihtelivat organisaatioissa, jolloin ohjausjärjestelmät olivat erilaisissa organisaatioissa erilaisia. (Järvenpää, Pellinen & Virtanen 2007, 74–79.)

Strategian onnistunut toteuttaminen vaatii organisaatioissa Niemelän ym. (2008) mukaan ohjausjärjestelmän, mittarit ja johtamisjärjestelmän. Nämä kolme asiaa auttavat organisaation operatiivista toimintaa omaksumaan strategiset näkemykset, joiden suunnittelussa ja päätöksenteossa on useimmiten ollut vain murto-osa yrityksen henkilöstöstä.

Ohjausjärjestelmällä Niemelä ym. käsittävät (2008, 31) ”yhteisen kokonaisuuden muodostavia eritasoisen suunnittelun sekä seurannan ja raportoinnin aliprosesseja, jotka yrityksen tarpeisiin määriteltynä ja onnistuneesti implementoituna varmistavat strategian toteutumisen ja seurannan organisaation kaikilla tasoilla”.

Virtasen (1984, 24) sanoin ohjausjärjestelmä tarkoittaa ”niitä menettelytapoja ja välineitä, joiden avulla keskusjohto suuntaa vastuuyksikköjen toimintaa yrityksen kokonaistavoitteiden saavuttamiseksi”.

Yrityksen tulee siis valita sellaisia ohjausjärjestelmiä, joita se pystyy hyödyntämään yrityksen ohjauksessa parhaiten. Ohjausjärjestelmät tulee valita siten, että ne tukevat valittua strategiaa ja asetettujen tavoitteiden saavuttamista. Organisaatorakenteesta ja strategiasta riippuen eri organisaatioissa voidaan hyödyntää parhaiten erilaisia ohjausjärjestelmiä.

3.3 Gooldin ja Campbellin strategiset ohjaustyylit

Goold ja Campbell ovat tutkineet amerikkalaisten monialayritysten johtamistyyliä 1980-luvun loppupuolella ja pyrkineet löytämään parhaan tavan johtaa organisaatiota. Tutkimuksissaan he kuitenkin tulivat siihen tulokseen, että konsernia voidaan johtaa tuloksellisesti eri tavoilla ja erilaisille organisaatioille sopii erilainen johtamistyyli. He jakoivat johtamistyyliä kahdeksaan ryhmään: kilpailukeskeinen, strategiapainotteinen, tuloskeskeinen, tulospainotteinen, strategiahakuinen, strategiakeskeinen, keskusjohtoinen ja holdingyhtiön johtamistyyli. (Goold & Campbell 1992, 3, 28–29.)

Kaikissa johtamistyyliissä oli etunsa ja haittansa. Selkeitä ominaisuuksia johtamistyylien välillä esiintyi valvonnan, strategisten ja taloudellisten tavoitteiden asettamisen, yksiköiden itsenäisyyden, suunnitteluprosessin ja tehtävänjaon osalta. Etujen seurauksena tutkittujen yksiköiden oli mielekkäämpää toimia osana konsernia, kun taas haittoja pyrittiin eliminoimaan tai vähentämään niiden seurauksia. (Goold & Campbell 1992, 119.)

Kuviossa 7 johtamistyyliä on jaoteltu strategisen suunnittelun, talouden ohjauksen ja strategisen ohjauksen alle, joita voidaan pitää kolmena vallitsevana toimintavaihtoehtona (Järvenpää ym. 2007, 74).

KUVIO 7. Johtamistyyliä lajiteltuna

	Strateginen suunnittelu	Talouden ohjaus	Strateginen ohjaus
Kilpailukeskeinen yritys	x		
Strategiapainotteinen yritys	x		
Tuloskeskeinen yritys		x	
Tulospainotteinen yritys		x	
Strategiahakuinen yritys			x
Strategiakeskeinen yritys			x
Holdingsyhtiö			
Keskusjohtoinen yritys			

3.3.1 Strateginen suunnittelu

Strateginen suunnittelu korostaa organisaation ohjauksessa pitkän tähtäimen suunnitelmia ja koko organisaation yhteisiä tavoitteita. Keskusjohto osallistuu yksiköiden strategioiden suunnitteluun yhdessä yksiköiden kanssa. Ohjaustyylin sanotaan sopivan yrityksille, joiden toimialat ovat riippuvaisia toisistaan, jolloin yhteinen toiminnan koordinaatio nousee avainasemaan yrityksen menestymisessä. Toiminnan arviointi perustuu pitkän tähtäimen suunnitelmien toteutumiseen, ei niinkään tulostavoitteiden saavuttamiseen. Budjettia käytetäänkin pääasiassa toiminnan arviointia varten. (Järvenpää ym. 2007, 72–73.) Strategisen suunnittelun ohjaustyyliä käytetään muun muassa kilpailukeskeisissä yrityksissä sekä strategiapainotteisissa yrityksissä.

Kilpailukeskeisissä yrityksissä keskusjohto tekee suunnitelmat ja strategiat yhdessä yksiköiden johdon kanssa. Keskusjohto luotsaa yritystä pitkän tähtäimen suunnitelmilla, kun taas yksiköiden paikallisjohdolla on valtaa lyhyen tähtäimen suunnitelmiin. Keskusjohto pyrkii kokonaisvaltaisen strategian muodostamiseen organisaatiossa. Toiminnan suunnittelu ja strategiset tavoitteet ovat tärkeämpiä kuin tulostavoitteet. Kilpailukeskeisissä yrityksissä valvotaan yrityksen tavoitteiden toteutumista, mutta valvonta on melko joustavaa. Tulostavoitteiden täyttymistä seurataan säännöllisesti erilaisten raporttien avulla, mutta niihin suhtaudutaan

kuitenkin realistisesti. Tulosseurannan sanotaankin olevan melko muodollista. (Goold & Campbell 1992, 28, 48)

Strategiapainotteisten yritysten ohjaustyyli muistuttaa osittain kilpailukeskeisten yritysten ohjaustyyliä. Ohjaustyyli eroavat toisistaan kuitenkin valvonnan tarkkuuden ja epäonnistumisista tavoitteiden saavuttamisessa seuraavien toimenpiteiden osalta. Strategiapainotteisissa yrityksissä tärkeimmiksi ominaisuuksiksi nousevat tarkka toiminnan suunnittelu, keskusjohdon aktiivisuus strategian suunnittelussa ja tiukka strateginen valvonta. Tiukka strateginen valvonta palkitsee onnistumisista ja rankaisee epäonnistumisista. (Goold & Campbell 1992, 28, 48.)

3.3.2 Talouden ohjaus

Talouden ohjaus keskittyy nimensä mukaisesti taloudellisten tulosten tarkkailuun. Johto osallistuu itse ohjaukseen vain vähän, ja yksiköt ovatkin itsenäisiä strategiansa suunnittelussa ja toiminnan koordinoinnissa. Toimintaa arvioidaan lyhyen tähtäimen suunnitelmien täyttymisellä ja budjetin toteutumisella. (Järvenpää ym. 2007, 73.)

Talouden ohjaus on käytössä tuloskeskeisissä yrityksissä, joissa paikallisjohto laatii strategiset suunnitelmat, eikä keskusjohto ota suurta osaa suunnitelmiin. Keskusjohto laatii sen sijaan lyhyen tähtäimen taloudellisia tavoitteita ja osallistuu tällä tavoin suunnitelmien tekemiseen. Keskusjohto valvoo tiukasti, että taloudelliset tavoitteet toteutuvat ja vaatii yksiköiltä nousujohteista tuloskehitystä. Onnistumisista palkitaan ja epäonnistumisista rangaistaan. Tuloskeskeisten yritysten organisaatorakenne on usein hajautettu ja yksinkertaistettu, ja yksiköillä on erillinen tulosvastuu omasta toiminnastaan. (Goold & Campbell 1992, 29, 81.)

Tulospainotteisissa yrityksissä keskusjohdon osuus on melko samanlainen kuin tuloskeskeisissä yrityksissä, mutta strategisista suunnitelmista keskusjohto vastaa siltä osin, kuin ne liittyvät taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen. Taloudellisten tavoitteiden saavuttamista valvotaan tiukasti tuloskeskeisten yritysten tapaan. (Goold & Campbell 1992, 29.)

3.3.3 Strateginen ohjaus

Strateginen ohjaus pyrkii olemaan jotain näiden kahden edellä mainitun ohjaustyylin väliltä. Yrityksissä on käytössä sekä pitkän että lyhyen tähtäimen suunnitelmia, joiden toteutumista valvotaan ja pidetään tärkeänä. Yksiköt pääsevät vaikuttamaan omiin strategioihinsa, jotka suunnitellaan yleensä toimialakohtaisesti. (Järvenpää ym. 2007, 73.) Ohjaustyyliä käytetään strategiahakuisissa yrityksissä sekä strategiakeskeisissä yrityksissä.

Strategiahakuisissa yrityksissä yksiköt vastaavat omista strategisista suunnitelmistaan. Keskusjohto ei yleensä puutu yksiköiden toimintaan, mutta se seuraa yksiköiden tuloskehitystä ja puuttuu tarvittaessa sen kautta ilmenneisiin ongelmiin. Valvonta on joustavaa, eikä epäonnistumisten merkitys ole niin suuri, kunhan tuloskehitys on pääasiassa oikeansuuntaista. (Goold & Campbell 1992, 27, 49.)

Strategiakeskeiset yritykset ovat usein tulosityksikköorganisaatioita. Strategiakeskeisissä yrityksissä keskusjohto asettaa yksiköille sekä strategisia että taloudellisia tavoitteita, mutta antaa yksiköille valtaa päättää omasta toiminnastaan. Yksiköt tekevät strategiset suunnitelmansa itsenäisesti, keskusjohdon luodessa heille siihen mahdollisuuden. Keskusjohdon rooli on suunnittelussa passiivisempi kuin kilpailukeskeisissä yrityksissä. Valvonta on keskusjohdon osalta sen sijaan tiivistä. Tuloskehitystä seurataan säännöllisten raporttien avulla, mutta tuloskehitykseen puututaan vain jos tavoitteista poiketaan reilusti. (Goold & Campbell 1992, 28, 63.)

3.3.4 Holdingyhtiöt ja keskusjohtoiset yhtiöt

Goold ja Campbell (1992, 85) erottivat omanlaisiksi johtamistyyleiksi holdingyhtiöt ja keskusjohtoiset yhtiöt. Heidän mukaansa kyseisissä johtamistyyleissä on puutteita ja niiden käyttö oli lopetettu tutkituissa kohteissa ja vaihdettu johonkin muuhun johtamistyyliin.

Holdingyhtiöissä keskusjohdon rooli on passiivinen, ja yksiköt päättävät itse strategioistaan ja suunnitelmistaan. Valvonta on vähäistä, myös tulosseurannan osalta, ja toimintaan puututaan yleensä vasta silloin, kun tuloskehitys on jatkuvasti huonompaa kuin asetetut tavoitteet. (Goold & Campbell 1992, 28)

Keskusjohtoisissa yrityksissä keskusjohto tekee yksiköille suunnitelmat ja strategiat. Valvonta keskittyy usein suunnitelmien toteutumisen tarkkailuun tuloskehityksen kustannuksella. Valvontaa ei ole eriytetty keskusjohdolta, joten se valvoo käytännössä itse suunnitelmiensa toteutumista. (Goold & Campbell 1992, 28)

3.4 Simonsin ohjausjärjestelmät

Johdon ohjausjärjestelmillä (management control systems) tarkoitetaan Simonsin (1990, 128) mukaan menetelmiä, jotka tuottavat organisaatiosta informaatiota johdolle, joka käyttää informaatiota hyväkseen säilyttääkseen tai muuttaakseen organisaationsa toimintamalleja. Johdon ohjausjärjestelmät kytketään usein strategian implementointiin, mutta Simons (1990, 127–128) korosti ohjausjärjestelmien tärkeyttä myös organisaation strategian luomisessa. Simons tarkasteli omien tutkimustensa avulla, miksi organisaatioiden käyttämät ohjausjärjestelmät eroavat toisistaan.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että yritykset käyttävät erilaisissa strategisissa tilanteissa erilaisia johdon ohjausjärjestelmiä. Kilpailun kasvaessa johdon ohjausjärjestelmien käyttö on lisääntynyt. Johdon ohjausjärjestelmillä voidaan myös lisätä innovaatiota konservatiivisissa yrityksissä. (Simons 1990, 129–131). Johdon ohjausjärjestelmillä on myös merkittävä osa organisaation strategisessa muutoksessa, sillä ne tuovat uskottavuutta johtajille ja niiden avulla he voivat viedä uusia strategioita läpi yrityksessä (Simons 1994, 187).

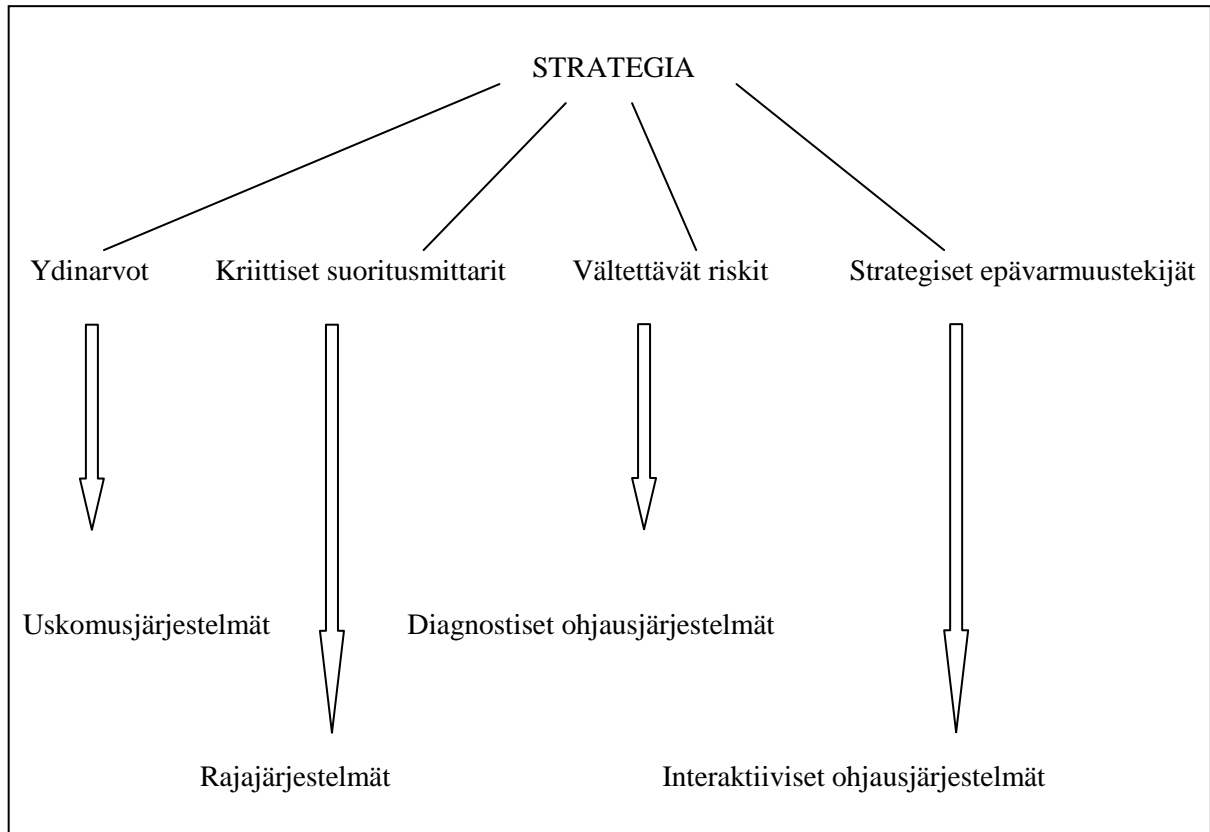
Simons loi tutkimuksiansa perusteella neliosaisen viitekehyksen organisaatioiden käyttämistä ohjausjärjestelmistä (kuvio 8). Neljä ryhmää on muodostettu sen mukaan, kuinka ne ovat yhteydessä strategiaan ja kuinka johto käyttää niitä hyväkseen. Ryhmät ovat uskomusjärjestelmät (belief systems), rajajärjestelmät (boundary systems), diagnostiset ohjausjärjestelmät (diagnostic control systems) ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät (interactive control systems). (Simons 1994, 170.)

Uskomusjärjestelmät perustuvat yrityksen perusarvoihin, yrityksen tehtävään ja tarkoitukseen. Tarkoituksena on uskomusjärjestelmän avulla sitouttaa henkilökunta organisaation ydinarvoihin, ja sitä kautta ohjata heitä toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti.

Uskomusjärjestelmät ohjaavat organisaation käyttäytymistä ja ne konkretisoivat yrityksessä sitä, miten yrityksessä toimitaan ja kuinka yrityksessä kuuluisi toimia. Uskomusjärjestelmien avulla organisaatiossa nähdään, mitkä asiat vaikuttavat mihinkin ja kuinka kyseiset asiat omalta osaltaan vaikuttavat päätöksentekoon. Uskomusjärjestelmät auttavat näkemään organisaation tavoitteet selkeämmin ja ne luovat odotuksia yrityksen toiminnalle.

(Björkman 1988, 6–8)

KUVIO 8. Simonsin neliosainen viitekehys (mukaillen Järvenpää ym. 2003, 43)



Organisaation strateginen ohjaus arvojen kautta tulee ottaa yrityksen käytännön toimintaan tiiviisti mukaan, etteivät arvot jää pelkästään korulauseiksi. Uskomusjärjestelmää käytetään hyväksi kirjallisten lausuntojen, dokumenttien ja raporttien avulla. Uskomusjärjestelmän tärkeys kasvaa organisaation kasvaessa ja kansainvälistyessä, toisaalta silloin myös uskomusjärjestelmän luominen ja toteuttaminen käytännössä hankaloituu. (Simons 1994, 170; Virtanen 2001, 544, Järvenpää, Partanen & Tuomela 2003, 43–44.)

Rajajärjestelmien avulla yrityksissä kohdennetaan toimintaa haluttuun suuntaan ja pyritään kontrolloimaan sitä, kuinka strategiaa kohti on hyväksyttävää pyrkiä. Rajajärjestelmillä luodaan yritykselle pelisäännöt, joita tulee ehdottomasti noudattaa. Rajajärjestelmien strategisia

ohjauskeinoja ovat muun muassa yrityksen laatimat säännöt ja riskirajat ja investointien hyväksymismenettelyt. Organisaation toiminta määritetään esimerkiksi erilaisten vähittäisvaatimusten avulla strategian mukaiseksi. (Simons 1994, 170; Virtanen 2001, 544; Järvenpää ym. 2003, 44.)

Rajajärjestelmiä käytetään paljon organisaatioissa, joissa toimintavapaudet ovat suuret ja päätöksenteko hajautettua. Johdon ei tarvitse ohjauskeinojen ansiosta välittömästi valvoa työntekijöiden toimintaa. (Virtanen 2001, 544; Järvenpää ym. 2003, 44.)

Diagnostisia ohjausjärjestelmiä on käytössä jossain mittakaavassa varmasti jokaisessa yrityksessä. Diagnostiset ohjausjärjestelmät perustuvat erilaisiin mittareihin, budjetteihin ja liiketoimintasuunnitelmiin. Ohjausjärjestelmien avulla verrataan yrityksen todellisuudessa saavuttamia toiminnan tasoja taloudellisiin ja strategisiin tavoitteisiin, aikaisempaan toimintaan ja kilpailijoihin. Diagnostisen ohjausjärjestelmän mittareita seurataan säännöllisesti ja poikkeamien avulla pyritään muuttamaan toimintaa tavoiteltuun suuntaan riittävän ajoissa. Johdon ei tarvitse raporttien ansiosta välittömästi valvoa yrityksen toimintaa. Yrityksissä käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät perustuvat useimmiten diagnostisille ohjausjärjestelmille. (Simons 1994, 170–171; Virtanen 2001, 544; Järvenpää ym. 2003, 44–45.)

Interaktiiviset ohjausjärjestelmät pyrkivät huomaamaan yrityksen strategiaa horjuttavat epävarmuustekijät ja saamaan aikaiseksi keskustelua ohjausjärjestelmien kertomista poikkeamista toiminnassa ja strategian saavuttamisessa. Ohjauksen tarkoituksena on saada johto huomaamaan epävarmuustekijät ajoissa, jolloin he pystyvät muuttamaan käytettyjä toimintamalleja ja siten ylläpitämään valittua strategiaa tai toisaalta muuttamaan strategiaa toisenlaiseksi. Interaktiivisten ohjausjärjestelmien avulla johdolle syntyy mahdollisuus nähdä yritys ja sen strategia uusista näkökulmista, jolloin voidaan saavuttaa uusia strategioita. (Simons 1994, 171; Virtanen 2001, 544; Järvenpää ym. 2003, 45.)

Diagnostisista ohjausjärjestelmistä voidaan kehittää interaktiivisia, kun johto osallistuu niiden käyttöön henkilökohtaisesti ja säännöllisessä vuorovaikutuksessa organisaation työntekijöiden kanssa ja kun ohjausjärjestelmät suuntaavat tulevaisuuteen. Esimerkkinä tällaisesta voidaan pitää rullaavaa budjetointia. (Järvenpää ym. 2003, 45.)

4 HAVAINTOJA YHDEKSÄN PANKKIRYHMÄN OHJAUSJÄRJESTELMISTÄ

4.1 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivinen tutkimus kuvaa ja ymmärtää tutkittavaa toimintaa tai se pyrkii antamaan jonkin tulkinnan tutkittavalle ilmiölle (Eskola & Suoranta 1998, 61). Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii myös säilyttämään tutkittavan kohteen ainutkertaisuuden (Varto 1996, 79). Tapaustutkimus on yksi yleisimmistä liiketaloustieteen kvalitatiivisista tutkimusotteista. Sen avulla voidaan tutkittava kohde ymmärtää kokonaisvaltaisesti ja spesifisti. Tapaustutkimuksen avulla voidaan ymmärtää tapauksen monimutkaisuus yleistyksien sijaan. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 155–156.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusotteena käytetään laadullista vertailevaa monitapaustutkimusta. Yinin (2003, 46) käsityksen mukaan monitapaustutkimus (comparative study, multiple-case study) kuuluu samaan metodologiseen viitekehykseen kuin perinteinen yksittäinen tapaustutkimus (single-case study), vaikkakin niillä on eroja. Näiden kahden tutkimusotteen eroja on tarkastellut myös Gerring (2007), joka määrittelee jaon siten, että on olemassa yksittäisen tai muutaman tapauksen tutkimus (case study) ja useamman tapauksen tutkimus (cross-case study).

Tutkimusotteena tapaustutkimus analysoi tutkittavia kohteita. Tutkimusten avulla voidaan kyseenalaistaa ja testata olemassa olevia teorioita ja ne on nähty muun muassa uusien ajatusten ja hypoteesien lähteenä tiedeyhteisössä. Tapaustutkimuksen historia on joko vertailevassa tai kokeellisessa tutkimuksessa. (Eräsaari 2007, 155.)

Kvalitatiivinen tapaustutkimus on kuvailevaa tutkimusta. Tutkimukselle ominaista on, että se perustuu nykyhetkeen ja luonnolliseen tilanteeseen. Tapaustutkimuksen avulla pyritään selvittämään tutkittavien kohteiden yksityiskohtaisia rakenteita sekä ilmiöön liittyviä syy-seuraussuhteita. Tapaustutkimus mahdollistaa induktiivisen päättelyn ja on parhaimmillaan tutkijalle seikkailu. (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen & Saari 1995, 11–15.) Syrjälä ja Numminen (1988,

8) ovat listanneet tapaustutkimuksen ominaisuuksina myös seuraavat piirteet: yksilöllistävä, monitieteellinen, vuorovaikutuksellinen, joustava ja arvosidonnainen. Vuorovaikutus syntyy tutkijan vuorovaikutuksesta tutkittavan kohteen kanssa, joustavuus mahdollisuudesta etsiä aineistoa sieltä, mistä sitä on saatavilla ja arvosidonnaisuus tutkijan omasta persoonallisuudesta ja arvomaailmasta, jotka liittyvät väkisinkin hänen muodostamaansa käsitykseen tutkitavasta kohteesta.

Tapaustutkimusta on kritisoitu tutkimusotteena sen subjektiivisuuden ja yleistettävyyden puutteen takia. Tapaustutkimukselle ominaista on, että pienestä joukosta tuotetaan yksityiskohtaista tietoa. On myös kritisoitu, että puutteellinen kurinalaisuus aineistoa kerätessä voi vääristää tutkimuksen tuloksia. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2007, 185.) Kritiikkiin tulosten yleistämättömyydestä on vasta-argumenttina esitetty, että tapausten kokonaisvaltainen ymmärtäminen on tärkeämpää tutkituissa tapauksissa. Tavoitteena ei ole yleistää tilastollisesti vaan analyttisesti, eli tarkastelemalla, pitävätkö teoriat paikkansa tutkimuskohteissa. (Syrjälä & Numminen 1988, 175.) Yleistettävyyden merkityksen määrittelee myös tutkimuskysymys.

Tapaustutkimuksessa teorian merkitys on korostunut. Ilman taustalla olevaa teoriaa, tutkimuskohteiden raportit ovat vain tarinoita tosielämästä, ilman laajempaa tieteellistä merkitystä. Tapaustutkimuksella on kaksi lähtökohtaa, jotka molemmat sitovat teorian tiukasti kiinni tutkimuksen toteuttamiseen. Teorialähtöinen tapaustutkimus lähtee teoriasta, sen kiinnostavuudesta ja potentiaalista tutkijan kannalta. Tutkija valitsee teorian perusteella tutkittavat kohteet. Toinen lähtökohta tutustuu ensin tapaukseen, kerää aineistoa ja pyrkii ymmärtämään asian kokonaisuudessaan. Sen jälkeen tutkija miettii, mitkä teoriat sopivat parhaiten tapauksen ymmärtämiseen. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 47–48.)

Tapaustutkimuksen kohteen tai kohteiden valinta on tärkeää tutkimuksen onnistumisen kannalta. Tutkijan tulisi ensinnäkin valita, tutkiiko hän yhtä, muutamaa vai useaa kohdetta. Tutkimuskysymykset ja tutkijan tiedonintressi määrittelevät parhaiten sopivan tutkimuskohteiden määrän. (Häikiö & Niemenmaa 2007, 49.) Kohteet voidaan valita niin, että ne ovat keskenään mahdollisimman samanlaisia (literal replication) tai mahdollisimman erilaisia (theoretical replication) (Yin 2003, 48–49). Syrjälä ja Numminen (1988, 19) esittävät, että valittujen tutkimuskohteiden tulisi olla a) mahdollisimman tyypillisiä, b) jonkinlaisia rajatapauksia, c) ainutkertaisia, poikkeuksellisia tai opettavaisia tai d) paljastavia, ennen tutkimattomia. Jokaisel-

la tutkimuskohteella tulisi siis olla jokin tehtävä tutkimuksessa, olipa tutkimus yksittäinen tapaustutkimus tai monitapaustutkimus.

Yhden tapauksen tutkiminen on kokonaisvaltaista ja perusteellista tutkimusta. Monen tapauksen tutkimisessa joudutaan välttämättä tinkimään perusteellisuudesta ja tutkimaan vain tiettyjä asioita tutkimuskohteista. Monitapaustutkimus on paremmin yleistettävissä kuin yksittäinen tapaustutkimus, mutta toisaalta se vaatii paljon enemmän aikaa ja muita resursseja tutkijalta. Monitapaustutkimuksissa kohteiden vertailu keskenään mahdollistuu ja sitä kautta voidaan tutkimuksella saada aikaan muutakin kuin teoreettista yleistettävyyttä. (Yin 2003, 48–53.)

Jokinen ja Kovala (2004, 91) ovat määritelleet laadullisen vertailevan tapaustutkimuksen keskeisiksi piirteiksi tarkastelun yksityiskohtaisuuden ja sen kokonaisvaltaisuuden. Heidän näkemyksensä on, että laadullinen vertaileva tutkimus antaa rohkeampia välineitä yleistysten tekemiseen ja monimutkaisempien syysuhteiden käsittelyyn kuin tilastolliset menetelmät.

Tutkimukseni määräytyy hyvin pitkälle tutkimuskysymysten ja tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Poikkileikkaustutkimus Suomen pankkitoimialasta vaatii tutkimusotteeksi monitapaustutkimuksen. Ja jotta toimialasta saataisiin kattava kuva, niin tutkimukseen on valittu yhdeksän pankkiryhmää. Tutkittavien kohteiden määrän takia tutkimuksen tarkkuus ja syvällisyys eivät tule olemaan yhtä hyviä kuin muutaman tapauksen tutkimuksessa olisivat. Pohiessani jatkotutkimusaiheita tutkimukselleni tulen esittämään, että aihetta voisi jatkaa syvemmillä tutkimuksilla, jotka koskisivat vain muutamaa pankkiryhmää kerrallaan.

Tässä tutkimuksessa käytetään Yinin (2003, 50) esittelemää monitapaustutkimuksen työskentelytapaa. Ensin kerätään tarvittava tieto yksittäisistä tutkimuskohteista ja jokaisesta kirjoitetaan erillinen raportti. Tämän jälkeen yksittäiset raportit analysoidaan ja lopuksi tehdään johdopäätökset.

Tutkimusmenetelmät ovat kvalitatiivisia. Helpoin ja halvin aineiston keruumenetelmä on käyttää hyväksi erilaisia dokumentteja (Eräsaari 2007, 158). Kerään tutkimusaineistoa pankkien Internet-sivuilta ja vuoden 2008 toimintakertomuksista ja vuosiraporteista saatavista tiedoista. Haasteena ovat tietojen erilaisuus ja olennaiset erot tietojen määrässä. Osa pankeista on listattu pörssiin, ja niillä on sitä kautta kattava tiedonantovelvollisuus, kun taas osalla pan-

keista ei ole velvollisuutta tuottaa aineistoa julkiseen käyttöön. Kerätyn aineiston lisäksi tein yhden haastattelun kutakin pankkiryhmiä kohden.

Haastateltaviksi pyysin yksittäisten pankkien konttorinjohtajia, pankinjohtajia, toimitusjohtajia tai paikallisten alueiden aluejohtajia. Kriteerinä oli, että haastateltava johtaisi konttoria, konttoriryhmää tai aluetta, jolloin hänellä olisi tarvittava tieto siitä, millaisissa asioissa yksittäisillä konttoreilla on päätäntävaltaa ja millä tavalla konttoreiden toimintaa ohjataan ja valvotaan organisaatiossa.

Haastattelun muoto oli puolistrukturoitu haastattelu, jolle on ominaista, että haastattelun rakenteesta tai kulusta osa on kaikille haastateltaville sama, mutta kyseessä ei kuitenkaan ole strukturoitu haastattelu, joka olisi täysin samanlainen kaikille. Robsonin (1995) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset on ennalta määritetty, mutta haastattelija voi vaihdella niiden sanamuotoa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Robsonin määritelmä kuvaa parhaiten käyttämäni haastattelutapaa. Lähetin etukäteen haastateltaville tutustuttaviksi haastatteluun liittyviä teemoja ja kysymyksiä, jotta he halutessaan pystyivät valmistautumaan haastatteluun. Haastattelu eteni lähettämäni sabluunan mukaisesti kuitenkin niin, että kysymysten muodot saattoivat vaihdella tai jos sain vastauksen kysymykseen jo aiemmassa vaiheessa haastattelua, niin jätin kyseisen kysymyksen tarpeettomana välistä.

4.2 Aktia

Aktian juuret ulottuvat 1827-luvulla perustettuun Helsingin Säästöpankin Tenholan konttoriin. Helsingin Säästöpankki ja muutamat muut pääkaupunkiseudun säästöpankit fuusioituivat säästöpankkikriisin aikaan reilu 15 vuotta sitten ja muodostivat Aktia-yhteenliittymän. Vuonna 1993 Aktiasta tuli osakeyhtiö Aktia Säästöpankki Oyj. (Aktian vuosi 2008 2009, 2.)

Aktia luopui säästöpankkistatuksestaan vuonna 2008 osana uutta strategiaansa listautua Helsingin pörssiin. Aktia Säästöpankki Oyj:n pankkitoiminta siirrettiin Aktia Pankki Oyj:hin syyskuussa 2008. Tämän jälkeen Aktia Säästöpankki Oyj:n toiminimi muutettiin 30.9.2008 Aktia Oyj:ksi ja siitä muodostui konsernin emoyhtiö. (Aktian vuosi 2008 2009, 16.) Aktia listautui pörssiin syyskuussa 2009.

Aktian toiminta-alue käsittää pääkaupunkiseudun, rannikkoseudun ja muutamat yksittäiset sisämaan kaupungit. Aktialla on noin 90 konttoria ja asiakkaita yli 300 000. Konsernissa työskentelee kokopäiväresursseiksi muutettuna 1052 työntekijää (Aktian vuosi 2008 2009, 2, 16.)

Aktia Oyj:llä oli vuoden 2008 lopussa 659 osakkeenomistajaa. 24 Aktia- ja Säästöpankkisäätiötä omistivat 48,2 prosenttia osakkeista, ollen isoin Aktian omistajaryhmä. (Aktian vuosi 2008 2009, 17.)

Aktia Pankki Oyj on osa Aktia-konsernia. Aktia Oyj toimii konsernissa omistusyhteisönä, jonka tytäryhtiöt vastaavat konsernin pankki-, vakuutus- ja kiinteistötoiminnasta. Toiminta on kokonaisuudessaan jaettu viiteen segmenttiin: pankkitoiminta, varainhoito, henkivakuutus, vahinkovakuutus ja muut konsernin toiminnot. (Aktian vuosi 2008 2009, 2.) Haastattelussa tarkentui, että Aktia Oyj:n ylimmästä johdosta vastaa osakeyhtiön toimitusjohtaja ja hallitus ja että ylin johto on sama kaikilla konsernin segmenteillä.

Aktia Pankki Oyj vastaa konsernin pankkitoiminnoista yhdessä konsernin tytäryhtiöiden Aktia Hypoteekkipankki Oyj:n, Aktia Kortti ja Rahoitus Oy:n, Aktia Yritysrahoitus Oy:n ja Aktian kiinteistönvälitysyhtiöiden kanssa (Aktian vuosi 2008 2009, 2). Aktian organisaatiorakenteesta haastattelemani pankinjohtaja kertoo, että Suomi on jaettu kolmeen maantieteelliseen alueeseen, joilla kullakin on oma aluejohto. Alueet jakautuvat konttoriryhmiin, joiden johdossa ovat pankinjohtajat. Konttoriryhmät käsittävät useampia konttoreita, joiden johdossa ovat konttorinjohtajat.

Päätöksenteko on paikallista. Pankinjohtajilla on laajat valtuudet tehdä päätöksiä nopeasti ja lähellä asiakasta. (Aktian vuosi 2008 2009, 5.) Haastateltavan mukaan konttoriryhmillä on valta päättää esimerkiksi viestinnästä, markkinoinnista, henkilöstön rekrytoinnista ja tiloista. Keskitettyä päätöksentekoa noudatetaan luottopäätöksissä, jotka suuruudeltaan ylittävät toimihenkilöille annetut toimintarajat.

Haastateltavan mukaan konsernin strategian päättää hallitus. Konttoriryhmillä on kuitenkin itsenäinen valta päättää omista strategisista tavoitteistaan, kunhan tavoitteet ovat konsernin

yhteisen strategian mukaiset. Eri konttoriryhmillä voi olla erilaisia strategisia tavoitteita riippuen muun muassa ryhmien iästä, markkinaosuudesta ja vakavaraisuudesta.

Ja me ollaan erilaisissa kehitysvaiheissa, jolloin meidän täytyy keskittyä erilaisiin asioihin, kuin sitten mitä keskitytään siellä. Ja siellä on saatu esimerkiksi – Inkoossa – Aktian markkinaosuus 65 % esimerkiksi ja meillä Tampereella muutama prosentti. Meillä tietysti on ihan erilaiset tavoitteet kuin Inkoossa, että Inkoossa ei voi millään enää kasvaa siitä suuremmaksi – ja meillä taas täällä on kaikki markkinat auki, että me voimme keskittyä strategiassamme siihen, että millä me teemme lisää markkinaosuutta täällä ja lisää kannattavuutta. Pankinjohtaja Ilkka Pehkonen

Aktiassa on otettu käyttöön keskitetty ohjausmalli, jonka tarkoitus on yhdenmukaistaa konsernin tytäryhtiöiden toimintatapoja ja saavuttaa sitä kautta etuja. Aktia on hakenut orgaanista kasvua konsernin nykyisille asiakkaille suunnatulla lisämyynnillä ja tietyillä toimialueilla tapahtuvalla uusmyynnillä. Vuonna 2009 pitkän aikavälin kasvustrategiasta kuitenkin pidättydytään ja keskitytään nykyisen konsernin tehokkuuden ja laadukkuuden parantamiseen. (Aktian vuosi 2008 2009, 3, 6.)

Haastattelussa kävi ilmi, että Aktia Pankki Oyj:n johto esittää tulostavoitteet konsernin hallitukselle, joka hyväksyy ne pitkällisten neuvotteluiden perusteella. Tulostavoitteet jaetaan konsernissa ylhäältä alaspäin pilkkomalla ne ensin pankkitoiminnan eri tytäryhtiöille, sitten konttoriverkoston kolmelle eri alueelle, sitten konttoriryhmille ja lopulta konttoreille. Näin ollen eri konttoreilla voi olla erilaisia tulostavoitteita, riippuen miten kukin johtotaso on jakanut tavoitteita omalle vastuualueelleen. Tulostavoitteet puolestaan määrittelevät konttoreiden käytössä olevan budjetin. Pankinjohtaja valmistelee budjetin itse haluamallaan tavalla, kuitenkin siten, että budjetilla tavoitellaan tulostavoitteiden täyttymistä.

Aktian tavoitteena on jakaa osinkoa omistajilleen 30–50 prosenttia verojen jälkeisestä tuloksesta (Aktian vuosi 2008 2009, 18). Pitkällä aikavälillä tavoitteista tärkeimmäksi haastattelemani pankinjohtaja nimeää kannattavuuden, joskin taloudellisten ja strategisten tavoitteiden tärkeys vaihtelee yksiköiden ja ajanjaksojen välillä.

Me – – voidaan toistaiseksi asettaa kannattavuus vähän taka-alalle, kun tärkeämpää kannattavuuden kustannuksellakin on saada lisää markkinaosuutta, niin että – – meillä on riittävän paljon asiakkaita, että voidaan sitten keskittyä heidän kanssaan tuloksen tekemiseen. Että ne vaihtelee eikä niistä voi sanoa että kumpi olisi tärkeämpi, tai mikä niistä olisi tärkeämpi. Pitkällä aikavälillä kun me olemme osakeyhtiö, jonka tehtävänä on tuottaa omistajilleen voittoa, niin kaikkien yksiköiden tärkein tavoite on kannatta-

vuuden varmistaminen ja parantaminen, eli taloudelliset tavoitteet. Mutta että, miten ne sitten saavutetaan ja mikä kulloinkin on juuri sitten etusijalla, niin se on sitten eri asia.
Pankinjohtaja Ilkka Pehkonen

Taloudellisten tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä. Aktialla on käytössä henkilöstörahasto, johon kuuluvat työntekijöiden lisäksi pankin toimitusjohtaja ja konsernin muu johto. Tämän lisäksi toimitusjohtajalle ja konsernin johdolle on oma palkitsemisjärjestelmä, joka perustuu tulokselle ja käyvän arvon rahaston tulokselle. Käytössä on ollut myös vuonna 2008 osakeperusteinen kannustusohjelma. (Aktian vuosi 2008 2009, 16.) Jos tuloksia ei saavuteta, niin haastateltavan pankinjohtajan mukaan tilannetta pyritään korjaamaan erilaisten auttavien toimenpiteiden avulla, sen jälkeen mahdollisilla henkilövaihdoksilla ja lopulta strategian vaihtamisella.

Aktian arvot liittyvät ympäröivään yhteiskuntaan, asiakkaisiin ja henkilökuntaan. Aktian arvoina on kantaa vastuu sidosryhmiä kohtaan toimimalla kannattavasti, luotettavasti ja eettisesti. Aktia-konsernissa toimitaan asiakasläheisesti, turvallisesti ja palvelu on yksilöllistä ja aktiivista. (Aktian vuosi 2008 2009, 3.)

Haastattelussa selviää, että strategisten ja taloudellisten tavoitteiden lisäksi Aktialla on toimintatapoja, jotka kuitenkin eivät ole merkitykseltään rinnastettavissa strategisiin ja taloudellisiin tavoitteisiin. Aktia- ja Säästöpankkisäätiöt jakavat Aktiasta saamaansa osinkoa ympäröivään yhteiskuntaan erilaisina tukina esimerkiksi kulttuurille, taiteelle ja urheilulle. Aktialla on myös yhteiskunnallisia arvoja.

Inkoon tienoilla esimerkiksi – – on sitä ympäröivää yhteiskuntaa jo tuettu 150 vuotta tosi merkittävillä, isoilla lahjoituksilla ja apurahoilla ja tukirahoilla. Ja se on meidän toiminnassa merkittävää. – – Lisäksi meillä on paljon semmoisia yhteiskunnallisia arvoja, jotka – – eivät ole suoranaisesti rinnastettavissa strategisiin tai taloudellisiin tavoitteisiin, mutta jotka ovat meidän toimintatapoja, esimerkiksi Itämeren suojelua ja sen tyyppistä. Mutta ne ovat kuitenkin kaukana näistä strategisista ja taloudellisista tavoitteista.
Pankinjohtaja Ilkka Pehkonen

Hallituksen alaisuudessa toimii sisäinen tarkastus, joka tarkastaa myös tytäryhtiöiden toimintaa. Sisäinen tarkastus raportoi suoraan hallitukselle, ja tarkastamiensa tytäryhtiöiden hallituksille heitä koskevissa asioissa. (Aktian vuosi 2007 2008, 23.) Sisäisen tarkastuksen lisäksi toimintaa valvotaan jatkuvasti esimiesten ja toimihenkilöiden toimesta. Haastattelemani pankinjohtaja kertoo, että toimintaa rajoitetaan ehdottomilla rajoilla esimerkiksi luottopäätösto-

minnassa ja investoinneissa. Konttoriryhmien laatimat budjetti ja talousarviot asettavat myös tiukkoja rajoja toiminnalle, joiden ylittäminen vaatii erillistä sopimista asiasta.

Aktiassa riskienhallinta on jaettu kahteen osaan, toinen on riskienvalvonta ja toinen on riskienhallinta. Valvonnan tehtävänä on mitata, ohjeistaa ja valvoa riskejä. Valvonnasta vastaava raportoi suoraan konsernin toimitusjohtajalle. Riskienhallintaa toteutetaan liiketoimintayksiköissä ja tytäryhtiöissä liiketaloudellisin perustein. Yksiköt vastaavat aiheuttamistaan riskeistä ja omista riskienhallintaprosesseistaan. Operatiivisten riskien välttämiseksi konsernilla on operatiivisten riskien hallintapolitiikka, jonka mukaan riskejä kartoitetaan säännöllisesti. Yksiköiden johto on vastuussa ohjeistuksen implementoinnista juuri oman yksikkönsä toimintaan. Aktian hallitus vastaa viime kädessä riskien hallinnan ja valvonnan oikeellisuudesta konsernitasolla. (Aktia Säästöpankki Oyj Toimintakertomus ja tilinpäätös 2007 2008, 8, 35, 45.)

4.3 Handelsbanken

Stockholms Handelsbank perustettiin Ruotsissa vuonna 1871 ja listattiin Tukholman pörssiin vuonna 1873. Vuoden 1900 alussa konttoriverkosto laajeni Ruotsissa koko maahan ja pankin nimi vaihdettiin Svenska Handelsbankeniksi. Pankki aloitti kansainvälisen toimintansa 1980-luvulla perustamalla konttorit Lontooseen, Singaporeen ja New Yorkiin. Suomessa toiminta aloitettiin vuonna 1985 edustuston voimin ja vuonna 1994 ensimmäisellä konttorilla. (Handelsbanken 1.)

Handelsbanken on Pohjoismaiden kansainvälinen pankki. Pankilla on toimintaa 22 maassa ympäri maailman. Vuoden 2008 lopussa Handelsbankenilla oli yhteensä yli 702 konttoria. Konttoreita on eniten Ruotsissa (461), Iso-Britanniassa (56), Tanskassa (54), Norjassa (48) ja Suomessa (45). (Handelsbanken 1; Handelsbanken Annual Review 2008 2009, 30–32.)

Maantieteellisesti toiminta-alueet on jaettu yhteentoista alueeseen, joilla on kaikilla oma aluekonttori. Ruotsissa alueita on kuusi, Iso-Britanniassa kaksi, Suomessa yksi, Norjassa yksi ja Tanskassa yksi. Muu maailma kuuluu Handelsbanken International -yksikköön. (T.Virkki, henkilökohtainen tiedonanto 21.9.2009.)

Handelsbankenilla työskentelee 11 000 työntekijää ympäri maailman. Suomessa työntekijöitä on noin 650. (Handelsbanken 1; Handelsbanken Annual Report 2008 2009, 65.) Suomessa on asiakkaita T. Virkin (henkilökohtainen tiedonanto 21.9.2009) mukaan noin 400 000.

Handelsbankenilla on noin 100 000 osakkeenomistaja, joista viisi prosenttia pitää hallussaan yli 90 prosenttia osakkeista. Yli 30 prosenttia osakkeenomistajista on ulkomaisia omistajia (Handelsbanken Annual Review 2008 2009, 24.)

Handelsbanken on toiminut paikallisesti hajautetulla toimintamallilla jo 1970-luvun alkupuolelta lähtien. Konttorit ovat itsenäisiä ja vastuussa toiminnastaan asiakkailleen. (Handelsbanken 1.) Haastatteleman konttorinjohtajan kuvauksen mukaan Handelsbankenin organisaatio on matala ja johtoportaita on vähän. Toimitusjohtajan alaisuudessa toimivat aluejohtajat, joiden alla työskentelevät konttorinjohtajat. Maantieteellisesti Suomi käsittää yhden alueen ja Suomessa toimii yksi aluejohtaja. Aluekonttorissa toimii myös hallitus, joka on ylin limiittejä vahvistava elin, mutta jolla ei ole konttoreiden toimintaan erityistä valtaa. Aluekonttori toimii lähinnä konttoreita tukevana yksikkönä. Paikalliset konttorit ovat pieniä, aina toisistaan erillisiä yksiköitä, joiden johdossa toimii konttorinjohtaja. Jos jollekin paikkakunnalle tarvitaan lisää kapasiteettia, niin sinne perustetaan uusi itsenäinen konttori.

Konsernin strategiana on hajauttaa valta paikallisille konttoreille, joilla on myös vastuu liiketoiminnastaan. Strategian tarkoitus on mahdollistaa päätöksenteko lähellä asiakasta, koska asiakkaan tarpeen tietää parhaiten paikallinen konttori. Konttorinjohtajalla on itsenäinen päätösvalta konttoriin, henkilöstöön, markkinointiin ja toimintaan liittyvissä asioissa. Valtakunnallista markkinointia Handelsbankenilla on vain harvoin. Konttoreiden päätösvaltaa on rajoitettu vain harvoissa päätöksissä. (Handelsbanken Annual Review 2008 2009, 5–6.)

Joissakin isoimmista investointijutuissa meillä on tietty kattoraja, minkä jälkeen – – haetaan investointilupa aluekonttorista, mutta käytännössä joskus on hivenen verrattukin, että tämä on vähän tämmöistä franchising-toimintaa. Tässä pyöritetään itsenäistä yritystä tietyn nimen alla. Konttorinjohtaja Tauno Virkki

Handelsbankenin tavoite on olla kannattavampi kuin markkinoilla olevat kilpailijat. Tavoitteeseen pyritään asiakastyytyväisyydellä ja alhaisilla kuluilla. Handelsbanken toteuttaa strategiaansa ja tavoitteitaan pitkän tähtäimen suunnittelulla, kannattavuudella ja asiakkaiden huomioimisella sekä hajautetulla organisaatiolla. (Handelsbanken 2.)

Haastattelemani konttorinjohtajan mukaan konttoreiden strategioista päättävät konttorit itse. Konttorinjohtajat kokoontuvat muutaman kerran vuodessa aluekohtaisiin tapaamisiin, joissa keskustellaan linjakohtaisista asioista. Myös aluekonttorit pohtivat isompia linjauksia, mutta yksityiskohtaisia ohjeita ei konttoreille anneta. Konttoreita sitovia päätöksiä on vähän, esimerkiksi pankkijärjestelmiin liittyvät päätökset ja yleiset luotonannonlinjaukset. Konttoreilta pyydetään vuoden lopulla toimintasuunnitelma seuraavaa vuotta koskien, mutta se toimitetaan vain tiedoksi, ei hyväksymistä varten.

Handelsbankenin konttoreiden tulostavoitteista konttorinjohtaja kertoo, että ne määräytyvät pitkälti toisten konttoreiden tulosten perusteella. Konttoreissa ei tehdä budjetteja lainkaan, vaan kannattavuutta ja tulosta arvioidaan kuukausittaisilla tulosraporteilla.

Konttorin kannattavuus – ja siihen liittyvät tavoitteet lähtee aika pitkälti siitä, että konttorit myös benchmarkkaa toisiaan hyvin paljon, että minkälainen kannattavuus on suhteessa toisiin konttoreihin. Me tiedetään koko ajan että, miten muut konttorit kannattavat. Sitten tietysti, kun jokainen koko ajan pyrkii keskiarvon yläpuolelle, niin sieltähän tavoitteet tulee. Konttorinjohtaja Tauno Virkki

Haastattelussa tulee esille, että Handelsbankenin yhtenä periaatteena on, että konttori on vastuussa asiakkailleen, ei konsernille. Konttoreiden tärkeimpänä tavoitteena taloudellisten tavoitteiden lisäksi on ehdottomasti asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyyden kehitystä seurataan konttorikohtaisilla raporteilla. Tavoitteiden saavuttamiseen ei kannusteta erillisillä palkkiojärjestelmillä, vaan tavoitteiden saavuttamisesta seuraa mahdollisesti urakehitys ja palkankorotuksia.

Haastattelemani konttorinjohtaja kertoo, että Handelsbankenissa on käytössä Mål och Medel -kirja, joka suomeksi on Tavoite ja keinot. Kirjassa käsitellään pankin arvot perusteellisesti. Arvot on kirjoitettu auki siten, että ne ovat selkeästi noudatettavissa. Kukin toimitusjohtaja päivittää sen uransa alkupuolella ja voi siten ohjata pankin toimintaa haluamaansa suuntaan.

Tärkeimmät valvonnan keinot konsernissa ovat organisaation toimintaohjeet, yrityksen toimintaperiaatteet ja tehokkaat taloudelliset valvontajärjestelmät. (Handelsbanken 2.) Haastattelussa käy ilmi, että konttoreiden osastot valvovat omaa toimintaansa, esimerkiksi luotonantoa ja asiakastyytyväisyyttä. Handelsbankenilla on käytössä limitointijärjestelmä, jolla luottojen antoa valvotaan. Konttoreita seurataan tulosseurannan ja asiakastyytyväisyyden lisäksi kus-

tannukset per tuotot -suhdeluvun avulla. Nykyinen markkinatilanne on lisännyt seurannan määrää, joka on tiukkaa, vaikka toiminta onkin organisaatiossa joustavaa. Handelsbankenin Suomessa toimivia konttoreita tarkastaa Suomen viranomaisten ja Handelsbankenin sisäisen tarkastuksen lisäksi Ruotsin Finansinspektionen.

Handelsbankenin hallituksella on vastuu erilaisten riskien hallitsemisesta. Strategiana on hyvällä sisäisellä valvonnalla ehkäistä pankin toimintakyvyn vahingoittuminen. Riskien hallinta on konsernissa sijoitettu erilliseen yksikköön. Yksikkö raportoi riskeistä säännöllisesti hallitukselle. Pankilla on myös sisäinen tarkastusyksikkö, jota valvoo ulkoiset tilintarkastajat. (Handelsbanken 2.)

4.4 Nordea

Nordea on kansainvälinen pankkiryhmä, jolla on toimintaa Pohjoismaissa ja Itä-Euroopassa, Venäjällä, Puolassa, Liettuassa, Latviassa ja Virossa. Suomessa Nordea toimii Nordea Suomi Pankki Oyj nimellä ruotsalaisen Nordean tytäryhtiönä. Kaikkiaan Nordealla on ollut vuoden 2008 lopussa 1 392 konttoria, joista Suomessa sijaitsee 345 konttoria. (Nordea Annual Report 2008 2009, 21–23)

Nordealla on toimialueellaan suunnilleen 7,5 miljoonaa asiakasta. Näistä vajaa 2,5 miljoonaa ovat suomalaisia asiakkaita. Nordeassa työskentelee yli 37 000 työntekijää, joista 5 420 työskentelee Suomessa. (Nordea Annual Report 2008 2009, 21–23)

Vuoden 2008 lopussa Nordealla oli noin 480 000 osakkeenomistajaa. Suurimmat yksittäiset omistajat olivat Ruotsin valtio (19,8 %) ja Sampo Oyj (19,5 %). Osakkeenomistajista ruotsalaisia yhteisöjä oli 21,8 % ja suomalaisia yhteisöjä 21,3 %. (Nordea 1.)

Haastattelussa selviää tarkemmin Nordean organisaatorakenne. Vähittäispankkitoiminnassa organisaatio rakentuu Suomen osalta siten, että ylimpänä on maajohtaja, jonka alaisuudessa toimii 3 varatoimitusjohtajaa. Varatoimitusjohtajille on jaettu hoidettavakseen 22 aluetta, joilla kaikilla on oma aluejohtajansa. Aluejohtajalle vastuussa ovat yksiköiden konttorinjohtajat. Konttorinjohtajan alaisena toimii konttorissa vähittäispankkisektorin pankinjohtaja.

Haastattelemani pankinjohtajan mukaan konttorinjohtaja vastaa konttorin toiminnasta ja sen tuloksesta. Konttorinjohtajan vastuulle kuuluu konttorin päivittäinen päätöksenteko, henkilös-
töresurssit ja luottopäätökset. Konttorinjohtajan vastuulla on myös asiakas- ja henkilöstötyy-
tyväisyys. Alueohjaus vastaa siitä, että kaikissa konttoreissa tietyt asiat tehdään samalla taval-
la konsernin brändin mukaisesti. Koko konsernia koskevan ohjauksen alaisina ovat muun mu-
assa tehtävänimikkeisiin, tuotteistukseen, järjestelmiin, raportointiin ja organisaatorakenteeseen liittyvät asiat.

Organisaatorakenne on kokenut 2000-luvulla muutoksia. Haastattelussa pankinjohtaja kertoo, että organisaatorakennetta muutettiin siten, että konttoreita yhdistettiin ja otettiin käyttöön paikallisjohtajan käsite. Paikallisjohtaja vastasi useamman paikkakunnan konttoreista, eikä konttoreilla ollut erikseen konttorinjohtajia. Tästä rakennemuutoksesta kuitenkin luovuttiin myöhemmin, sillä konttorit halusivat enemmän välitöntä ohjausta, ja palattiin takaisin konttorinjohtajan käsitteeseen. Konttorinjohtajan vastuulla on useimmiten 1–2 konttoria.

Haastattelun mukaan Nordean strategia laaditaan konsernitasolla. Strategiassa on maakohtaisia eroja, riippuen Nordean markkinatilanteesta maassa. Varatoimitusjohtajilla ja aluejohtajilla on hienosäätövaraa koskien strategiaa Suomessa ja tietyillä alueilla, mutta isot päätökset tulevat annettuina. Konttorinjohtajien vastuulla on, miten paikallisella tasolla strategiaa toteutetaan.

Mitä se sitten tarkoittaa missäkin maassa, niin siinä on varmaan painotuseroja pikkuisen. Kun markkinaosuudet menevät suunnilleen niin, että Suomessa meidän markkinaosuus on kaikkein vahvin, mutta Ruotsi taas on markkinapotentiaailtaan kaikkein suurin, niin on varmaan strategisesti erilainen lähestymiskulma toimia Suomessa tai Ruotsissa. Ruotsissa halutaan erityisen voimakkaasti kasvattaa markkinaosuutta ja meillä taas halutaan pitää tai vähän voittaa markkinaosuutta. Ja siitä kun lähdetään, niin tavallaan ne maakohtaiset strategisen tason tavoitteet liittyen vuosibudjetteihin ja muihin, niin kyllä ne tänne maakuntakonttoreihin ja alueille hyvin pitkälti annettuina tulee. Pankinjohtaja Mika Jokiranta

Haastateltavan mukaan taloudelliset tavoitteet ja budjetit tulevat myös ylhäältä päin annettuina. Nordean tavoite on olla osakkeen kokonaistuotto prosentilla ja oman pääoman tuotolla mitattuna parhaan neljänneksen joukossa eurooppalaisten pankkien vertailuryhmässä. Osinkoa Nordea pyrkii maksamaan yli 40 % tilikauden tuloksesta. (Nordea 2.) Haastateltavan ker-
toman mukaan taloudellisissa tavoitteissa on maakohtaisia eroja, sillä tavoitteisiin vaikuttavat korkotasot eri maissa.

Tavoitteista tärkeimmäksi haastattelemani pankinjohtaja nostaa taloudelliset tavoitteet, sillä Nordea on julkisesti noteerattu pörssiyhtiö. Muitakin pehmeämpiä tavoitteita nähdään olevan, mutta niiden merkitys on välineellinen.

Asiakastyytyväisyys ja henkilöstötyytyväisyys, ovathan ne tavoitteita sinänsä. Molemmilla on toki se funktio, että ne luovat edellytyksiä saada taloudellisia ja strategisia tavoitteita täyteen, mutta eihän niillä itseisarvoa ole. Kyllä me pystytään maksimoimaan meidän asiakastyytyväisyys sillä, että vedetään hinnat alas ja lisätään pankkilaisten määrää ihan älyttömästi, jotta koskaan ei kenenkään tarvitse jonottaa. Asiakkaat ovat varmaan tosi tyytyväisiä, mutta ei se sitten taas ihan johda siihen kokonaislopputulokseen, mitä haetaan. Pankinjohtaja Mika Jokiranta

Haastattelussa pankinjohtaja kertoo, että tavoitteiden saavuttamiseen suhtaudutaan pehmeästi. Henkilöstöä ohjataan myyntitavoitteiden kautta saavuttamaan tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan eri tavoilla. Nordeassa on ollut käytössä muutamia vuosia osittain suoritukseen perustuva palkkaus, jonka lisäksi henkilöstörahastoon siirretään rahaa tiettyjen toimintaan liittyvien vaatimusten, kuten asiakastyytyväisyyden kasvu konsernitasolla, täytyessä. Jos tavoitteita ei saavuteta, niin siitä ei seuraa erityisiä toimenpiteitä.

Haastattelussa selviää, että toimintaa seurataan atk-järjestelmän avulla monella tapaa. Tärkeimpinä mittareina ovat myyntitilastot, viikoittaiset ja kuukausittaiset myyntitulokset ja konttorin kuukausittainen tulos. Vähittäispankkisektorin pankinjohtaja raportoi neljännesvuosittain konttorissa myönnettyistä luotoista.

Nordea tavoittelee tulevaisuudessa johtavan pankin paikkaa Pohjoismaissa. Visiota tavoitellaan organisaation yhteisellä näkemyksellä siitä, että asiakkaat ovat ratkaisu tavoitteiden saavuttamiseen. Vuonna 2007 esiteltiin Nordean uudet arvot, joiden onnistunut implementointi on tuottanut tulosta. Onnistumisesta kertoo parantunut asiakastyytyväisyys, asiakkaiden uskollisuus pankkia kohtaan ja sisäisen kyselyn kertoma tulos työntekijöiden tyytyväisyydestä. (Nordea Annual Report 2008 2009, 8.)

Sisäistä valvontaa Nordeassa harjoittaa henkilöstö, johto ja hallitus. Nordeassa sisäinen valvonta perustuu selkeisiin määritelmiin ja tehtävien ja vastuiden jakoon. Valvonnalla taataan toiminnan tehokkuus, raportoinnin luotettavuus, säännösten noudattaminen ja varojen turvaaminen. (Nordea 3.)

4.5 OP-Pohjola

Osuuspankit toimivat osuuskuntina ja muodostavat erityislainsäädännöllä säädellyn taloudellisen kokonaisuuden, joka ei kuitenkaan ole konserni. Osuuspankkiryhmän osapuolet vastaavat viime kädessä toistensa veloista ja sitoumuksista. (OP-Pohjola-ryhmä Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 2009, 30.)

Osuuspankkien omistajajäsenet omistavat itsenäiset osuuspankit. Omistajajäseniä oli vuoden 2008 lopussa yhteensä noin 1 255 000 kappaletta (OP-Pohjola-ryhmä Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 2009, 20). Itsenäisiä osuuspankkeja on 227 kappaletta, joilla on yhteensä 604 konttoria. Osuuspankeissa työskenteli 7 025 työntekijää. Pankkiasiakkaita oli vuoden 2008 lopussa yli 3,3 miljoonaa. (OP-Pohjola-ryhmä Vuosikatsaus 2008 2009, 2, 17, 22.)

Osuuspankit yhdessä omistavat OP-Keskus osuuskunnan (myöhemmin Osuuspankkikeskus), joka toimii ryhmän kehittämis- ja palvelukeskuksena, ohjauksesta ja valvonnasta vastaavana keskusyhteisönä sekä strategisena omistusyhteisönä (OP-Pohjola-ryhmä Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 2009, 20). Haastattelemani toimitusjohtaja tarkentaa, että Osuuspankkikeskus toteuttaa ryhmässä liiketoiminnallista ohjausta ja suunnittelee muun muassa ryhmästrategian yhdessä pankkien kanssa, markkinointikampanjat ja tuotelanseeraukset.

Osuuspankkikeskuksen tytäryhtiöitä ovat OP-Rahastoyhtiö Oy, OP-Henkivakuutus OY, Helsingin OP pankki Oyj, Pohjola Pankki Oyj ja muut pienemmät tytäryhtiöt. (OP-Pohjola-ryhmä Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 2009, 46.)

Helsingin OP Pankki Oyj vastaa pääkaupunkiseudun vähittäispankkitoiminnasta ja on rinnastettavissa toimintastrategialtaan Suomen 227:än muuhun osuuspankkiin. Pohjola Pankki Oyj on pörssinoteerattu yritys, jonka liiketoimintoja ovat yrityksille suunnatut pankki- ja sijoituspalvelut, ja se toimii OP-Pohjola-ryhmän keskuspankkina ja vastaa ryhmän kansainvälisestä liiketoiminnasta. (OP-Pohjola-ryhmä Vuosikatsaus 2008 2009, 42.)

Osuuspankkien toimintaa koordinoi Suomessa myös 16 Osuuspankkiliittoa, jotka ovat jäsenosuuspankkien alueellisia yhteistyöelimiä. Osuuspankkiliitot tekevät omalla alueellaan OP-

Pohjola-ryhmää tunnetuksi ja tekevät yhteistyötä oman alueen jäsenpankkiensa markkinoinnin, yhteiskuntavastuun ja sisäisen koulutuksen parissa. (Osuuspankki 1.)

Haastattelemani toimitusjohtaja kertoo, että osuuspankit ovat itsenäisiä pankkeja, jotka ovat vastuussa liiketoiminnastaan ja tekevät pankkia koskevat päätökset itse. Osuuspankit voivat valita, ottavatko vastaan Osuuspankkikeskuksen lanseeraamat tuotteet ja lähtevätkö mukaan markkinointikampanjoihin.

Toimitusjohtaja tarkentaa kuitenkin, että ryhmässä on Osuuspankkikeskuksen toimesta tehty sitovia päätöksiä ryhmän sisäisistä linjauksista ja ryhmätason käytännöistä. Esimerkiksi Osuuspankkikeskuksen päätäntävällän alla ovat ne päätökset, jotka koskevat pankkien keskinäistä yhteistoimintaa, toisen osuuspankin asiakkaan kohtelua, liiketoiminnan kehittämistä ja tuotteistusta.

Meillä on myös toisinpäin sitten tämä asiakasvalta. Se omistajavalta on oma lukunsa, mutta asiakasvallan myötä meillä on oikeus antaa palautetta asioista ja käydä keskustelua, niin että meidän näkemykset myös otetaan huomioon, koska me maksamme niistä palveluista. Niin viime kädessä oikeus edellyttää, että asiat toimivat ja ne ovat sen näköiset kuin me haluamme niiden olevan. Toimitusjohtaja Keijo Manner

Haastateltavan mukaan osuuspankit määrittelevät omat strategiansa ja tavoitteensa. Ne laaditaan itsenäisesti ja niissä voidaan painottaa haluttuja asioita, mutta niissä otetaan huomioon koko ryhmälle Osuuspankkikeskuksen toimesta laadittu strategia. Osuuspankit tekevät puolivuositain myös omat myynti- ja hankesuunnitelmat sekä vuosibudjetin ja liukuvan budjetin 12 kk taaksepäin ja eteenpäin. Myöskään taloudellisia tavoitteita ei valuteta organisaatiossa ylhäältä alaspäin.

Me teemme oman strategisen perussuunnittelumme. Sitten kun saamme ryhmän strategialuonnoksen käsiimme, niin me suunnittelemme oman strategiamme loppuun ja muutamme sitä sitten lopuksi, jos ryhmän strategia sitä edellyttää. – – Eli me asetamme itse itsellemme strategiset tavoitteet, mutta otamme niissä huomioon nämä ryhmän valinnat, jotta toimisimme niin kuin ryhmässä on monessa mielessä järkevää toimia, yhteisen saateenvarjon alla. Ja sitten myynti- ja hankesuunnitelmina me teemme puolen vuoden tarkat suunnitelmat. Ne tavoitteet me johdamme strategisista suunnitelmista, mutta asetamme nekin itse. – – Mutta suhteessa tuonne keskusyksikköön, niin sieltä ei voidakaan määrätä meidän tavoitteita, vaan me asetamme ne aidosti itse. Toimitusjohtaja Keijo Manner

Haastattelemani toimitusjohtajan mukaan osuuspankeissa tärkein tavoite on olla mahdollisimman ”hyvä asiakkaissa”. Aktiivisuuden, osaamisen ja arvomaailman kautta haetaan asiakastytyväisyyttä, josta seuraa taloudellinen tulos. Tavoitteiden saavuttamiseen kannustetaan pitkän aikavälin kannustejärjestelmillä, joihin kuuluu henkilöstörahasto ja johdon palkitsemisjärjestelmä. Kannustejärjestelmä sisältää sekä koko ryhmään että yksittäiseen pankkiin liittyviä mittareita. Käytössä on myös lyhyen aikavälin kannustejärjestelmiä.

OP-Pohjola-ryhmän arvoiksi on listattu ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen (Osuuspankki 2). Haastattelemani toimitusjohtaja tarkentaa, että osuuspankeilla voi olla valittuina samat arvot tai eri arvot. Arvojen toteutumista mitataan pankeissa säännöllisesti.

Liiketoiminta-alueet ovat vastuussa omaa toimintaansa koskevasta riskinotosta, tuloksesta sekä sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan periaatteiden noudattamisesta. Isommissa yhteisöissä on erillinen riskienhallintatoiminto, kun taas keskisuurissa ja pienissä osuuspankeissa riskienhallinnan vastuu on pankin toimitusjohtajalla. (OP-Pohjola-ryhmä Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 2009, 69.)

OP-Pohjola-ryhmässä on käytössä riskirajajärjestelmä. Osuuspankkikeskuksen hallintoneuvosto määrittää riskirajat ryhmän riskinkantokyvyille, luotto- ja markkinariskeille. Rajat ovat korkeimmat sallitut rajat, joita toiminnassa ei saa ylittää. Osuuspankit määrittelevät sen jälkeen itse omat riskinkantorajansa, jotka ovat tiukempia kuin Osuuspankkikeskuksessa määritetyt rajat. (OP-Pohjola-ryhmä Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 2009, 66.)

Osuuspankkeja valvotaan valvontarajajärjestelmän avulla (OP-Pohjola-ryhmä Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 2009, 66). Haastattelussa tarkentuu, että Osuuspankkikeskus asettaa noin 20–30 erillistä mittaria pankin liiketoiminnalle, joiden raja-arvot ovat ehdottomia, eikä niitä saa ylittää. Rajojen rikkoutuessa Osuuspankkikeskus voimistaa ohjaustaan pankissa.

Jos pankki ylittää useita valvontarajoja samanaikaisesti tai jonkun olennaisen valvontarajan ja ylitys on pitkäaikainen, niin Osuuspankkikeskus pikku hiljaa vahvistaa omaa ohjaustaan. Äärimmäisenä tapauksena pankissa vaihdetaan toimitusjohtaja ja ehkä jopa hallituskin, jos pankki on oikein päästänyt itsensä huonoon kuntoon. Toimitusjohtaja Keijo Manner

OP-Pohjola-ryhmän osuuspankkeja tarkastaa Finanssivalvonnan lisäksi Tarkastustoiminto, jonka toimivalta perustuu osuuspankkilakiin. Tarkastustoiminto arvioi yksiköiden toimintaa, johtamista ja periaatteiden noudattamista sekä ohjauksen ja valvonnan riittävyttä, riskienhallinnan tarkoituksenmukaisuutta ja toiminnan laillisuutta. (OP-Pohjola-ryhmä Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 2009, 32–33.) Haastattelemani toimitusjohtaja kertoo, että osuuspankeilla voi olla tämän lisäksi omia sisäisiä tarkastusmenetelmiä, kuten hallintoneuvoston alaisena toimiva tarkastusvaliokunta ja esimiesvalvonta.

4.6 Paikallisosuuspankkiryhmä

Paikallisosuuspankkiryhmä on vuonna 1997 irtaantunut omaksi itsenäiseksi ryhmäksi osuuspankeista. Sen tavoitteena on ollut jatkaa itsenäistä ja paikallista toimintaa. Paikallisosuuspankkiryhmään kuuluu 42 itsenäistä osuuskuntana toimivaa paikallisosuuspankkia ympäri Suomen. Pankeilla on yhteensä 146 konttoria ja noin 730 työntekijää. Paikallisosuuspankeilla on asiakkaita yhteensä noin 311 000. (Paikallisosuuspankki 1).

Ryhmän keskusjärjestönä toimii Paikallisosuuspankkiliitto, jonka tehtävänä on tuottaa pankeille edunvalvontaa ja tukitoimintaa. (Paikallisosuuspankki 1). Se vastaa ryhmän verkostoitumisesta ja sen tuottamista hyödyistä paikallisosuuspankeille. Liiton tarkoitus on edistää pankkien liiketoimintaa työstämällä yhteiset ryhmästrategiat sekä tuottamalla ryhmän jäsenien käyttöön yhteistä informaatiota, koulutusta ja valtakunnallista markkinointia. (Paikallisosuuspankki 2.)

Aktia Pankki Oyj toimii paikallisosuuspankkien keskusrahallaitoksena. (Paikallisosuuspankki 1.) Ryhmään kuuluu myös Paikallisosuuspankkien vakuusrahasto, jonka tarkoituksena on turvata pankkien vakaa toiminta. Vakuusrahasto on vapaaehtoinen rahasto, jonka jäsenpankit eivät ole vastuussa toistensa veloista. Vakuusrahasto laatii yleiset periaatteet ja ohjeistuksen Paikallisosuuspankkiryhmän ja jäsenpankkiensa riskienhallinnalle, sisäiselle valvonnalle ja tarkastustoiminnolle. (Paikallisosuuspankki 3.)

Paikallisosuuspankit ovat itsenäisiä pankkeja toiminnassaan ja päätöksenteossaan (Paikallisosuuspankki 2). Haastattelemani pankinjohtaja tarkentaa, että kukin paikallisosuuspankki

voi itse päättää sitoutuuko se Paikallisosuuspankkiliiton ryhmästrategiaan. Pankki voi olla täysin riippumaton niin halutessaan tai sitoutua yhteisiin strategioihin osittain tai kokonaan. Paikallisosuuspankit voivat myös itsenäisesti päättää toiminta-alueensa ja toimintatapansa. Pankki voi niin halutessaan laajentaa toimintaansa minne päin Suomea tahansa ja päättää tarjota konttoreissaan palveluita oman valintansa mukaisesti.

Pankin toiminnan suunnittelun lähtökohtana haastattelemani pankinjohtaja pitää taloudellisia tavoitteita. Ne asettavat suunnittelulle reunaehdot. Itsenäiset paikallisosuuspankit suunnittelevat toimintansa itse. Paikallisosuuspankin ryhmästrategia on pohjana itsenäisten pankkien omille strategisille suunnitelmille, mutta ryhmästrategia ei voi esimerkiksi velvoittaa pankkeja laajentamaan toimintaansa. Budjetit ja taloudelliset tavoitteet pankki laatii itse itselleen. Paikallisosuuspankissa hallitus osallistuu toiminnan strategiseen suunnitteluun ja hyväksyy vuotuiset suunnitelmat ja budjetit.

Paikallisosuuspankit toimivat osuuskuntina, joiden perustarkoituksena on tuottaa jäsenilleen taloudellista hyötyä kuulumisestaan pankkiin. Pankki on vastuussa tuloksestaan jäsenilleen. Haastattelemani pankinjohtajan mukaan pankin tärkeimpiä tavoitteita ovat taloudelliset tavoitteet, joihin kuitenkin hyvin valittu strategia vaikuttaa paljon.

Kun meillä ei ole tuloksentekopakkoa osakkeenomistajille, meidän ei myöskään tarvitse silloin toimia ihan äärimmäisen tehokkuuden mukaan. Meitä, henkilökuntaa siis, on suoraan sanottuna liikaa, jos ajatellaan normia, mutta se on meidän asia, se on tämän pankin valinta. – – ”Minä haluan enemmän osinkoa”, meillä kukaan ei sano niin, niin kauan kun huolehdimme näistä kertomistani velvoitteista jäsenistöämme kohtaan. Koko lähtökohta on erilainen, kuin muilla pankeilla. Vaikka en ole varsinainen osuuskunta-aatteen – – puolestapuhuja, vaan pidän tärkeimpänä taloudellista tulosta, mutta kuitenkin niillä toimintavoilla ja -periaatteilla mitä meillä on. Pankinjohtaja Raimo Lilja

Haastattelussa käy ilmi, että jos asetetut tavoitteet ylitetään merkittävästi, niin useissa paikallisosuuspankeissa on käytössä palkitsemisjärjestelmiä, joiden kautta henkilöstö saa vuosittain bonuksen. Johdolle ei ole erikseen kannustejärjestelmää, vaan he kuuluvat henkilöstön kanssa samaan. Jos tavoitteita ei toistuvasti saavuteta, niin henkilöstövaihdokset ovat mahdollisia, aivan kuten missä tahansa liikeyrityksessä.

Haastattelemani pankinjohtajan mukaan paikallisosuuspankkien toimintaa valvoo viranomaisvalvonnan lisäksi Paikallisosuuspankkiliitossa toimiva tarkastusosasto. Se suorittaa liiton jäsenpankeissa säännöllistä tarkastusta. Tämän lisäksi kussakin itsenäisessä paikallisosuuspankissa on oma sisäinen tarkastus. Poikkeamat käytössä olevista toimintaohjeista ja säännöistä tulevat näkyviin atk-järjestelmän tuottamissa raporteissa. Riskienhallintaan kiinnitetään päivittäisessä toiminnassa huomiota jatkuvasti.

Pankinjohtaja korostaa, että paikallisosuuspankkien arvojen pohjana on paikallisuus ja itsenäisyys sekä toiminta omien jäsenten ja paikkakunnan parhaaksi. Paikkakuntaan liittyvät tavoitteet on useimmissa pankeissa laajentumisen vuoksi nykypäivänä vähemmän merkittäviä, mutta ei suinkaan täysin merkityksettömiä. Arvot voivat olla itsenäisissä pankeissa erilaiset.

Paikallisosuuspankkien toiminta-ajatuksena on tuottaa ihmisläheistä, kilpailukykyistä ja turvallista pankkipalvelua (Paikallisosuuspankki 1). Haastattelussa käy ilmi, että paikallisosuuspankkien toimintaa ohjaa erityinen palvelustrategia. Palvelutapa on ihmisläheinen ja asiakaslähtöinen, ja osoittautunut toimivaksi.

Se on aivan poikkeava, voin sen vakuuttaa, kuin mitä se on joillain liikepankeilla tai valtakunnallisilla pankeilla. – – Meiltä löydät täältä keskustelukumppanin ja saat asiiasi päätökseen tarvittaessa saman päivän aikana. – – Saat minut kiinni kun soitat, tai laitat sähköpostia. – – Sähköpostiviesti ei näe seuraavaa päivänvaloa, sen työpäivän kuluessa kun se tulee, niin siihen vastataan. – – Meille on jokaiselle puhelinnumerot – – eikä keskus sano, että välitän hänelle soittopyynnön. Pankinjohtaja Raimo Lilja

4.7 Sampo Pankki

Sampo Pankin historia ulottuu vuoteen 1887 ja silloin perustettuun Postisäästöpankkiin. Eri-laisten yhdistymisten ja nimenmuutosten myötä pankista tuli vuonna 1997 Leonia ja Leonias-ta vuonna 2001 Sampo Pankki. Helmikuussa 2007 Sampo Pankista tuli osa pohjoismaista Danske Bank -konsernia. Sampo Pankki on Danske Bankin sataprosenttisesti omistama tytäryhtiö. Toiminta jatkuu Suomessa vanhalla nimellä. (Sampo Pankki 1.)

Vuonna 1871 perustetulla Danske Bankilla on yhdeksässä maassa yhteensä noin 900 konttoria. Markkina-alueena on Ruotsin ja Suomen lisäksi Tanska, Norja, Baltian maat, Iso-Britannia ja Irlanti. Asiakkaita konsernilla on yli viisi miljoonaa ja työntekijöitä noin 24 000.

Sampo Pankin osuus näistä luvuista on 124 konttoria, noin 1,2 miljoonaa asiakasta ja noin 3100 työntekijää. (Sampo Pankki 1.)

Danske Bank on listattu Kööpenhaminan pörssiin ja sillä on noin 350 000 osakkeenomistajaa. Noin 20 osakkeenomistajaa omistaa Danske Bankista suunnilleen 51 %. Noin 53 % osakkeista on tanskalaisten osakkeenomistajien hallussa ja loput ulkomailla. (Danske Bank 1.)

Sampo Pankilla on Suomessa toimitusjohtaja, joka vastaa Suomessa kaikesta toiminnasta. Hänen alaisuudessaan toimii kuusi aluejohtajaa, jotka vastaavat omista alueistaan. Alueiden vastuulle on keskitetty osa vaativimmista toiminnoista ja isojen yritysten palvelut. Alueiden alaisuuteen kuuluvat konttorit, joista vastuussa ovat konttorinjohtajat. (Sampo Pankki 1.)

Danske Bankiin yhdistymisen myötä Sampo Pankin johtamismallia muutettiin siten, että painopiste on konttoreissa ja alueissa. Toimintaorganisaation malli muutettiin vastaamaan Danske Bank -konsernin mallia. (Sampo Pankki 1.)

Haastattelemani pankinjohtaja mukaan konttorit ovat vastuussa itsenäisesti asiakkaistaan ja omien tavoitteidensa toteutumisesta ja vastaavat toimintaan liittyvästä päätöksenteosta itsenäisesti. Konsernin jokaisella pankilla on käytössään samat toimintamallit ja tuotteet ja kaikilla toiminta-alueilla noudatetaan samaa Danske Banking -konseptia. Konttorit eivät pääätä itse henkilöstöresursseistaan, ja jollain tasolla luottopäätöksistä täytyy hakea päätös ylemmältä johtotasolta. Valtakunnallisen markkinoinnin lisäksi konttoreilla on budjetin rajoissa mahdollisuus markkinoida itsenäisesti toimintaansa.

Haastattelemani pankinjohtaja kertoo, että konttorit tekevät strategiansa itse ylempää tulevan taustamateriaalin rajoissa. Tulostavoitteet, myyntitavoitteet ja budjetit tulevat ylhäältä päin annettuina konttoreille.

Tulostavoite on ehkä meidän myyntitavoitteet. Myynti ja tulos. – – Kyllähän ne on annettua tekijää – – sehän menee ylhäältä alaspäin. Että mitä Danske Bank Suomelta, Sampo Pankilta, haluaa. – – Sitten tietenkin, mitä maajohtaja tai toimitusjohtaja haluaa alueiltaan ja mitä alue haluaa konttoreiltaan. – – Ne on siis sillä tavalla hyväksytyt. Ja jos ne on oikein mitoitettu, oikeudenmukaisesti, niin konttorin on vaan hyväksyttävä ne. Pankinjohtaja Veli-Pekka Lainas

Tavoitteista tärkeimpänä voidaan nähdä haastatellun pankinjohtajan mukaan myyntitavoitteiden saavuttaminen, sillä myyntitavoitteiden saavuttaminen synnyttää samalla tuloksen.

Meidän täytyy koko ajan saada uutta myyntiä – tämä on myyntikonttori itse asiassa. Me yritetään myydä asiakkaalle hyvin palvelun niin luottoja, sijoituksia kuin vakuutuksia-kin ja me tarvitaan koko ajan uutta, jotta me pysyttäisiin markkinassa mukana. Meidän tavoite on kasvattaa markkinaosuutta, niin silloinhan meidän pitää keskimäärin yrittää saada uutta asiakasta tai uutta myyntiä, koska koko ajanhan – – ihmiset maksavat luottoja pois ja niin edelleen. Niin meidän täytyy, jotta pysytään ja ei hiivuta, saavuttaa myyntitavoitteet. Se on tärkeintä. Pankinjohtaja Veli-Pekka Lainas

Pankinjohtaja kertoo, että tavoitteiden saavuttamisesta on palkittu aiempina vuosina konttorikohtaisella palkitsemisjärjestelmällä. Tällä hetkellä palkitsemisjärjestelmää ei ole. Jos tavoitteita ei saavuteta, niin tilannetta tarkastellaan aina ensin kokonaisuutena. Henkilövaihdoksia voidaan tarvittaessa tehdä.

Haastattelussa tulee esille, että raportointi on kaiken kattavaa. Konttorit eivät raportoivat erikseen erityisemmin toiminnastaan, vaan toimintaa valvotaan järjestelmän kautta, josta pystytään tarkastelemaan kaikkia mahdollisia asioita. Poikkeavasta toiminnasta työssä annetaan selitys järjestelmän kautta, tieto tästä siirtyy myös esimiehelle. Esimiehille on valtuutettu toiminnan tarkistamista erillisen raportin avulla. Konttoreissa järjestetään aika ajoin kontrolleja, joissa voidaan tarkastaa konttorista haluttuja asioita. Tämän lisäksi toimintaa tarkastaa sisäinen tarkastus.

Sampo Pankin arvot ovat kaikilla konttoreilla samat ja ne noudattavat Danske Bankin viittä ydinarvoa (Sampo Pankki 1). Haastattelemani pankinjohtajan mukaan pankin tavoitteena on lisätä markkinaosuutta ja olla asiakaslähtöinen pankki. Sampo Pankissa halutaan tavata asiakkaita ja olla aktiivisempia kuin kilpailijat.

Pankinjohtaja nostaa esille Sampo Pankin tavoitteen olla osana yhteiskuntaa, muun muassa tarjoamalla opiskelijoille harjoittelupaikkoja, olemalla ”Savuton Sampo” sekä tekemällä pieniä ekologisia tekoja konttorissa.

4.8 Säästöpankkiryhmä

Ensimmäinen säästöpankki on perustettu Suomeen 1822. Säästöpankit toimivat ensin ilman keskinäistä yhteistoimintaa, mutta perustivat 1900-luvun alussa Suomen Säästöpankkiyhdistyksen, joka sittemmin muutti nimensä 1923 Suomen Säästöpankkiliitoksi. (Partanen 2006, 11.)

Säästöpankit ovat itsenäisiä pankkeja, jotka yhdessä muodostavat Säästöpankkiryhmän. Ryhmään kuuluu 38 säästöpankkia. (Säästöpankkiryhmä Toimintakertomus 2008 2009, 2.) Tekevässäni haastattelussa toimitusjohtaja kertoi, että itsenäisessä säästöpankissa päivittäisestä johtamisesta vastaa toimitusjohtaja ja isommista linjauksista päättää hallitus.

Säästöpankeilla oli vuoden 2008 lopussa yhteensä 212 konttoria 145 kunnassa. Isoimmissa säästöpankeissa konttoreita on hieman yli 15, mutta tyypillisesti säästöpankeilla on 1–5 konttoria. Konttorit ovat keskittyneet Etelä- ja Länsi-Suomeen. Työntekijöitä säästöpankeissa on yhteensä 1 234. Isoimmissa säästöpankeissa työntekijöitä on yli 100, kun taas pienimmässä 5. Asiakkaita säästöpankeilla on yhteensä noin 567 000. (Säästöpankkiryhmä Toimintakertomus 2008 2009, 4, 8, 11.)

Säästöpankkien katto-organisaationa toimii Säästöpankkiliitto, jonka tarkoituksena on edistää säästöpankkien kehitystä ja yhteistoimintaa sekä valvoa niiden etua. Säästöpankkiliitto kouluttaa, kehittää pankkien liiketoimintaa, markkinoi ja tiedottaa. Liitossa tehdään säästöpankkien yhteiset säästöpankkipoliittiset päätökset. Liiton yhteydessä toimii Säästöpankkitarkestus. (Säästöpankkiryhmä Toimintakertomus 2008 2009, 9.) Haastatteleman toimitusjohtajan mukaan Säästöpankkiliitolla ei kuitenkaan ole päätösvaltaa itsenäisten säästöpankkien toimintaan.

Säästöpankkiliitossa, joka vastaa Säästöpankkiryhmän kuvasta ulospäin, on toimitusjohtaja ja mm. erilaisia kehittämisspäälliköitä, jotka miettivät koko ryhmän toimintaa. Esimerkiksi sitä minkälaista toimintaa täällä Säästöpankkiryhmässä harjoitetaan. Mutta heillä ei kuitenkaan ole minkäänlaista päätäntävaltaa yksittäisiin pankkeihin. Tietenkin on tehty keskinäisiä sopimuksia siitä, että me säästöpankit toimimme kaikki samalla tyylillä. Ja esimerkiksi liikemerkistä on sovittu, että se on yhtenäinen. Mutta päätökset ja ratkaisut siitä kuinka toimitaan, tekevät pankit itsenäisesti. Säästöpankin toimitusjohtaja

Haastattelemani toimitusjohtajan mukaan säästöpankit tekevät omat strategiansa ja laativat taloudelliset tavoitteet ja budjetit itse. Säästöpankkiliitto ohjeistaa millaisia asioita strategiassa tulisi käsitellä ja ohjeistaa vuosittain kiinnittämään huomiota tiettyihin asioihin, mutta kukin säästöpankki päättää kaikista tavoitteistaan itsenäisesti.

Tuleehan sieltä Säästöpankkiliitosta linjaukset – – siihen tyyliin esimerkiksi, että tänä vuonna kiinnitetään – – vaikka huomiota vakuutus tuotteiden myyntiin tai eläkevakuutusten myyntiin tai rahastojen myyntiin. Sanotaan että sellaiset suuntaviivat tulevat sieltä, mihinkä heidän mielestään pitäisi kiinnittää huomiota ja mihinkä pitäisi panostaa, mutta ne ovat kuitenkin ohjeita eikä määräyksiä. Ja sitten jokainen pankki niiden perusteella tekee omat budjettinsa, joissa on otettu ohjeet huomioon kukin tavallaan. Yleensähan se on näin, että näitä ohjeita kuitenkin jollain tavalla noudatetaan. Vaikea niitä on täysin ohittaa. Säästöpankin toimitusjohtaja

Tavoitteiden tärkeyden määrittää jokainen säästöpankki itse. Haastattelemani säästöpankin toimitusjohtaja itse koki, että strategiset tavoitteet ovat tärkeimmät ja muut tavoitteet pohjautuvat strategiaan tavoitteisiin.

Haastattelemani toimitusjohtajan mukaan säästöpankeilla on käytössä tulospalkkiojärjestelmä, jossa seurataan noin kymmenen tavoitteen täyttymistä. Tulospalkkio on mahdollista saada, kun tietyt tavoitteet täyttyvät, esimerkiksi pankin kokonaistulokseen liittyvä tavoite, ja tulospalkkion suuruus määräytyy saavutettujen tavoitteiden määrästä. Jos tavoitteita ei saavuteta, niin palkkioita ei makseta.

Toimitusjohtajan mukaan pankin toiminnasta raportoidaan sen ylimmälle johdolle niiden asioiden osalta, joille on annettu tavoitteita tai riskirajoja. Tärkeimmät seurattavat tunnusluvut ovat maksuvalmius, vakavaraisuus ja tuotot per kulut -suhde. Seurannan tiukkuus määrittyy sen mukaan, millainen vaikutus asialla on pankin tavoitteiden tai kokonaisuuden kannalta.

Haastattelemani toimitusjohtaja kertoo, että säästöpankeissa toimii sisäinen valvonta aina toimihenkilötasolta alkaen toimitusjohtajatasolle saakka. Tämä tarkoittaa sitä, että kukin työntekijä valvoo omalta osaltaan omaa ja yksikkönsä toimintaa ja on myös vastuussa siitä, että toiminta on ohjeiden sääntöjen ja lakien mukaista. Säästöpankeissa sisäinen tarkastus on järjestetty eri tavoilla. Pankissa voi olla oma sisäinen tarkastaja tai yhteinen sisäinen tarkastaja useamman muun säästöpankin kanssa tai sisäinen tarkastus on voitu ulkoistaa esimerkiksi

tilintarkastustoimistolle. Säästöpankkiliiton alla toimiva Säästöpankkitarkastus toimittaa Finanssivalvonnan virkaa Säästöpankkiryhmässä.

Toimitusjohtaja kertoi, että säästöpankkien riskienhallinta on jokaisen pankin omalla vastuulla, mutta Säästöpankkitarkastus valvoo riskienhallintaa. Säästöpankeissa on riskirajoja erilaisille mitattaville asioille, joita seurataan mm. atk-järjestelmän avulla. Riskeistä raportoidaan hallitukselle sovitun aikataulun mukaisesti. Haastatellulla säästöpankilla toimii myös riskivaliokunta, joka käy pari kertaa vuodessa läpi mm. riskiasiakkaita.

Arvot ja muut mahdolliset tavoitteet ovat määritelty strategian yhteydessä ja liittyvät siihen kiinteästi. Haastattelemani toimitusjohtajan mukaan ne voivat olla erilaiset eri säästöpankeilla.

4.9 Tapiola Pankki

Tapiola on finanssitavaratalo, jonka alkuperäinen ja tärkein liiketoimintasegmentti on vakuutus toiminta. Tapiola-ryhmän perusta on keskinäiset vakuutusyhtiöt, joiden asiakkaat omistavat vakuutusyhtiöt. Vakuutusyhtiöt omistavat ryhmän muut yhtiöt, eikä muita omistajia ole. Liiketoiminnan tuottamat voitot käytetään palvelujen ja etujen kehittämiseen (Tapiola Vuosikertomus 2008 2009, 4.)

Tapiola-konserniin Keskinäinen Vakuutusyhtiö Tapiola, Keskinäinen Henkivakuutusyhtiö Tapiola, Yritysten Henkivakuutus Oy Tapiola, Tapiola Pankki Oy, Kiinteistö-Tapiola Oy ja Tieto-Tapiola Oy. Tapiola Pankilla on yksi tytäryhtiö Tapiola Varainhoito Oy. (Tapiola Pankki Oy Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 2009, 5.)

Tapiola Pankki Oy on perustettu vuonna 2002 täydentämään ryhmän finanssipalvelujen valikoimaa (Tapiola Vuosikertomus 2008 2009, 2). Haastattelemani paikallisjohtaja täydentää, että pankki perustettiin vastaamaan asiakkaiden tarpeeseen ja tarkoitus oli perustaa erilainen pankki. Tapiolan pankkipalveluiden perustamisessa kiinnitettiin huomiota kustannustehokkuuteen, joten esimerkiksi uusia toimipaikkoja ei perustettu ja pankeissa ei oteta vastaan käteistä.

Tapiola-ryhmän palveluita saa yli 160 paikkakunnalla, joista 56 paikkakunnalla sijaitsee Tapiolan palvelutoimisto. Muilla paikkakunnilla palveluita tarjoavat yrittäjäpohjaiset toimipisteet. Pankkipalveluita on myös ulkoistettu vakuutusedustajille, joita on noin 600. (Tapiola Vuosikertomus 2008 2009, 6.) Paikallisjohtaja tarkentaa, että Tapiola-ryhmän konttoreista noin kolmessakymmenessä konttorissa on aina läsnä pankkitoimihenkilöitä ja niissä luottojen hakeminen on mahdollista. Muissa Tapiolan konttoreissa sekä vakuutusedustajien kautta on aina saatavilla pankkipalveluita, mutta ei luottotoimintoja. Joissakin konttoreissa käy säännöllisesti pankkitoimihenkilö, jolloin luottojenkin hakeminen on mahdollista.

Tapiola Pankilla oli vuoden 2008 lopussa asiakkaita 159 000 ja pankin palveluksessa oli 109 henkeä. (Tapiola Pankki Oy Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 2009, 3, 15.)

Haastattelemani paikallisjohtajan mukaan Tapiola Pankin organisaatorakenne on matala. Pankin ylintä päätösvaltaa käyttää toimitusjohtaja ja hallitus. Heidän alaisenaan toimii kenttäorganisaation johtaja, joka raportoi kentällä tapahtuvasta liiketoiminnasta erikseen kullekin Tapiola-ryhmän yrityksen johdolle. Kentällä Tapiolan konttoreissa tarjottuja palveluita ei eritellä erillisiin liiketoimintoihin.

Paikallisjohtaja tarkentaa, että Suomi on jaettu viiteen alueeseen, joilla on kaikilla johtoryhmä. Johtoryhmään kuuluu aluejohto ja paikallisalueiden johtajat. Viiden alueen sisällä toimii yhteensä 25 paikallisaluetta, joiden johdossa on paikallisjohtaja. Paikallisalueen alaisuudessa toimivat konttorit, joiden johdossa ei ole enää erillistä esimiestä, vaan paikallisjohtaja toimii konttoreissa työskentelevien pankkineuvojien ja rahoituspäälliköiden esimiehenä.

Paikallisjohtajan mukaan konttorit ovat päätöksenteossaan itsenäisiä. Koulutus on keskitettyä ja pääkonttorin kautta markkinoidaan suurimmalla volyyymilla. Konttoreissa voi olla myös omaa markkinointia, jolloin pääkonttorissa tehdään markkinointiin liittyvä mainonta, jonka yksiköt omista budjeteistaan kustantavat. Henkilöstöresursseja koskeva tarve tulee kentältä, mutta päätös resurssien lisäämisestä tehdään yhdessä pääkonttorin kanssa. Kaikki Tapiolan konttoreissa tehdyt luottopäätökset hyväksytään pääkonttorissa, jossa ne ennen päätöstä tarkistetaan.

Haastattelussa käy ilmi, että Tapiola-konsernissa tehdään yhteinen ryhmästrategia. Liiketoiminta-alueilla tätä strategiaa toteutetaan alueille sopivalla tavalla, kuitenkin ryhmästrategiaa noudattaen. Budjetin raamit tulevat pääkonttorista ja ne kohdennetaan tarkemmin paikallis-alueille johtoryhmien toimesta. Paikallisjohtajat voivat sitten tarkentaa yhä heidän alueelleen annettua budjettia haluamallaan tavalla. Taloudellisista tavoitteista käydään vuorokeskustelua pääkonttorin ja johtoryhmien välillä.

Jos nyt vähän humoristisestikin sanon, mutta pienen riitelyn kautta. Yleensä siis tietysti pääkonttori haluaa enemmän, kuin mihin täällä sitten todetaan, että on mahdollisuuksia. Sitten sitä niin kun veivataan ja käännetään, että mitkä ne oikeat luvut ovat. Yhteistyössä. Paikallisjohtaja Sakari Viitanen

Haastattelemani paikallisjohtajan mukaan tavoitteista tärkeimmiksi nousevat strategiset tavoitteet ja myyntitavoitteet. Taloudellisten tavoitteiden täyttymisestä ollaan valmiita joustamaan. Tavoitteiden saavuttamiseen suhtaudutaan pehmeästi. Onnistumisista palkitaan koko henkilöstöä palkkauksen kautta, josta seuraa myös se, että epäonnistuminen tavoitteiden saavuttamisessa näkyy palkassa. Toistuvat epäonnistumiset eivät voi kuitenkaan jatkua vuosikausia.

Tapiola-ryhmä, kun se on asiakkaiden omistama yhtiöryhmä ja meidän ei tarvitse kvartaalitaloudesta murehtia, niin me pystytään katsomaan paljon pidemmällä aikajänteellä asioita. Ja me katsotaankin. Meillä ei synny kriisiä siitä, että jos meillä joku kvartaali menee huonosti. Voi joskus mennä vuosikin, niin että ei mene putkeen. – – Me noudatellaan strategiakautta, joka on kolme vuotta ja sen puitteissa mennään, mutta luonnollisesti vuoden myyntitavoitteet tulisi aina mieluummin ylittää kuin alittaa. Mutta tuota meillä on aika pitkä jänne näissä asioissa. Paikallisjohtaja Sakari Viitanen

Tapiolan toiminta perustuu keskinäisyyteen, eli siihen, että asiakkaat omistavat yrityksen. Tapiola-ryhmän arvoja ovat asiakkaiden etu, yhdessä menestyminen, yrittäjähenkisyys ja eettinen toiminta. (Tapiola 1, Tapiola 2.) Haastattelemani paikallisjohtajan mukaan arvojen lähtökohtana on ryhmän omistusrakenne. Tapiola haluaa olla vastuullinen toimija, joka rakentaa toimintansa kvartaalitalouden sijaan pitkällä aikajänteellä, ja jolla on yhteiskunnallisia tavoitteita.

Ensinnäkin asiakaslähtöisyys näkyy siinä, että kaikki meidän tuotekehittely ja yrityksen toiminnan kehittäminen tapahtuu siten, että pohditaan, että mitä meidän asiakas hyötyy tästä eikä että mitä Tapiola hyötyy tästä. Eli siis se on ihan totaalaisesti niin kun siinä mielessä päinvastainen kuin monella pörssiyrityksellä. – – Se ei kuitenkaan tarkoita, että me tehtäisiin bisnesmielessä tyhmiä ratkaisuja. Paikallisjohtaja Sakari Viitanen

Toiminnan valvonta on haastattelun mukaan esimiesten vastuulla konttoreissa. Esimiehillä on käytössä seurantaan tukevia rutiineja. Esimiehet muun muassa kirjoittavat valvontaraportteja, joita sisäinen tarkastus myöhemmin tarkistaa. Sisäinen tarkastus käy myös läpi luottopäätöksiä. Luottopolitiikkaan kuuluu ehdottomia rajoja, joiden ylittyessä luottoa ei myönnetä.

S. Viitasen (henkilökohtainen tiedonanto 10.9.2009) mukaan organisaatiossa toimintaa seurataan atk-järjestelmien avulla. Erityisesti seuranta kohdistuu myynnin ja kannattavuuden toteutumiseen sekä asiakastytyvyyden aktiiviseen seuraamiseen.

Riskienhallinta on ennakoivaa ja aktiivista, jota Tapiola Pankki harjoittaa noudattaen Tapiolaryhmän määrittelemiä riskienhallinnan periaatteita ja viranomaismääräyksiä. Riskienhallinta on osa pankin toimintaohjeita. Pankin riskienhallinnan kehittämisestä ja valvomisesta on vastuussa erillinen riskienhallintatoimikunta. Sisäisestä tarkastuksesta huolehtii pankin sisäinen riippumaton tarkastusyksikkö. (Tapiola Pankki Oy Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008 2009, 11, 13.)

4.10 Ålandsbanken

Ålandsbanken on perustettu vuonna 1919 Ahvenanmaalla, missä toimii nykyään 19 konttoria. Ålandsbankenin pääkonttori sijaitsee Maarianhaminassa. Manner-Suomessa konttoreita on 8: Helsingissä (3), Espoossa, Turussa, Paraisilla, Tampereella ja Vaasassa. Ruotsissa konttoreita on Tukholmassa, Malmössä ja Göteborgissa. (Ålandsbanken Vuosikertomus 2008 2009, 2.)

Työntekijöitä on noin 500. (Ålandsbanken Vuosikertomus 2008 2009, 2.) Asiakkaita Ålandsbankenilla on haastattelemani pankinjohtajan mukaan noin 90 000.

Ålandsbanken on listattu Helsingin pörssiin vuonna 1942. Ålandsbankenilla on osakkeenomistajia noin 9000, joista suurin on 9,61 % omistuksella Aktia-konserni. Suurimmat ääniosuudet ovat kuitenkin Alandia-yhtiöillä (13,64 %), Ålands Ömsesidiga Försäkringsbolag:illa (11,24 %) ja yksityishenkilö Anders Wiklöfillä (10,65 %). Aktia-konsernin äänimääräsen sijaan on vain 2,97 %. (Ålandsbanken Vuosikertomus 2008 2009, 32.)

Haastattelemani pankinjohtajan mukaan Ålandsbankenin organisaatorakenne on matala linjaorganisaatio. Yrityksessä on nykyään ulkopuolinen hallitus, joka vastaa muun muassa strategisesta toiminnasta. Suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa toimii Talous ja liiketoiminnan tuki -, Viestintä-, Human Resources -, Rahoitus- ja Riski ja turvallisuus -yksiköt. Suoraan toimitusjohtajan alaisuudessa toimivat myös tytäryhtiöt Ålandsbanken Sverige AB, joka harjoittaa Ruotsissa Ålandsbankenin toimintaa, Compass Card ja Crosskey Banking Solutions. (Ibid 2009a.)

Pankinjohtaja tarkoittaa, että Ålandsbankenin pankkitoiminta on jaettu Ruotsin tytäryhtiön lisäksi kolmeen sektoriin Private Banking -sektoriin, Premium Banking Manner-Suomi -sektoriin ja Premium Banking Ahvenmaa -sektoriin. Private Banking -sektorin alla toimivat tytäryhtiöt Ålandsbanken Asset Management, Ålandsbanken Equities ja Ålandsbanken Rahastoyhtiö. Ahvenanmaan ja Manner-Suomen liiketoiminta-alueiden alaisuudessa sijaitsee fyysinen konttoriverkosto. (Ibid 2009a.)

Haastattelemani pankinjohtajan mukaan johtoportaita on organisaatiossa vähän, sillä toimitusjohtajan alaisena toimivat Manner-Suomen ja Ahvenanmaan liiketoiminta-alueiden pankinjohtajat ja heidän alaisinaan konttorinjohtajat.

Haastattelussa käy ilmi, että konttoreilla on aiemmin ollut enemmänkin itsenäisyyttä, jolloin on voitu sanoa, että perustetusta konttorista on tullut perustajansa näköinen. Toiminnan kasvettua on jouduttu laittamaan erilaisia yhteisiä raameja ja vuodesta 2005 on keskitytty siihen, että konttoreita kehitettäisiin samaan suuntaan, esimerkiksi viestintää ja yksiköiden ilmettä on yhtenäistetty. Konttorit ovat tulosvastuullisia yksiköitä ja konttorinpäälliköt ovat vastuussa yksikön toiminnasta. Yksiköt määrittelevät toimintansa ja resurssinsa tarkemmin itse ja hyväksyvät ne ylemmällä taholla. Henkilöstöressurssien lisäämisestä keskustellaan aina johtoryhmätasolla, joten yksiköt eivät päästä niistä itse.

Haastattelemani pankinjohtajan mukaan strategiasta vastaa yrityksen hallitus. Strategia on vakiintunut ja pohjautuu nykyään pitkälti Premium-asiakkaiden hankintaan ja on kaikilla liiketoiminta-alueilla päälinoiltaan sama.

Ahvenanmaalla Ålandsbanken on markkinajohtaja ja sillä on yhteiskunnallisempi asema kuin Manner-Suomessa. Ålandsbanken kiinnittää Ahvenanmaan toiminta-alueellaan strategiassaan enemmän huomiota yhteiskunnallisiin asioihin ja pyrkii pitämään siellä markkinajohtajan paikkansa palvelemalla asiakkaitaan kokonaisvaltaisesti. Manner-Suomessa pankki on keskitynyt pienempään asiakassegmenttiin. (Ålandsbanken 1.)

Haastattelussa selviää, että Ålandsbankenilla suunnitellaan toimintaa syksyisin yksityiskohtaisempi seuraavan vuoden suunnittelu ja pitkällä tähtäimellä toimintaa suunnitellaan 5–10 vuoden linjauksella eteenpäin. Suunnittelun myötä tulee budjetti. Päälinjat budjeteille tulee ylhäältä päin, mutta tarkemmat budjetit kerätään yhteen konttorilinjalta tulevien suunnitelmien kautta.

Pankinjohtajan mukaan konttorit suunnittelevat toimintaansa pitkälti itse esimerkiksi markkinoinnillisten ja myynnillisten hankkeiden ja kouluttautumisen kautta. Konttorit raportoivat kuukausittain toiminnastaan lyhyesti toiminta-alueen pankinjohtajalle. Näiden raporttien ja muun järjestelmien kautta avoimesti saatavan tiedon avulla konttorit pystyvät seuraamaan toisten konttorien toimintaa ja saamaan vinkkejä omaan toimintaan.

Haastattelussa tulee ilmi, että taloudelliset tavoitteet tulevat pitkälti omistajilta, sillä Ålandsbanken on pörssiyhtiö. Osingon maksamisen on oltava hyvällä tasolla, sillä Ahvenanmaalaiset yritykset ovat omistaneet toisiaan vuosikymmeniä ristiin, jolloin osingon maksaminen on tavallaan ollut ehto saada osinkoa muilta yrityksiltä.

Esimerkiksi 90-luvun lama – Ålandsbankenhan ei ottanut yhtään valtion tukea – me maksoimme osinkoa joka vuosi, vaikka meni huonosti, miinustulostahan emme tehneet, mutta maksoimme osinkoa, koska oli se pakko maksaa, jotta saimme vastaavasti osinkoa sitten muualta. Pankinjohtaja Pekka Nuutinen

Nyt viime vuosina olemme harjoittaneet enemmän sitä, mikä näkyy myös tuloslaskelmassa, että me olemme jättäneet osan voittovaroista eli osingonmaksupotentiaalista pankin kehittämiseen. Pankinjohtaja Pekka Nuutinen

Haastattelussa kävi ilmi, että tärkeimpinä tavoitteina pidetään strategisia tavoitteita, joiden saavuttaminen luo raamit ja mahdollisuudet sekä edesauttaa taloudellisten tavoitteiden saavuttamista. Tavoitteiden saavuttamiseen suhtaudutaan pehmeästi. Ålandsbankenilla on käytössä henkilöstörahassto ja parhaita työntekijöitä palkitaan epävirallisesti ja kertaluontoisesti myynti-

tavoitteiden saavuttamisesta. Jos tavoitteita ei saavuteta, niin muutoksia tehdään ennemmin työsiirroilla kuin irtisanomisilla.

Pankin toimitusjohtaja ja johtoryhmän jäsenet kuuluvat muun henkilöstön tavoin palkkiojärjestelmän piiriin, mutta eivät muiden palkitsemisjärjestelmien piiriin. Hallituksen jäsenet eivät kuulu mihinkään palkkiojärjestelmään konsernissa. (Ålandsbanken Vuosikertomus 2008 2009, 29.)

Haastateltavan mukaan Ålandsbankenin arvot nousevat ahvenanmaalaisesta tavasta toimia. Ålandsbanken toimii Ahvenanmaalla suurena työnantajana ja sillä on siellä yhteiskunnallinen asema. Yksi pankin merkittävimmistä tavoitteista on huolenpito asiakkaista, ei vain bisneksestä. Manner-Suomessa tietyillä paikkakunnilla Ålandsbankenilla on yhteiskunnallisempi asema kuin toisilla. Ålandsbankenilla on tavoitteita luontoon ja ympäristönsuojeluun liittyen. Pankilla on valittavana luontotili, josta osa tuotosta menee Itämeren suojeluun tai muihin pienempiin kohteisiin ja pankki on ollut mukana tuulivoimaan liittyvissä hankkeissa.

Ehkä tämä ”Rikkaampi elämä” kuvaa sitä, että kun asiakas rikastuu ja vaurastuu, ei pelkäästään varallisuutta kasvattamalla, niin hän voi hyvin sekä henkisesti että fyysisesti, niin silloin meilläkin menee hyvin. Tämä on hyvin pitkälle se lähtökohta ja tärkeä arvo, että me elämme asiakkaiden ehdoilla, melkein aina. Pankinjohtaja Pekka Nuutinen

Haastattelemani pankinjohtaja kertoo, että Ålandsbankenilla toimintaa koskevat ohjeet ja säännöt on koottu ohjekirjoiksi ja esimerkiksi henkilöstön käsikirjaksi. P. Nuutisen (henkilökohtainen tiedonanto 23.9.2009) mukaan toimintaa seurataan konsernitasoisesti tuloslaskelman ja taseen kautta kuukausittain. Sen lisäksi päivittäin seurataan eri volyymien kehittymistä ja likviditeetti-tilannetta. Tunnuslukuista merkityksellisimpiä ovat vakavaraisuus ja oman pääoman riskikorjattu tuotto. Seuranta on ”joustavan tiukkaa”, eli poikkeamia sallitaan, mutta kyseiset poikkeamat on ensitilassa korjattava takaisin säännösten mukaisiksi.

Pankinjohtajan mukaan toimintaa valvotaan muun muassa siten, että luottojen kaikki asiakirjat kontrolloidaan Riski- ja turvallisuusyksikössä työskentelevien controllereiden toimesta, ja niistä kirjoitetaan muistio. Luottoa ei saa annettua ulos, ennen kuin asiakirjat on dokumentoitu. Pankin hallituksen alaisuudessa Maarianhaminassa toimii sisäinen tarkastus, jonka tehtävänä on arvioida pankin sisäisen valvonnan järjestäminen ja riittävyys.

Ålandsbankenilla riskienhallinta perustuu pankin periaatteisiin ja menettelytapoihin, sisäiseen ohjeistukseen ja limiittijärjestelmiin. Hallituksella on riskienhallinnassa kokonaisvaltainen vastuu. Hallitus vastaa siitä, että organisaatiossa on käytössä järjestelmät ja ohjeistus, joka on tarkoituksenmukainen riskien rajoittamista ja valvontaa varten. Hallituksella on apunaan tilintarkastusvaliokunta, joka avustaa sitä valvontajärjestelmien, riskienhallinnan ja raportoinnin valvonnassa. Konsernissa toimii myös erillinen riskienvalvontaosasto, joka vastaa valvonnasta ja toimittaa tietoa hallitukselle ja toimitusjohtajalle riskinotosta ja suurimmista riskeistä. Osaston tehtävänä on raportoida olemassa olevaa tilannetta ja sen toimivuutta riippumattomana yksikkönä. Konsernin yksiköt ovat vastuussa omasta toiminnastaan ja siihen liittyvistä operatiivisista riskeistä. (Ålandsbanken Vuosikertomus 2008 2009, 47–48.)

5 TUTKIMUSAINEISTON ANALYSOINTI

5.1 Pankkien analysointia Gooldin ja Campbellin ohjaustyylien mukaan

Gooldin ja Campbellin 1987 muodostamia strategisia ohjaustyyliä erottaa ylimmän johdon aktiivisuus strategian, budjetin ja toiminnan suunnittelussa sekä erilaisten tavoitteiden asettamisessa. Eroja ohjaustyylien välillä on myös suhtautumisessa strategisten ja taloudellisten tavoitteiden saavuttamiseen ja niiden tärkeyteen, sekä organisaation yksiköiden valvonnan järjestämisessä ja sen tiukkuudessa. Tässä tutkimuksessa empiirisestä aineistosta pystytään vetämään johtopäätöksiä tehtävänjaosta ja suhtautumisesta tavoitteiden saavuttamiseen sekä niiden tärkeyteen, mutta valvonnan tiukkuudesta ja valvonnan järjestämisestä käytännössä ei saatu kaikilta pankeilta tietoja tai tiedot eivät ole kattavia. Jotta pankkiryhmät voitaisiin kategorisoida tarkemmin Gooldin ja Campbellin kahdeksan ohjaustyylin mukaan, pankkiryhmistä tulisi saada enemmän tietoa. Analysoin pankit kuitenkin niillä tiedoilla, jotka ovat käytössäni ja muodostan käsityksen, mitä ohjaustyyliä pankin ohjaus *muistuttaa*.

Ohjaustyylit olen rajannut kahdeksasta vaihtoehdosta kolmeen päätyyliin. Strategisen suunnittelun ohjaustyyliissä johto suunnittelee yhdessä yksiköiden kanssa strategiat. Toimintaa arvioidaan pitkän tähtäimen suunnitelmien ja strategisten tavoitteiden saavuttamisen perusteella eikä niinkään taloudellisten tavoitteiden toteutumisella. Tulostavoitteiden saavuttamiseen suhtaudutaan realistisesti. Talouden ohjauksen tyyliissä yksiköt suunnittelevat strategiansa ja toimintansa itse. Johto laatii taloudelliset tavoitteet ja odottaa, että ne saavutetaan. Toimintaa arvioidaan lyhyen tähtäimen suunnitelmien ja budjettien toteutumisella. Valvonta on taloudellisten tavoitteiden suhteen tiukkaa. Strategisen ohjauksen tyyliissä johto asettaa yksiköille sekä strategisia että taloudellisia tavoitteita, mutta yksiköillä on valtaa päättää omasta toiminnastaan. Yksiköt tekevät strategiset suunnitelmansa itse, johdon luodessa siihen mahdollisuuden. Valvonta on tiivistä, mutta joustavaa.

Näiden kolmen ohjaustyylin lisäksi muutamasta pankkiryhmästä oli havaittavissa piirteitä keskusjohtoisesta ja holdingyhtiön ohjaustyylistä. Holdingyhtiössä yksiköt ovat itsenäisiä ja

päättävät kaikesta toiminnastaan itse. Keskusjohtoisessa ohjaustyyliässä johto suunnittelee strategian ja yksiköiden toiminnan itse.

Strategisten ohjaustyylien määritelmässä otetaan kantaa aina siihen, että suunnitteleeko johto tai yksikkö itsenäisesti vai yhdessä lyhyen ja pitkän tähtäimen suunnitelmat toiminnalle. Merkittävää kaikissa pankkiryhmissä on se, että yksiköt päättävät itse, kuinka yksiköissä toimitaan strategian, budjettien ja tavoitteiden puitteissa, vaikka ne suunnittelisivatkin organisaation johto itsenäisesti. Ainoastaan Ålandsbankenin yksiköt hyväksyvät toiminnan suunnitelmasa johdolla, mutta useimmiten niihin ei puututa.

Aktian ohjaustyyli muistuttaa strategisen suunnittelun ohjaustyyliä. Strategian muodostavat yksiköt ja johto yhdessä. Toiminta suunnitellaan yksiköissä itsenäisesti. Taloudelliset tavoitteet asettaa johto, mutta budjetit suunnitellaan yksiköissä. Strategiset tavoitteet ovat tärkeimpiä tavoitteita, joskin taloudelliset tavoitteet tulee saavuttaa pitkällä aikavälillä.

Handelsbankenin ohjaustyyli muistuttaa talouden ohjausta, mutta on myös hyvin lähellä holdingyhtiöiden ohjaustyyliä. Yksiköt suunnittelevat strategiansa ja toimintansa sekä asettavat taloudelliset tavoitteensa itsenäisesti, eikä ylin organisaation johto ota niihin osaa, vaikka kyseessä on liikepankki, jonka yhtiömuoto on osakeyhtiö. Budjetteja ei Handelsbankenin yksiköissä käytetä lainkaan. Taloudelliset tavoitteet ja asiakastyytyväisyys ovat tärkeimpiä tavoitteita.

Nordean ohjaustyyli muistuttaa keskusjohtoisen yrityksen ohjaustyyliä. Johto suunnittelee strategian, budjetit ja taloudelliset tavoitteet yksiköille. Yksiköt suunnittelevat toimintansa itsenäisesti. Taloudelliset tavoitteet ovat tärkeimpiä tavoitteita.

OP-Pohjolan ohjaustyyli on lähinnä talouden ohjausta. Yksiköt suunnittelevat toimintansa, budjettinsa sekä taloudelliset tavoitteensa itse. Yksiköillä on myös valta suunnitella strategiansa itse, tosin strategiassa tulee ottaa huomioon ryhmän strategia. Tärkeimmät tavoitteet ovat taloudelliset tavoitteet ja tavoite olla ”hyvä asiakkaissa”.

Paikallisosuuspankkien ohjaustyyli on selvästi talouden ohjaus. Yksiköillä on itsenäinen päätösvalta liittyen strategiaan, toiminnan suunnitteluun, budjettien laatimiseen ja taloudellisten tavoitteiden asettamiseen. Taloudelliset tavoitteet ovat tärkeimmät tavoitteet.

Sampo Pankin ohjaustyyli muistuttaa Nordean keskusjohtoista ohjaustyyliä, mutta poikkeuksena on, että Sampo Pankissa strategia muodostetaan yksiköissä organisaation antaman taustamateriaalin rajoissa. Sampo Pankissa johto laatii budjetit ja taloudelliset tavoitteet ja yksikkö suunnitelmat toiminnalle sekä strategian. Taloudelliset tavoitteet ja myyntitavoitteet ovat tärkeimmät tavoitteet.

Säästöpankkien ohjaustyylinä on talouden ohjaus. Yksiköt laativat strategian, toiminnan suunnitelmat, budjetit ja taloudelliset tavoitteet itsenäisesti. Tavoitteiden tärkeys määritellään kussakin pankissa itsenäisesti.

Tapiolan strategian laatii johto, mutta toiminnan suunnittelun yksikkö itse. Budjetit ja taloudelliset tavoitteet asetetaan yhdessä. Strategiset tavoitteet ovat tärkeimmät yksikön tavoitteet. Ohjaustyyli muistuttaa strategista suunnittelua, mutta poikkeaa siitä siltä osin, että johto laatii strategian itse.

Tapiola-ryhmässä pankkitoimintoja hoidetaan asiakasrajapinnassa Tapiolan omissa palvelu-toimistoissa, yrittäjäpohjaisissa toimipisteissä sekä vakuutusedustajien toimesta. Kentällä pankkitoimintaa ei lueta erilliseksi toiminnaksi muusta toiminnasta. Kenttäorganisaatiosta on vastuussa johtaja, joka raportoi eri toiminnoista eri yhtiöiden johdolle, eli pankkitoiminnoista hän raportoi Tapiola Pankki Oy:lle.

Varsinainen tutkimuskohteeni on Tapiola Pankki Oy, mutta organisaation palvelutoimintojen rakenteen ja organisoinnin vuoksi, yhteenvedot ja tulokset tullaan esittämään tästä eteenpäin Tapiola-ryhmän (jatkossa Tapiola) nimissä. Jos kyseessä on erityisesti Tapiola Pankkiin liittyvä yhteenvedo tai tulos, siitä mainitaan erikseen.

Ålandsbankenin ohjaustyyli muistuttaa strategista suunnittelua, mutta poikkeuksena on, että yksiköt eivät osallistu strategian suunnitteluun. Strategian ja taloudelliset tavoitteet laatii joh-

to. Toiminta suunnitellaan itsenäisesti yksiköissä, mutta se hyväksytetään johdolla. Budjetit laaditaan yhdessä. Strategiset tavoitteet ovat tärkeimpiä tavoitteita.

5.2. Pankkien analysointia Simonsin viitekehysten mukaan

Simonsin (1994) viitekehys jakaa ohjausjärjestelmät neljään erilaiseen ryhmään: uskomusjärjestelmät, rajajärjestelmät, diagnostiset ohjausjärjestelmät ja interaktiiviset ohjausjärjestelmät. Simonsin mukaan organisaatioissa on käytössä usein järjestelmiä kaikista näistä ryhmistä. Toisia käytetään enemmän kuin toisia tai niillä on näkyvämpi rooli. Samaa voi sanoa pankkiorganisaatioista. Kaikissa yhdeksässä pankkiryhmässä on käytössä varmasti järjestelmiä, jotka kuuluvat näihin neljään lueteltuun ryhmään. Empiirisen aineiston keruussa paljastui kuitenkin vain ne järjestelmät ja ohjaustavat, jotka tulivat haastatteluissa esille.

Uskomusjärjestelmiin liittyen kaikissa pankkiryhmässä on käytössä arvot, joita toiminnassa pyritään noudattamaan. Arvot ovat joko yhteiset koko pankkiryhmällä tai sitten pankeilla oli mahdollisuus päättää arvoistaan itsenäisesti. Pankkien arvojen toivotaan näkyvän asiakasrajapinnassa, työntekijöiden työssä ja kaikessa päivittäisessä päätöksenteossa.

Rajajärjestelmät perustuvat erilaisille toimintatavoille, ohjeille, säännöille ja riskirajoille. Kaikissa pankkiryhmässä on ohjeet ja säännöt toimintaa varten. Luottopäätösrajoitukset ja investointirajoitukset olivatkin useimmiten mainitut rajajärjestelmät. Useimmiten säännöistä puhuttaessa haastateltavat mainitsivat myös työntekijöitä koskevat toimintarajat, joilla pyritään sääntelemään esimerkiksi sitä, minkä suuruisia luottopäätöksiä yksittäinen toimihenkilö saa tehdä tai miten toimihenkilön valtuuksia on rajoitettu esimerkiksi lähisukulaisten palveleminen liittyen. Sääntöjen noudattamista seurataan toimihenkilövalvonnan lisäksi atk-järjestelmien avulla, jotka ilmoittavat poikkeamasta toiminnassa.

Diagnostiset ohjausjärjestelmät perustuvat erilaisiin mittareihin ja budjetteihin. Diagnostisia ohjausjärjestelmiä on jossain muodossa käytössä jokaisessa pankkiryhmässä. Palkitsemisjärjestelmät liittyvät useimmiten diagnostisiin ohjausjärjestelmiin, kun toimintaa seurataan erilaisten mittareiden avulla.

Interaktiivisista ohjausjärjestelmistä esille nousi vain OP-Pohjolan liukuva budjetointi 12 kuukaudelle eteenpäin ja taaksepäin. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei muissakin organisaatioissa olisi käytössä vastaavia tai muita ohjausjärjestelmiä.

Aktian toiminnassa näkyy strategisten ja taloudellisten tavoitteiden lisäksi yhteiskunnallinen tavoite tukea ympäröivää yhteiskuntaa. Aktian tuotoista osa menee Aktia- ja Säästöpankkisäätiöille, jotka jakavat tuoton tukena muun muassa kulttuurille, taiteelle ja liikunnalle. Aktiassa on käytössä palkitsemisjärjestelmä.

Handelsbankenissa on käytössä Mål och Medel -kirja, jossa organisaation arvomaailma on avattu työyhteisölle konkreettisesti. Kirjaa päivittämällä kukin toimitusjohtaja pystyy ohjaamaan organisaatiota mieleiseensä suuntaan. Handelsbankenissa on luottoihin liittyvä rajajärjestelmä, joka seuraa annettuja luottoja. Erityistä on, että Handelsbankenissa ei budjetoida lainkaan. Budjetin sijaan diagnostisena ohjausjärjestelmänä on toiminnan ja sen tuloksen vertaaminen toisiin konsernin yksiköihin. Handelsbankenissa ei ole käytössä palkitsemisjärjestelmää.

Osuuskuntamuotoisena toimivat OP-Pohjola-ryhmän pankit ja paikallisosuuspankit korostivat paikallisuutta ja toiminnasta syntyviä etuja jäsenasiakkailleen. Pankkiryhmiä toiminnan peruslähtökohtana on osuuskunta-ajattelun mukaisesti tuottaa asiakasomistajilleen taloudellista etua. Toiminnan perusta näkyy pankkien arkipäivässä.

OP-Pohjolassa asiakastyytyväisyyden katsotaan perustuvan vankalle arvomaailmalle. Asiakastyytyväisyyttä pidetään tärkeimpänä tavoitteena, joka saa aikaan taloudellisen tuloksen. Osuuspankeissa on käytössä riski- ja valvontarajajärjestelmät. Niiden avulla seurataan muutamaa kymmentä erilaista tunnuslukua. Tunnuslukujen ylittyessä pankilla on mahdollisuus korjata itse toimintaansa. Ylityksen ollessa pitkäaikainen ja mittava Osuuspankkikeskus voi ottaa itsenäisen osuuspankin ohjaukseensa.

Paikallisosuuspankeilla on käytössä erityinen palvelustrategia, joka ohjaa toimintaa organisaatiossa päivittäin. Palvelustrategia poikkeaa muiden pankkien toiminnasta ja luo pohjan koko organisaation asiakaspalvelulle. Sääntöjen noudattamista seurataan toimihenkilövalvonnan lisäksi atk-järjestelmien avulla, jotka ilmoittavat poikkeavasta toiminnasta.

Sampo Pankilla on yhteiskunnallisia tavoitteita, joita korostetaan päivittäisessä työssä. Sampo Pankki on muun muassa julistanut olevansa Savuton Sampo ja pyrkinyt pienillä ekoteoilla, kuten tulostimien vähentämisellä, tukemaan ympäristön hyvinvointia. Myös Sampo Pankissa mainittiin toiminnan valvominen atk-järjestelmän avulla, joka ilmoittaa poikkeavasta toiminnasta. Sampo Pankissa ei ole tällä hetkellä käytössä palkitsemisjärjestelmää, mutta sellaisia on aiempina vuosina ollut. Toiminnan valvomista palkitsemisjärjestelmien toimintaa mittaavien tunnuslukujen osalta on todennäköisesti jatkettu.

Säästöpankissa on käytössä riskirajoja, joita seurataan säännöllisesti atk-järjestelmän avulla. Säästöpankeilla on käytössä palkitsemisjärjestelmä. Itsenäisten säästöpankkien ohjaukseen ei tule ryhmän tasolta sääntöjä, joita tulisi noudattaa. Ohjauksissa voi olla eroja säästöpankkien välillä.

Tapiolan koko toiminta perustuu siihen, että asiakkaat omistavat Tapiolan. Omistusrakenne on muovannut organisaation arvot ja tuo ne organisaation toimintaan selvästi mukaan. Tapiola korostaa toiminnassaan yhteiskunnallisten arvojen toteuttamista sen sijaan, että eläisi kvartaalitalouden tuloksen mukaisesti. Tapiolassa luotot hyväksyy aina pääkonttori.

Ålandsbanken on Ahvenanmaalla yhteiskunnallisemmassa asemassa kuin Manner-Suomessa. Ahvenanmaalla se on suuri työnantaja ja markkinajohtaja alallaan. Manner-Suomessa markkinaosuus on kuitenkin pienempi, joten Ålandsbanken on täällä toimiessaan ottanut erilaisen näkökannan eikä pyrikään samaan asemaan kuin Ahvenanmaalla. Manner-Suomessa Ålandsbanken palvelee asiakkaitaan pyrkimällä siihen, että heillä on rikkaampi elämä, jolloin myös pankin toiminta vahvistuu. Ålandsbankenissa luottoa ei pysty antamaan asiakkaalle, ennen kuin luottoon liittyvät asiakirjat on hyväksytty Riski- ja turvallisuusyksikössä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Pankkitoimiala on monesta syystä erityinen toimiala. Toiminnan harjoittaminen on luvanvaraista ja toimintaa valvoo Finanssivalvonta luottolaitostoimintaa koskevan lain valtuuttamana. Pankkitoimialan tilanteella on yhteiskunnallista merkitystä, sillä se turvaa Suomen rahoitusjärjestelmän toimivuuden. Suuren pankin kaatuminen aiheuttanee merkittävät seuraukset, joiden laajuutta ei edes tiedetä, mutta arvioidaan, että rahoitusjärjestelmä olisi siinä tapauksessa vaarassa. Tiukalla sääntelyllä pyritään pitämään toimialan organisaatiot riskirakenteeltaan ja vakavaraisuudeltaan hyväkuntoisina.

Pankkitoiminnan tuotto perustuu riskiin ja pankin riskinotto on välttämätöntä hyvän tuloksen saavuttamiseksi. Toisaalta riskinotolla on pankkitoiminnassa oma sävynsä liiketoiminnan luonteen ja siihen kohdistuvan sääntelyn takia. Luottolaitoslain mukaan pankki ei saa toiminnassaan ottaa sellaista riskiä, joka vaarantaisi sen vakavaraisuuden. Lamat 1920- ja 1990-luvuilla osoittivat, että riskinotolla ja pankkien huolettomalla toiminnalla on vakavia seurauksia. Erityisesti luotonantopolitiikka ja toiminnan lyhytjänteinen suunnittelu ajoi pankkeja vaikeuksiin, joista seurasi konkursseja. 1990-luvun laman aikana konkursseja ei tapahtunut, sillä valtio tuki pankkeja taloudellisilla tuilla.

Kilpailu toimialalla on lisääntynyt kansainvälistymisen ja myös uusien suomalaisten pankkien tultua markkinoille. Kilpailun välineinä on korostunut hintakilpailu, mainonta ja pankkipalveluiden laatu ja saatavuus. Hintakilpailun mahdollistaa ainoastaan kustannusten karsiminen, sillä hinnan laskeminen vähentää tuottoja, ellei volyyymi kasva suhteessa hintojen laskuun. Kustannusten karsiminen näkyy käytännössä selvimmin konttoriverkoston supistamisena, joka taas heikentää pankkipalveluiden saatavuutta.

Kansainvälinen toiminta on lisääntynyt myös suomalaisten pankkien keskuudessa. Kansainvälisen toiminnan mahdollistaa muun muassa pankkien suuri koko. Suuret pankkiorganisaatiot pystyvät markkina-alueen laajentamisen lisäksi kokonsa turvin pitämään markkinoilla paremmin puoliaan kilpailijoita vastaan. Suuri pankki voi luotottaa isoja yritysasiakkaita sekä tarjoamaan asiakkailleen monipuolisia palveluita. Pienen pankin vahvuudet nähdään sen si-

jaan paikallisuudessa ja erilaistettujen palveluiden tuottamisessa. Pienen pankin asetelma markkinakilpailussa voi olla pankkien konttoriverkoston supistamisen seurauksena hyvinkin suotuisa.

Tutkituista yhdeksästä pankista selvästi isoimmat pankit kaikilla mittareilla olivat Nordea ja OP-Pohjola. Kolmanneksi isoin pankki oli Sampo Pankki. Aktia, Handelsbanken, Paikallisosuuspankkiryhmä ja Säästöpankkiryhmä pystytään käytetyillä mittareilla mitattuna niputamaan samaan joukkoon, jossa kukin pankki oli jollain mittarilla isompi kuin toiset. Tutkituista pienimmät pankit olivat Tapiola Pankki ja Ålandsbanken.

Kokoerot tutkittavien joukossa ovat mittavia. Eniten konttoreita on OP-Pohjolalla, jonka konttoreiden lukumäärä on yli 23-kertainen verrattuna Ålandsbankeniin, jolla on vähiten konttoreita. Asiakkaiden lukumäärässä ero on yli 80-kertainen isoimman pankin Nordean ja pienimmän pankin Ålandsbankenin välillä, kuten myös henkilöstön lukumäärässä OP-Pohjolan ja Tapiola Pankin välillä. Taseen loppusummassa ero on lähes 170-kertainen verrattaessa isoimman pankin Nordean lukuja pienimmän pankin Tapiola Pankin lukuihin.

Pankin koko vaikuttaa pankin strategian muodostumiseen. Isoimpien pankkiorganisaatioiden strategisena tavoitteena voi olla markkinajohtajan aseman saavuttaminen tai hallussapito, kun taas pienemmillä pankeilla strategisena tavoitteena on selvästi jokin muu tavoite. Myös asiakassegmentointi vaihtelee, kun pienillä pankeilla ei ole yhtäläisiä mahdollisuuksia tarjota isoille yritysasiakkaille palveluita. Esimerkiksi Tapiola tarjoaa omistajajäsenilleen finanssitaratalonsa kaikki palvelut ja tavoittelee keskittäjäasiakkaita ja Ålandsbanken tavoittelee Premium-asiakkaita, jotka haluavat pankiltaan vähän enemmän kuin vain pankkipalveluita.

Pankin koon perusteella ei voida tutkittavista yhdeksästä pankkiryhmästä löytää erityisiä yhteneväisyyksiä. Kahden suurimman pankkiryhmän Nordean ja OP-Pohjolan ohjaus eroaa toisistaan kaikilla tavoin. Nordea on kansainvälinen konserni, jonka Suomen toiminta on tytäryhtiöitetty. Nordea on pörssissä noteerattu liikepankki, jonka ohjaustyylillä muistuttaa keskusjohtoista ohjausta. OP-Pohjola on suomalainen, osuuskuntamuotoinen pankkiryhmä. Ryhmän pankit ovat itsenäisiä pankeja, jotka ovat sitoutuneet ryhmän strategiaan, mutta päättävät toiminnastaan itse. Ryhmän ohjaustyylillä muistuttaa talouden ohjausta. Kolmanneksi suurin Sampo Pankki muistuttaa jo moneltakin osin Nordean ohjausta. Pienimpien pankkiryhmien

Tapiolan ja Ålandsbankenin ohjauksessa oli löydettävissä samoja piirteitä, sillä molempien ohjaus muistutti strategista suunnittelua. Toisaalta toiminnan lähtökohdilta ja organisaatiorakenteeltaan pankit ovat täysin erilaisia. Ålandsbanken on pörssinoteerattu liikepankki, kun Tapiola Pankki on keskinäisten vakuutusyhtiöiden omistama liikepankki. Ålandsbanken tavoittelee omistajilleen osinkotuloja ja Tapiola käyttää ylijäämän lähinnä asiakasetujen kehittämiseen.

Koon lisäksi pankkien yhtiömuodoissa on eroja. Tutkittavista Aktia, Handelsbanken, Nordea, Sampo Pankki, Tapiola Pankki ja Ålandsbanken ovat liikepankkeja eli osakeyhtiöitä. Näistä muut paitsi Tapiola Pankki ovat pörssinoteerattuja osakeyhtiöitä. Tapiola Pankki Oy:tä ei mielestäni voida nitoa samaan joukkoon yhtiömuodon perusteella muiden tutkittavien liikepankkien kanssa, sillä Tapiola Pankin omistaa Tapiolan keskinäiset vakuutusyhtiöt. Vakuutusyhtiöiden asiakkaat omistavat vakuutusyhtiöt, eli käytännössä koko Tapiola-ryhmän. Tapiola Pankin voitonjako menee vakuutusyhtiöiden kautta ryhmän vakavaraisuuden parantamiseen ja omistaja-asiakkaiden asiakasetuihin.

Luonnollisesti säästöpankkiryhmän pankit toimivat säästöpankkeina ja OP-Pohjola-ryhmän ja Paikallisosuuspankkiryhmän pankit toimivat osuuspankkeina. Säästöpankkien hallinnolla ja osuuspankkien omistajajäsenillä sekä hallinnolla ei ole oikeutta voitonjakoon vuosittaisesta tuloksesta kuten liikepankkien omistajilla. Osuuspankit tuottavat osuuskunta-aatteen mukaisesti omistajajäsenilleen taloudellista etua asiakasetuina. OP-Pohjolan, Paikallisosuuspankkien ja Tapiolan toiminnassa korostuu toiminnan lähtökohdat. Ne ovat asiakkaidensa omistamia organisaatioita, joten niiden tavoitteet ja toiminta pohjautuvat sen mukaisesti. Tärkeintä ei ole taloudellisen tuloksen tekeminen.

Organisaatiorakenteessa oli pankkiryhmiä välillä eroja. Organisaatiorakenteeltaan yhtenäisen joukon muodostavat osuuspankit, paikallisosuuspankit ja säästöpankit. Kaikilla on kattoorganisaationa ryhmän toimintaa osaltaan koordinoiva ja kehittävä liitto, jonka alla pankit toimivat tahollaan itsenäisinä pankeina. Muilla pankkiryhmillä on organisaatiorakenne, jossa konttorin johdosta vastuussa oleva henkilö toimii alue- tai sektorin johdon alaisuudessa, jotka toimivat konsernin ylimmän johdon alaisina.

Handelsbankenilla, Nordealla ja Sampo Pankilla on kansainvälinen organisaatio, jossa organisaation ylin johto ei toimi Suomessa. Nordea ja Sampo Pankki toimivat tytäryhtiöinä ulkomaalaisen emoyhtiön alaisuudessa, mutta Handelsbankenilla Suomen liiketoiminta on rakenteeltaan laaja konttoriverkosto, eikä erillinen yhtiö.

Tapiolan organisaatorakenne eroaa muista ryhmistä selvimmin. Kentällä Tapiolan finanssitaratalon tarjoamia palveluita ei eritellä toisistaan. Kenttäorganisaatiosta on vastuussa johtaja, joka raportoi ryhmän eri yhtiöiden johdolle niitä koskevista liiketoiminta-alueista. Konttoreista vastuussa olevat paikallisjohtajat raportoivat kaikista konttoreidensa toiminnoista kenttäorganisaation johtajalle. Tapiola Pankki Oy:n omistaa Tapiola-ryhmän keskinäiset vakuutusyhtiöt.

Tutkimuksen yhtenä tutkimusongelmana oli tehdä vertailu yhdeksän pankkiryhmän välillä, millaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia pankkien ohjauksesta löytyy. Tulokset esitetään ohjausprosessin teemojen kautta: strategian suunnittelu, toiminnan suunnittelu, budjettien valmistelu, tavoitteiden asettaminen, tavoitteiden saavuttaminen ja palkitseminen sekä toiminnan seuranta.

Kaikissa pankkiryhmissä todettiin, että yksittäiset konttorit tai konttoriryhmät ovat päätöksenteossaan ainakin jossain määrin itsenäisiä. Itsestään selvänä poikkeuksena on, että kaikki konttorit, toimiessaan jonkin pankkiryhmän alla, ovat sitoutuneet käyttämään kyseisen pankin brändiä. Pankinjohtajalla oli jokaisessa ryhmässä vastuu konttorin tuloksesta ja toiminnasta ja valta päättää konttorin tai konttoriryhmän päivittäisiin toimintoihin liittyvistä asioista. Ålandsbankenin konttorinjohtajilla on aiempina vuosina ollut enemmänkin valtaa päättää, minkälaisen toimipaikan kukin on perustanut, mutta itsenäistä päätöksentekoa on tältä osin rajoitettu vuodesta 2005 lähtien pyrkimällä yhtenäistämään konttoreiden ulkonäköä ja viestintää.

Yhteneväisyyksien sijaan itsenäisyydestä on helpompi eritellä eroavaisuuksia. Kaikista itsenäisimpiä pankkeja ovat osuuspankit, paikallisosuuspankit ja säästöpankit. Osuuspankeilla toimintaa on rajoitettu niiltä osin, kuin se koskee ryhmän keskinäistä toimintaa ja toisen osuuspankin asiakkaiden kohtelua. Paikallisosuuspankit ja säästöpankit ovat kaikissa päätöksenteoissaan itsenäisiä pankkeja. Tätä kuvaa myös se, että säästöpankeille ei tule minkäänlai-

sia velvoittavia ohjeita ryhmän katto-organisaatiolta Säästöpankkiliitolta ja paikallisosuuspankit ovat jopa itsenäisiä päättämään, ottavatko lainkaan vastaan katto-organisaationsa Paikallisosuuspankkiliiton palveluita.

Handelsbankenilla päätöksentekoa on rajoitettu ainoastaan harvoissa päätöksissä, joista esimerkkinä nousivat isot investointipäätökset. Nordeassa päätöksentekoa on rajoitettu organisatorisissa asioissa, kuten konttorin rakenteessa, tehtävänimikkeissä ja tuotteistuksessa. Henkilöstöressurssien osalta päätöksentekoa on rajoitettu Sampo Pankissa, Tapiolassa ja Ålandsbankenissa. Päätöksentekoa on rajoitettu isoissa luotonantorajat ylittävissä luottopäätöksissä Aktiassa ja Sampo Pankissa ja kaikissa luottopäätöksissä Tapiolassa.

Strategian suunnittelussa pankkiryhmistä löytyi eroja. Konsernin ylin johto päätti yksiköiden strategian Nordeassa, Tapiolassa ja Ålandsbankenissa. Konttorit tekivät konsernistrategiaa noudattaen omat strategiansa Aktiassa, OP-Pohjolassa ja Sampo Pankissa. Säästöpankit, paikallisosuuspankit ja Handelsbankenin konttorit sen sijaan tekivät omat strategiansa itsenäisesti.

Kaikki konttorit kuitenkin päättivät itse tarkemmista strategisista suunnitelmista konttorin toiminnan suhteen. Myös Nordeassa, Tapiolassa ja Ålandsbankenissa, joissa konttorit ottivat strategian käyttöön annettuna, konttorille jäi päätäntävaltaa siinä, kuinka strategiaa toteutetaan konttorin toiminnassa. Toiminnan suunnitteleminen jäi kaikissa pankkiryhmissä konttoreiden vastuulle. Ålandsbankenissa tuli esille, että konttorit lähettävät toimintasuunnitelmansa hyväksyttäväksi Manner-Suomen toimialueen pankinjohtajalle, mutta suunnitelmiin ei yleensä puututa vaan ne hyväksytään sellaisinaan.

Budjetit tulee konttoreille ylimmältä johdolta annettuina Nordeassa ja Sampo Pankissa. Sen sijaan yksiköt päättävät itse budjeteistaan Aktiassa, OP-Pohjolassa, Paikallisosuuspankkiryhmässä ja Säästöpankkiryhmässä. Tapiolassa budjetit suunnitellaan yhdessä konttoreiden ja ylimmän johdon kanssa ja Ålandsbankenissa budjetti kerätään yhteen konttoreiden toiminnan suunnitelmien ja ylimmän johdon budjettiehdotuksen pohjalta. Handelsbankenissa ei budjetoida lainkaan.

Konttoreiden taloudelliset tavoitteet asettaa Aktiassa, Nordeassa ja Sampo Pankissa. Ålandsbankenin taloudelliset tavoitteet tulevat omistajilta, joten voitaneen olettaa, että toimivan ylimmän johdon kautta tavoitteet annetaan konttoreihin. Itsenäisesti taloudellisista tavoitteistaan konttorit päättävät Handelsbankenissa, OP-Pohjolassa, Paikallisosuuspankkiryhmässä ja Säästöpankkiryhmässä.

Nordea ja paikallisosuuspankki nostivat selkeästi taloudelliset tavoitteet tärkeimmiksi tavoitteiksi. Handelsbanken lisäsi taloudellisten tavoitteiden lisäksi asiakastytyvyyden ehdottomasti tärkeäksi tavoitteeksi, joka tulee saavuttaa. Sampo Pankissa tavoitellaan myyntitavoitteiden täyttymistä, joka tuottaa taloudellisen tuloksen ja OP-Pohjolassa halutaan olla ”hyvä asiakkaissa”, jonka toteutuminen synnyttää taloudellisen tuloksen. Ålandsbanken ja Aktia nostivat tärkeimmiksi tavoitteiksi strategiset tavoitteet, joskin Aktiassa pitkällä aikavälillä korostuu taloudellisten tavoitteiden merkitys. Tapiolan tärkeimmät tavoitteet olivat myyntitavoitteet ja strategiset tavoitteet. Haastattelemani säästöpankin toimitusjohtaja näki strategiset tavoitteet tärkeimmiksi, mutta korosti, että kullakin toimitusjohtajalla on oma näkemyksensä asiaan.

Tavoitteiden saavuttamiseen suhtauduttiin kaikissa pankkiryhmissä ymmärtävästi ja joustavasti, mutta kuten muissakin yrityksissä myös pankeissa tavoitteet on saavutettava vähintään pitkällä aikavälillä. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyy myös vakavaraisuuden säilyttäminen, joka luo raamit tavoitteisiin pyrkimiselle. Palkitsemisjärjestelmät olivat tällä hetkellä käytössä kaikissa muissa pankeissa paitsi Handelsbankenilla ja Sampo Pankilla. Sampo Pankilla ne ovat olleet käytössä aiempina vuosina, mutta ei nykyisessä markkinatilanteessa.

Pankeissa toiminnan seuranta ja valvonta on järjestetty useimmiten erilaisien järjestelmien sekä organisaatiossa eri toimitasoilla työskentelevien henkilöiden kautta. Aktiassa toimintaa valvoo toimihenkilöt ja esimiehet, jonka lisäksi toiminnan rajoituksena on ehdottomia rajoja muun muassa luottopäätöstoiminnassa ja investoinneissa. Handelsbankenissa toimintaa valvovat konttoreiden eri osastot ja erilaiset taloudelliset valvontajärjestelmät. Nordeassa toimintaa seurataan atk-järjestelmän tuottamien tietojen ja tunnuslukujen avulla. OP-Pohjolassa on käytössä valvontarajajärjestelmä, joka valvoo toimintaa annettujen ehdottomien raja-arvojen mukaan. Paikallisosuuspankeissa ja Sampo Pankissa valvonta tapahtuu atk-järjestelmän avulla, joka kertoo poikkeamista organisaation säännöissä ja toimintaohjeissa. Säästöpankeissa

valvontaa on kaikilla organisaation toimitasoilla, kuten myös Tapiolassa, jossa toimintaa seurataan myös atk-järjestelmien avulla. Ålandsbankenissa toimintaa ohjaavat erilaiset ohjekirjat ja käsikirjat, jonka lisäksi toimintaa valvotaan tiettyjen tunnuslukujen kautta.

Ohjaustyyleitään samanlaisia pankkiryhmiä olivat Handelsbanken, OP-Pohjola, Paikallisosuuspankit ja Säästöpankit, joiden ohjaustyyli muistutti talouden ohjausta. Yksiköt laativat itse strategian, budjetit ja taloudelliset tavoitteet. Handelsbankenin ohjaustyyli muistutti myös holdingyhtiöiden ohjaustyyliä, sillä huolimatta sen organisaatorakenteesta johto ei aseta taloudellisia vaatimuksia. Osuuspankit ja säästöpankit ovat itsenäisiä pankkeja, jotka toimivat ryhmän alla, mutta Handelsbankenin Suomen konttoriverkosto ei ole erillinen yhtiö konsernissa, joten taloudellisten tavoitteiden asettamattomuus konttoreille on erikoisempaa.

Aktian, Tapiolan ja Ålandsbankenin ohjaustyyli muistutti strategista suunnittelua. Tapiolan ja Ålandsbankenin ohjaustyyli on samanlainen siltä osin, että johto laatii yksiköille strategian ja budjetit tehdään yhdessä. Erona kuitenkin on, että Tapiolassa taloudelliset tavoitteet asetetaan yhdessä, kun taas Ålandsbankenissa johto asettaa taloudelliset tavoitteet. Aktian ohjaustyyli poikkeaa muista sillä, että Aktiassa strategia laaditaan yhdessä ja budjetit laaditaan yksiköissä. Kaikissa kolmessa ryhmässä strategisten tavoitteiden täytyminen on tärkeintä.

Nordean ja Sampo Pankin ohjaustyyli muistutti lähinnä keskusjohtoisen yrityksen ohjaustyyliä. Johto suunnittelee yksiköille budjetit ja taloudelliset tavoitteet. Taloudelliset tavoitteet ovat tärkeimpiä tavoitteita. Erona näiden pankkien ohjauksessa oli se, että Sampo Pankissa strategia muodostetaan yksiköissä konsernin antaman taustamateriaalin rajoissa.

Simonsin viitekehyksen ohjausjärjestelmiä on käytössä jokaisessa pankkiryhmässä. Pankkien eroavaisuuksia on helpointa tarkastella mainitsemalla pankeissa korostuneet ohjausjärjestelmät, joilla on selvä merkitys pankin ohjaukseen.

Uskomusjärjestelminä korostui osuuskuntamuotoisina toimivien osuuspankkien ja Tapiolan toiminta-ajatus. Liiketoiminnan lähtökohtana on tuottaa asiakkaille taloudellista etua asiakkuuden johdosta. Handelsbankenin Mål och Medel -kirjan avulla organisaation toimitusjohtaja voi ohjata organisaatiota haluamaansa suuntaan ja se oli tällaisena keinona ainoana käytös-

sä pankkiryhmissä. Paikallisosuuspankeilla ohjauskeinona oli käytössä erityinen palvelustrategia, joka luo pohjan paikallisosuuspankkien asiakaspalvelulle.

Rajajärjestelminä käytetään pankeissa atk-järjestelmiä, jotka tuottavat haluttuja raportteja ja ilmoittavat poikkeavasta toiminnasta. Atk-järjestelmien tuottamaa ohjausta käytetään hyväksi ainakin OP-Pohjolassa, paikallisosuuspankeissa, Sampo Pankissa ja säästöpankeissa. Säästöpankeilla seurataan erilaisia riskirajoja ja OP-Pohjolassa on käytössä riski- ja valvontarajajärjestelmä, jonka tuottaman tiedon perusteella on mahdollista, että ryhmän keskusjärjestö ottaa itsenäisen osuuspankin ohjaukseensa. Luottoihin liittyviä rajajärjestelmiä mainittiin Handelsbankenissa, Tapiolassa ja Ålandsbankenissa. Erityistä on, että Tapiolassa luotot hyväksyy aina pääkonttori ja Ålandsbankenissa luottoa ei pysty antamaan asiakkaalle ennen kuin asiakirjat on tarkastettu ja hyväksytty erillisessä Riski- ja turvallisuusyksikössä.

Diagnostisista ohjausjärjestelmistä korostui se, että Handelsbankenissa ei budjetoida laisinkaan, vaan toiminnan ja tuloksen seuraaminen tapahtuu vertaamalla taloudellisia tunnuslukuja organisaation muiden konttoreiden vastaaviin lukuihin. Diagnostisiin ohjausjärjestelmiin useimmiten perustuvia palkitsemisjärjestelmiä oli käytössä kaikissa muissa organisaatioissa paitsi Handelsbankenissa ja Sampo Pankissa. Interaktiivista ohjausjärjestelmistä empiirisen aineiston keruussa tuli esille vain OP-Pohjolan rullaava budjetointi.

Organisaatioilla on useimmiten tapana matkia toisten isompien tai menestyneimpien organisaatioiden toimintaa. Pankkitoimialalla matkiminen tapahtuu selvästi pakottavan isomorfismin kautta, sillä pankkien on järjestettävä ohjaustaan ja ohjausjärjestelmiään lain vaatimusten mukaisesti. Tutkimuksen mukaan ryhmien välillä ei esiinny isompien ja menestyneimpien matkimista, vaan ohjaus on järjestetty kunkin organisaation omien tarpeiden ja toiminnan lähtökohtien mukaiseksi.

Jatkotutkimusaiheina ehdotan, että pankkiorganisaatioiden ohjausta voisi tutkia syvemmin. Tutkittavaa joukkoa kannattaa siinä tapauksessa rajata pienemmäksi. Mielenkiintoisia tutkittavien kohteiden rajausehtoja voisi olla organisaation yhtiömuoto tai organisaatorakenne ja organisaation kansainvälisyys. Rajaamalla yhtiömuodon mukaan, tutkimuksessa voisi verrata keskenään esimerkiksi itsenäisiä säästöpankkeja, itsenäisiä osuuspankkeja tai osuuskuntamuotoisena toimivia OP-Pohjola-ryhmää ja Paikallisosuuspankkiryhmää.

Organisaatiorakenteen ja toiminnan kansainvälisyyden ehdoilla tutkittavana joukkona voisi olla Handelsbanken, Nordea ja Sampo Pankki. Kun kyseessä on kansainväliset, kymmenissä maissa toimivat organisaatiot, niin tutkimuksen yhdeksi teoriaksi voisi valita Porterin (1986) kilpailustrategiat ja tarkastella organisaatioiden ohjausta sen avulla.

Tutkimuksen kohteena voisi olla myös ulkomaiset pankkikonsernit, joilla ei ole suurta markkinaosuutta Suomessa. Tutkimuksen aiheena voisi olla näiden konsernien tytäryhtiöiden ja sivuliikkeiden strategiat ja ohjaus. Minkälaisella strategialla sivuliikkeet ovat tulleet Suomen markkinoille ja kuinka ohjaus tukee valittua strategiaa?

Tutkimuksen aiheeksi voisi valita myös ohjausjärjestelmät organisaatioiden muutoksessa. Kohteeksi sopisi Aktia, joka luopui syyskuussa 2008 säästöpankkistatuksestaan ja listautui syyskuussa 2009 uuden strategian myötä Helsingin pörssiin, tai Sampo Pankki, joka fuusioitui helmikuussa 2007 Danske Bank -konserniin.

Päätutkimuskysymykseni on ”Kuinka tutkittuja pankkiorganisaatioita ohjataan?” ja alatutkimuskysymykseni ovat ”Minkälaisia ohjaustyyliä ja ohjausjärjestelmiä pankkiorganisaatioissa on käytössä?” ja ”Minkälaisia yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia tutkimieni pankkiorganisaatioiden ohjauksessa on?”. Tutkimuksessani onnistuin ratkaisemaan tutkimuskysymykset esittämällä tuloksina pankkiorganisaatioiden ohjausprosessin strategian suunnittelun, toiminnan suunnittelun, tavoitteiden asettamisen, budjettien laatimisen ja seurannan organisoimisen näkökulmista. Tutkimuksessani esitin myös pankkiryhmien välisiä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia ohjauksessa, ohjaustyyliissä ja ohjausjärjestelmien käytössä. Onnistuin tutkimuksellani vastaamaan asettamiini tutkimuskysymyksiin.

Tutkimuksen luotettavuudesta esitin jo johdannossa muutamia huomioita. Empiirisen aineiston luotettavuutta olisi saatu paremmaksi, jos haastatteluita olisi tehty enemmän tai aineiston keruumenetelmänä olisi ollut tarkkailu pankkiorganisaatioissa ja sisäisen materiaalin käyttäminen. Tämä olisi tietenkin vaatinut myös pankkiryhmien suostumuksen ja on mahdollista, että kaikki yhdeksän pankkia eivät olisi lähteneet tällaiseen tutkimukseen mukaan. Siinä tapauksessa tutkimus olisi muotoutunut tutkimusasetelmaltaan jo alun perin toisenlaiseksi. Tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan luettamalla pankkiryhmiä koskevat kuvaukset haastateltavilla.

Tulokset eivät ole yleistettävissä. Tapaustutkimuksen tavoitetta voidaan pitää analyttisenä yleistämisenä. Tavoite on tarkastella, pitävätkö valitut teoriat paikkaansa tutkittavien tapaus-ten kohdalla. Tässä tutkimuksessa tutkimusotteen lisäksi tutkimuskysymykset määrittävät yleistämisen tarvetta. Tutkimukseni on nimenomaan tarkoitus tarkastella yhdeksän pankki-ryhmän ohjausta ja verrata keskenään niiden käyttämiä ohjaustyyliä ja -järjestelmiä, eikä tarkoitus ole tehdä yleistyksiä toimialasta tai pankkiorganisaatioista.

Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää, kuinka yhdeksää pankkiorganisaatiota ohjataan ja millaisia ohjaustyyliä ja ohjausjärjestelmiä niissä käytetään. Tutkimukseni ei pyrkinyt yleis-tämään vaan vertaamaan näitä ohjaustapoja toisten tutkittavien pankkien ohjaustapoihin. Tut-kimuksen tulosten perusteella ei voida sanoa muiden Suomessa toimivien pankkien ohjauk-sesta yhtään mitään. Tulosten perusteella voidaan Suomen pankkitoimialasta kuitenkin yleis-tyksen sijaan vetää johtopäätös, että täällä toimii pankkiryhmiä, joilla on yhtiömuodon kautta erilaiset liiketoiminnan lähtökohdat ja jotka ovat kokoluokaltaan huomattavan erikokoisia.

Pankkiorganisaatioiden ohjausta ei ole tutkittu aikaisemmin laajasti, joten toivon, että pro gradu -työni herättäisi kiinnostusta aiheen tarkempaan tutkimiseen. Aikaisemmin ei myöskään ole tehty pankkiryhmistä otosjoukoltaan näin laajaa vertailua, vaan tutkimukset ovat keskitty-neet muutamiiin organisaatioihin. Tutkimuksessani on kuvattu pankkitoimialaa ja sen yhdek-sää pankkiryhmää samoissa kansissa, mistä syystä uskon, että tutkimustani voitaisiin käyttää muissa tutkimuksissa hyväksi.

7 LÄHTEET

- Alhonsuo, S. 1990. Liikepankit Suomessa ja Euroopan yhteisön maissa tehokkuuden ja kannattavuuden vertailu. Teoksessa Pankkitoiminnan lähtökohdat kansainvälisessä kilpailussa. Suomen pankin julkaisu A:77, 53–96.
- Alhonsuo, S & Pensala, J. 1990. Liikepankit Suomessa ja Euroopan yhteisön maissa – tehokkuuden ja kannattavuuden vertailu. Teoksessa Pankkitoiminnan lähtökohdat kansainvälisessä kilpailussa. Suomen pankin julkaisu A:77, 97–132.
- Anttila, T. 1996. Pankit, riskit ja sääntely. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Bergstrand, J. 1997. Tehokas talouden ohjaus. 3.painos. Juva: WSOY.
- Björkman, I. 1988. Organizational belief systems and strategic reorientations: factors influencing processes of radical change. Swedish school of economics and business administration, working paper 178.
- Böckerman, P. 1996. Työsopimukset, organisaatorakenne ja tuottavuus. Tutkimuslauseita 131. Palkansaajien tutkimuslaitos. Helsinki.
- Eräsaari, R. 2007. Konteksti. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 149–172.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino oy.
- Gerring, J. 2007. Case study research: principles and practices. Cambridge: Cambridge University Press.
- Goold, M & Campbell, A. 1992. Keskusjohdon strategiamallit. Suomentaja Juha Rämö. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Harisalo, R. 2008. Organisaatioteoriat. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Hemmo, M. 2001. Pankkioikeus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Häikiö, L. & Niemenmaa V. 2007. Valinnan paikat. Teoksessa M. Laine, J. Bamberg & P. Jokinen (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Yliopistopaino, 41–56.
- Jokinen, K. & Kovala U. 2004. Laadullinen vertaileva tutkimus. Teoksessa R. Alapuro & I. Arminen (toim.) Vertailevan tutkimuksen ulottuvuuksia. Vantaa: WSOY, 81–96.
- Järvenpää, M., Partanen, V. & Tuomela, T.-S. 2003. Moderni taloushallinto - haasteet ja mahdollisuudet. Toinen painos. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Järvenpää, M., Pellinen, J. & Virtanen, A. 2007. Kansainvälisen yrityksen talous. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kangas, T. 2006. Suomen pankkikriisin alueellinen ulottuvuus: esseitä paikallisista toimijoista ja toteuttajista. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja A-281.
- Koponen, A. & Widgrén M. 2002. Pankkitoiminnan alueellinen sijoittuminen. Teoksessa M. Widgrén (toim.) Pankkikilpailu globaalistuvilla markkinoilla. Vantaa: Taloustieto Oy, 35–48.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.
- Laakso, J. 1990. Suomen rahoitusmarkkinat. Helsinki: Suomen pankkiyhdistyksen julkaisu.
- Laine, P. Banking: an industry in structural decline – searching for new strategies. Yrityksen taloustieteen ja yksityisoikeuden laitos. Sarja A2: tutkielmia ja raportteja 61. Tampere 1995. Tampereen yliopisto.

- Laitinen, E. K. 2001. Suomalaisten teknologiayritysten talouden ohjausjärjestelmät. Vaasan yliopiston Strategisen yritysjohton laskentatoimen tutkimusyksikön julkaisu 95.
- Laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista 28.12.2001/1504
- Lehtiö, S. 2000. Suomen pankkikriisin taustatekijät ja luonne erityisesti säästöpankeissa. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja D-1:2000.
- Mitronen, L. 2002. Hybridiorganisaation johtaminen. Acta Universitatis Tamperensis 877.
- Mähönen, J. & Villa, S. 2006. Osuuskunta. Helsinki: WSOYpro.
- Niemelä, M., Pirker, A. & Westerlund, J. 2008. Strategiasta tuloksiin – tehokas johtamisjärjestelmä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Okko, P. 2002. Talletuspankkien rooli investointien rahoittamisessa – onko pankeilla tulevaisuutta? Teoksessa M. Widgrén (toim.) Pankkikilpailu globaalistuvilla markkinoilla. Vantaa: Taloustieto Oy, 9–20.
- Pankkikriisit, talous ja ihminen. 1995. Studia Monetaria syksy 1995. Helsinki: Yliopistopaino.
- Pankkitoiminta Suomessa. 1997. Suomen pankkiyhdistyksen julkaisu.
- Partanen, R. 2006. Sata vuotta säästöpankkien yhteistoimintaa. Säästöpankkiliitto 100 vuotta. Lappeenrannan kirjapaino Oy.
- Pellinen, J. 2005. Talusjohtaminen. Helsinki: Talentum.
- Pauli, R. 1991. Pankkikilpailu ja yleinen etu. Näkökulmia rahoitusmarkkinoiden vakauteen ja valvontaan. Suomen pankin julkaisu A:81.
- Saarela-Kinnunen, M. & Eskola, J. 2007. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. 2. painos. Juva: Ws Bookwell Oy, 184–195.
- Saksa, J.-M. 2007. Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP-ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulella. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 277. Lappeenrannan teknillinen yliopisto 2007.
- Salo, P. & Sten R. 1995. Organisaation johtaminen menestykseen. Työpoliittinen tutkimus nro 109. Työministeriön julkaisu. Helsinki.
- Salo, S. 1994. Pankkisektorin kapasiteetti ja keskittyneisyys Suomessa. Teoksessa R. Pauli (toim.) Pankkitoiminnan rakennemuutos Suomessa. Suomen pankin julkaisu A:89, 141–174.
- Savela, J. 1994. Ulkomaiset pankit Suomessa. Teoksessa R. Pauli (toim.) Pankkitoiminnan rakennemuutos Suomessa. Suomen pankin julkaisu A:89, 57–74.
- Simons, R. 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives. Accounting, organizations and society vol. 15. no 1/2. p.127-143.
- Simons, R. 1991. Strategic orientation and top management attention to control systems. Strategic management journal, vol. 12, 49-62.
- Simons, R. 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. Strategic management journal vol. 15, 169-189.
- Sinkey, J. F. 1998 (1983). Commercial Bank Financial Management. Fifth Edition. Prentice Hall.
- Syrjälä, L., Ahonen, Syrjäläinen & Saari. 1995. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. 2. painos. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51/1988.
- Säästöpankkilaki 28.12.2001/1502.
- Turkkila, A. 1994. Suomalaisten pankkien kansainvälistyminen. Teoksessa R. Pauli (toim.) Pankkitoiminnan rakennemuutos Suomessa. Suomen pankin julkaisu A:89, 9-56.
- Varto, J. 1996. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere: Tammer-paino oy.
- Virtanen, K. 1984. Tulosityksikköorganisaation ohjaus. Helsinki: Helsingin Liikekirjapaino

Oy.

- Virtanen, T. 2001. Johdon ohjausjärjestelmät strategisen muutoksen välineinä. Liiketaloudellinen aikakauskirja 4/01, 539–574.
- Virtanen, T. 2005. Konsernijohtaminen parenting-teorian näkökulmasta. Helsingin kauppa-
korkeakoulun julkaisu. Working paper W-390.
- Yin, R. K. 2003. Case study research: design and methods. 3. edition. Yhdysvallat: Sage Publications.
- Ylä-Anttila, L. 1983. Organisaattiorakenne ja sen selittyminen. Helsingin kauppa-
korkeakoulun julkaisu B-66.

Muu kirjallinen materiaali:

- Aktia 1. Viitattu 11.10.2009. <http://www.aktia.fi/web/10143/1109>.
- Aktia Säästöpankki Oyj Toimintakertomus ja tilinpäätös 2007. 2008.
- Aktian vuosi 2007. Ihmisen kokoinen pankki. 2008.
- Aktian vuosi 2008. Vuosikertomus. 2009.
- Danske Bank 1. Viitattu 19.9.2009 <http://www.danskebank.com/en-uk/ir/Share/ownership/Pages/ownership.aspx>
- Finanssialan keskusliitto 1. Viitattu 26.9.2009. http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_3772.
- Finanssialan keskusliitto 2. Viitattu 26.9.2009. http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_3773.
- Handelsbanken 1. Viitattu 12.9.2009 <http://handelsbanken.fi>
- Handelsbanken 2. Viitattu 12.9.2009 <http://www.handelsbanken.se/ireng>
- Handelsbanken Annual Report 2008. 2009
- Handelsbanken Annual Review 2008. 2009
- Ibid 2009a. Ålandsbanken Abp. Ålandsbanken.
- Nordea 1. Viitattu 19.9.2009 <http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Hyv%C3%A4+hallintotapa/Osakkeenomistajien+kokoukset/Osakkeenomistajat/71772.html>
- Nordea 2. Viitattu 13.9.2009 <http://www.nordea.com/Investor+Relations/Taloudelliset+tavoitteet/59352.html>
- Nordea 3. Viitattu 19.9.2009 <http://www.nordea.com/Tietoa+Nordeasta/Hyv%C3%A4+hallintotapa/Riskit+raportointi+ja+tarkastus/Sis%C3%A4inen+valvonta/72052.html>
- Nordea Annual Report 2008. 2009.
- OP-Pohjola-ryhmä Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008. 2009.
- OP-Pohjola-ryhmä Vuosikatsaus 2008. 2009.
- Osuuspankki 1. Viitattu 16.9.2009 <https://www.op.fi/op?cid=151014153&srcpl=3>
- Osuuspankki 2. Viitattu 16.9.2009 <https://www.op.fi/op?cid=151012420&srcpl=3>
- Paikallisosuuspankki 1. Viitattu 19.9.2009 <https://www.paikallisosuuspankit.fi/VerkkopalvelutWeb/portaali/index.jsp?sivu=pankinesittely>
- Paikallisosuuspankki 2. Viitattu 19.9.2009 <http://www.e-asiakaspalveluesitys.fi/vuosikertomus2007/popliitto.html>
- Paikallisosuuspankki 3. Viitattu 22.3.2009 <http://www.e-asiakaspalveluesitys.fi/vuosikertomus2007/popvakuutusrahasto.html>
- Sampopankki 1. Viitattu 13.9.2009. <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/TietoaSampoPankista/SampoPankkilyhyesti/Pages/SampoPankkilyhyesti.aspx>
- Säästöpankkiryhmä Toimintakertomus 2008. 2009.
- Tapiola 1. Viitattu 22.3.2009 http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Toiminta_ajatus_ja_arvot/Keskinaisuus+Tapiolassa/etusivu.htm

Tapiola 2. Viitattu 22.3.2009 http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Tapiola_yrityksena/Toiminta_ajatus_ja_arvot/Tapiolan+arvot/
Tapiola Pankki Oy Toimintakertomus ja tilinpäätös 2008. 2009.
Tapiola Vuosikertomus 2008. 2009.
Ålandsbanken 1. Viitattu 12.9.2009 <http://www.alandsbanken.fi>
Ålandsbanken Vuosikertomus 2008. 2009.

LIITE

Liite 1: Haastateltavat

Aktia, pankinjohtaja Ilkka Pehkonen 12.8.2009

Handelsbanken, konttorinjohtaja Tauno Virkki 16.7.2009

Nordea, pankinjohtaja Mika Jokiranta 7.7.2009

OP-Pohjola, toimitusjohtaja Keijo Manner 28.7.2009

Paikallisosuuspankki, pankinjohtaja Raimo Lilja 15.7.2009

Sampo Pankki, pankinjohtaja Veli-Pekka Lainas 27.8.2009

Säästöpankki, toimitusjohtaja 1.9.2009

Tapiola, paikallisjohtaja Sakari Viitanen 10.9.2009

Ålandsbanken, pankinjohtaja Pekka Nuutinen 22.7.2009