Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Diplomityö

Tomi Soininen

OSUUSTOIMINNASTA KILPAILUETUA SUOMEN PANKKIALALLA

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala
Tutkijatohtori Marita Rautiainen

Työn ohjaajat: Professori Timo Pihkala
Pankinjohtaja Tero Pulkkinen

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan teknillinen yliopisto
School of Business and Management
Tuotantotalouden koulutusohjelma

Tomi Soininen

Osuustoiminnasta kilpailuetua Suomen pankkialalla

Diplomityö

2017

80 sivua, 7 kuvaa, 2 taulukkoa, 3 liitettä

Työn tarkastajat: Professori Timo Pihkala
Tutkijatohtori Marita Rautiainen

Hakusanat: osuustoiminta, kilpailuetu, pankkiala

Osuuskuntamuotoinen toiminta on kokemassa uutta tuloaan kuluttajien eettisiä arvoja mukailevien valintojen johdosta. Tämä on näkynyt myös Suomen pankkialalla, missä osuustoiminnalliset pankit ovat kirkastaneet viestintäänsä sekä olleet viime vuosina vahvoja toimijoita. Tässä diplomityössä pyritään määrittelemään olemassa olevan teorian ja tehtyjen haastattelujen pohjalta se, että onko Suomessa toimivilla osuuskuntamuotoisilla pankeilla yhtiömuotoon perustuvia pysyviä kilpailullisia etuja muihin pankkeihin nähden. Työn perusteella osuuspankkien voidaan nähdä saavan etuja muihin nähden ylijäämän jakamisen mahdollisuuksista, yhteisöllisestä roolistaan sekä paikallisuudesta. Aiempi teoria tukee työn löydöksiä. Etuja on myös löydettävissä muista osuustoiminnan erityispiirteistä, kuten jäsenomisteisuudesta sekä päätöksentekorakenteesta. Näihin osuuspankkiryhmien on kuitenkin vielä panostettava toiminnan kehittämisen ja tehokkaan viestimisen kautta.

ABSTRACT

Lappeenranta University of Technology
School of Business and Management
Degree Program in Industrial Management

Tomi Soininen

Cooperative advantage in the Finnish banking industry

Master's Thesis

80 pages, 7 figures, 2 tables, 3 appendices

Examiners : Professor Timo Pihkala
Postdoctoral researcher Marita Rautiainen

Keywords: cooperative system, competitive advantage, banking industry

The cooperative model is experiencing a renaissance due to consumers' choices following their ethical values. This can also be seen in the Finnish banking sector, where the co-operative banks have clarified their message and had thrived during the recent years. This master´s thesis aims to define through interviews and earlier literature whether Co-operative banks can form competitive advantages towards other banks in the Finnish banking sector. The findings suggest that co-operative banks can be seen benefiting from their distinguishable ability to payout the surplus, their positive role in the community and locality. These findings get support from the earlier literature. Advantages can also be found in other special features of co-operatives, such as democratic member control and decision-making structure. However, cooperative banks have yet to invest in developing the use of these advantages and find an effective way to communicate the benefits to their members.

ALKUSANAT

Nyt edessäsi oleva diplomityö on tehty Lappeenrannan teknillisen yliopiston tuotantotalouden koulutusohjelmaan ja sen toimeksiantajana toimi Suur-Savon Osuuspankki.

Erittäin suuri kiitos työn onnistumisesta kuuluu haastatteluihin suostuneille tahoille, jotka kiireen keskellä ottivat asiakseen vastata kattavasti minua kiinnostaviin teemoihin. Haluan myös kiittää ohjaajiani, erityisesti professori Timo Pihkalaa, kuka osasi haastaa minut viemään lopputyöni, vielä loppusuoralla, astetta pidemmälle. Lisäksi kiitän työnantajaani Suur-Savon Osuuspankkia sekä työkavereitani heidän tuestaan työtäni kohtaan.

Lopuksi haluan vielä kiittää lähimmäisiäni. Perheeni ja avovaimoni ovat tukeneet minua upeasti niinä kaikkina arki-iltoina ja viikonloppuina, kun olen istunut tietokoneen äärellä ja pyrkinyt saamaan työtä valmiiksi.

Te kaikki mahdollistitte tämän!

Mikkelissä 14.5.2017
Tomi Soininen

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO 7
1.1 TAVOITTEET JA RAJAUKSET 8
1.2 TYÖN RAKENNE 9
2 PANKKITOIMINTA SUOMESSA 10
2.1 SUOMALAISEN PANKKITOIMINNAN HISTORIA 10
2.2 NYKYHETKEN PANKKITOIMINTA SUOMESSA 14
2.3 PANKKITOIMINNAN ERI YHTIÖMUODOT 19
3 YHTIÖMUOTONA OSUUSKUNTA 20
3.1 OSUUSTOIMINNAN ERITYISPIIRTEITÄ 22
3.2 PANKKITOIMINNAN ERI YHTIÖMUOTOJEN OMINAISUUKSIA 24
4 STRATEGINEN JOHTAMINEN JA KILPAILUTEKIJÄT 27
4.1 KILPAILUETU 27
4.2 PANKKIALAN KILPAILUTEKIJÄT 34
4.3 OSUUSTOIMINNALLE TUNNISTETUT KILPAILUEDUT 35
4.4 TEOREETTIINEN VIITEKEHYS 39
5 TUTKIMUSMETODOLOGIA 41
6 TULOKSET 43
6.1 KILPAILUUN ASEMOITUMINEN JA ASIAKASKOKEMUS 44
6.2 OSUUSPANKIN OMISTUSRAKENNE 50
6.3 PANKIN HISTORIA JA PITKÄJÄNTEINEN TOIMINTA 56
6.4 OSUUSPANKKIEN YHTEISÖLLINEN ROOLI 61
7 JOHTOPÄÄTÖKSET 64
7.1 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS JA RAJOITUKSET 66
7.2 POHDINTA JA TULEVAISUUS 67
8 YHTEENVETO 68
LÄHTEET 70
LIITTEET
LIITE 1: SUOMESSA TOIMIVAT PANKKIKONSERNIT JA SIVUKONTTORIT
LIITE 2: PANKKIEN MARKKINAOSUUDET 2015
LIITE 3: HAASTATTELURUNKO

SYMBOLI- JA LYHENNELUETTELO

EBA	Euroopan pankkiviranomaisesta
EIOPA	Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomainen
EKP	Euroopan keskuspankki
ESMA	Euroopan arvopaperimarkkinaviranomainen
ESRB	Euroopan järjestelmäriskikomitea
FinTech	Financial Technology
ICA	International Co-operative Alliance
KOP	Kansallis-Osake-Pankki
OKO	Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö
OmaSP	Oma Säästöpankki Oy
PSP	Postisäästöpankki
SKOP	Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankki
SYP	Suomen Yhdyspankki
WCM	World Co-operative Monitor

1 JOHDANTO

Pitkään jatkuneessa epävarmassa talouden tilassa ovat yhteiskuntavastuisiin liittyvät arvot nostaneet päätään kuluttajien keskuudessa. Kestävä kehitys sekä ihmisten hyvinvointi ovat saaneet merkittävän jalansijan markkinoilla ja nykynuoriso painottaa valinnoissa pitkälti eettisiä arvoja. Tämän ovat huomanneet myös tutkijat, joista mm. Troberg (2014, 95) on nostanut osuustoiminnan yhdeksi mahdollisuudeksi vastata näihin tarpeisiin. Samaan ilmiöön liittyvää asemoitumista kuluttajien mielissä on ollut havaittavissa myös Suomen pankkialalla.

Työn aihe on nostanut keskustelua myös mediassa. Lehdet huomioivat OP Ryhmän muuttumisen puhtaasti osuustoiminnalliseksi pankkikonserniksi, kun ryhmä ilmoitti helmikuussa 2014 ostavansa Pohjola Pankin pois Helsingin pörssistä (OP Ryhmä, 2014). Lisäksi lehdistö kirjoitti paljon siitä, kun Sampo-konsernia osana olevan If vakuutusyhtiö kanteli Kilpailu- ja kuluttajavirastolle OP Ryhmän toimintatavoista, mikä OP:ssa tulkittiin hyökkäykseksi osuustoimintaa vastaan (Lassila, 2015). Erityisesti OP Ryhmän viimeisimmät liikkeet tähtäävät selvään erottumiseen kilpailijoistaan osuustoiminnallisuuden kautta, mutta myös Säästöpankit ja POP Pankkiryhmä ovat tuoneet viestinnällä esiin yhteiskuntavastuullisuuteen sekä paikallisuuteen liittyviä arvojaan.

Tämä diplomityö käsitteleekin osuustoiminnallisuutta yhtenä kilpailuetujen lähteenä Suomen pankkialalla. Myös yksi työn näkökulmista on peilata osuustoiminnasta saavutettavia kilpailuetuja OP Ryhmän viimeaikaisiin liikkeisiin.

Osuuskunnat ovat osakeyhtiöiden ohella keskeisin yritysmuoto Suomessa. Osuuskuntien lukumäärä ei ole merkittävä suomalaisten yritysten joukossa, mutta niiden asema suomalaisessa talouselämässä on merkittävä. Jokainen suomalainen kuuluu keskimäärin 1,3 osuuskuntaan ja päällekkäisiä jäsenyyksiä on 2-3 yhtä kotitaloutta kohden. (Moilanen et al., 2014, 9). Vaikka osuustoimintaa on tutkittu Suomessa ja maailmalla eri näkökulmista, ei osuustoiminnan tutkimus ole kuitenkaan ollut merkittävää 2000-luvulle tultaessa, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta (Laurinkari, 2004, 148).

2000-luvulla osuustoiminnan tarkastelun erityisesti liiketalouden näkökulmasta, niin kansallisesti kuin kansainvälisesti, on voitu nähdä lisääntyvän (mm. Peterson & Anderson, 1996; Nilsson, 2001; Skurnik 2002; Laurinkari 2004; Jussila et al., 2007). Kuitenkin osuustoiminnan kilpailuetuja sivuavia julkaisuja (mm. Hansmann, 1999; Spear, 2000; Tuominen et al., 2006; Jussila et al., 2008) on vielä verrattain vähän. Jussila ja kumppanit (2008a, 14) vetoavatkin, että lisätutkimusta kaivattaisiin siitä, mikä antaa osuustoiminnallisille yrityksille kilpailuetua muihin yrityksiin verrattuna.

Suomalaiset tunnistavat selvimmin osuuskunniksi mm. osuuspankit ja osuuskaupat (Moilanen et al., 2014, 9). Lisäksi merkittävimmät osuustoiminnalliset yritykset maailmassa ovat pankkeja (ICA, 2016b, 8). Tämä työ tarjoaa osuustoiminnan kilpailuetuja tutkivaan maailmaan oman panoksensa lisäämällä keskustelua aiheesta sekä keskittymällä merkittävimpiin osuustoiminnallisiin laitoksiin, pankkeihin.

1.1 Tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on vastata kysymykseen: Onko osuustoiminnasta saatavissa kilpailuetua Suomen pankkialalla? Kun mahdollisia kilpailuetuja on kartoitettu, jatketaan aiheen tutkimisista apukysymyksien kautta. Työ etsii vastauksia kysymykseen: Mitä osuustoiminnasta kumpuavia kilpailuetuja on pankkialalla nähty jo hyödynnettävän? Sekä kysymykseen: Mitä osuustoiminnasta kumpuavia kilpailuetuja olisi vielä hyödynnettävissä?

Työn lopullisena pyrkimyksenä on nostaa esiin osuustoimintaan perustuvia mahdollisia syitä osuuskuntamuotoisten pankkien nykyiseen vahvaan asemaan pankkialalla sekä nostaa esiin yhtiömuodon kautta hyödynnettävissä olevia, vielä käyttämättömiä mahdollisuuksia.

Työ on rajoitettu käsittelemään osuustoiminnasta löydettäviä kilpailuetuja pankkialalla. Muita yhtiömuotoja sivutaan, mutta työ ei lähde syvemmin tutkimaan muiden yritysmuotojen mahdollisesti tarjoamia kilpailullisia etuja. Lisäksi toimialaksi on rajattu pankkiala, eikä työ tutki syvällisemmin osuustoiminnallisuuden kilpailuetuja läpi toimialojen. Laajemmassa kuvassa osuustoiminnalle tyypillisiä kilpailuetuja käydään työssä läpi ainoastaan yleisluontoisesti.

1.2 Työn rakenne

Työ on rakennettu siten, että aluksi tutustutaan aiheen teoreettiseen viitekehykseen. Ensimmäisessä kappaleessa tutustutaan pankkitoimintaan Suomessa - sen historiaan, nykytilaan sekä siellä tavattaviin yhtiömuotoihin. Kappaleessa kolme tutustutaan tarkemmin osuustoimintaan ja osuuskuntaan yhtiömuotona. Kappaleessa käsitellään osuuskunnan perusperiaatteet ja tausta-arvot sekä avataan sen erityispiirteitä muihin yhtiömuotoihin nähden. Tämän jälkeen siirrytään keskustelemaan strategisista kilpailutekijöistä ja -eduista. Kappaleessa käydään läpi kilpailutekijöiden ja asiakkaalle luotavan arvon taustalla olevat teoriat sekä tarkastellaan aiempaa kirjallisuutta pankkialaan sekä osuustoimintaan yhdistettyjen kilpailuetujen osalta. Teoreettiset kappaleet kerätään vielä lyhyesti yhteen työn neljännen kappaleen loppuun rakennettuun teoreettiseen viitekehykseen. Kun teoreettinen pohja on luotu, siirrytään kuvailemaan työssä käytettyä tutkimusmetodologiaa, eli haastattelututkimusta ja sen rakennetta. Kuudennessa kappaleessa käsitellään haastattelut ja niiden tuottamat tulokset teemoittain. Haastattelujen läpikäynnissä hyödynnetään myös aiempaa kirjallisuutta haastattelutuloksia tukemassa. Tulokset vedetään vielä yhteen omassa kappaleessa, missä myös pohditaan aihetta tarkemmin sekä käydään läpi aiheen hyödyntämismahdollisuuksia niin käytännön kuin akateemisen maailman näkökulmasta. Työ päätetään koko diplomityön loppuyhteenvedolla.

2 PANKKITOIMINTA SUOMESSA

Suomessa on ollut pankkitoimintaa jo 1800-luvulta lähtien (Kuisma & Keskisarja, 2012, 20). Se on muovaantunut nykymuotoonsa eri kriisien ja taloudellisten muutosten johdattelemana. Suomessa pankkitoiminta on kehittynyt jatkuvasti, erityisesti kriisien pakottamana, ja sitä pidetään tämän hetkisessä taloudellisesti epävarmassa ympäristössä yhtenä maailman turvallisimmista (World Economic Forum, 2016). Tässä kappaleessa esitellään Suomessa toimivia pankkialan edustajia tutustumalla aluksi alan historiaan. Historiasta siirrytään tarkastelemaan nykyhetkeä ja lopuksi, työn aiheelle luontaisesti, käsitellään tarkemmin Suomen pankkialalla esiintyviä erilaisia yhtiömuotoja.

2.1 Suomalaisen pankkitoiminnan historia

Suomessa pankkitoimintaa harjoitettiin pienessä muodossa jo 1800 luvun alussa. Kuisma ja Keskisarja (2012, 20) nimeävät aikaisimmaksi "alkioksi" 1800-luvun taitteessa perustetun valtakunnallisen diskonttolaitoksen Turun haarankonttorin, joka kuitenkin lakkautti toimintansa jo Suomen sodan aikana 1808–1809. Suomen ensimmäinen liikepankkeja koskeva pankkilaki säädettiin vuonna 1866 ja se mukaili pitkälti Ruotsin silloista pankkilakia. Ensimmäinen säästöpankkeja koskeva laki säädettiin vuonna 1895 ja silloisia osuuskassoja, nykyisiä osuuspankkeja, säätelevä laki vuonna 1901. (Anttila, 1996, 53–55.)

Vuonna 1822 perustettiin ensimmäinen Säästöpankki Turkuun (Säästöpankkiryhmä, 2016a). Säästöpankki toimi kuitenkin ainoastaan vähävaraisempien ja palvelusväen talletuspankkina, eikä siis harjoittanut varsinaista luottotoimintaa. Ensimmäinen varisnaista pankkitoimintaa harjoittamaan tarkoitettu instituutio oli Suomen Pankki (virallinen nimi vuodesta 1840 eteenpäin), joka vuodesta 1811 alkaen huolehti rahaoloista ja valtion maksuliikenteestä. Turkuun perustettu 'Waihetus- Laina- ja Depositioni-Contori' oli maailman neljäs keskuspankki ja se muutti toimintansa Helsinkiin vuonna 1819. (Suomen Pankki, 2016.)

Suomen pankki myönsi lainoja myös kartanoille ja rukiille, mutta varsinaisesti liike-elämän lainoittajina valtakunnallisesti toimivat vielä tuolloin rannikkokaupunkien kauppahuoneet. Kuisma ja Keskisarja (2012, 20) kuvailevat kauppahuoneita

konsernimaisiksi monialayhtiöiksi, jotka toimivat toistensa sekä herrasväen ja talonpoikien pankkeina. Kauppahuoneet omasivat merkittävää liiketoiminnallista osaamista ja ne hallitsivat kansainvälisen kaupankäynnin tarpeet. Luoton tarjonta ja kysyntä eivät kuitenkaan kohdanneet tehokkaasti myöskään kauppahuoneiden kautta, niiden sijoittaessa niukkoja kotimaisia pääomia muualle länsieurooppalaisiin metropoleihin. Lisäksi Suomen Pankin toiminnan keskityttyä varsinaiseen keskuspankkitoimintaan, syntyi Suomessakin tarve aidolle liikepankille. (Kuisma & Keskisarja, 2012, 20–21.)

1800-luvun lopussa ja 1900-luvun alussa perustettiin Suomeen useita pankkeja edistämään elinkeinoelämää ja säästämistä eri alueilla ja toimialoilla. Myös valtio perusti oman säästöpankin edistämään kansalaisten säästämistä. Vuonna 1887 syntyi Postisäästöpankki (PSP), josta vuonna 1970 tuli Postipankki Oy. (Danske Bank, 2016.)

Suomalaisen liikepankkijärjestelmän syntymäpäivänä on kuitenkin pidetty päivää 21. toukokuuta vuonna 1862. Tuona päivänä senaatti hyväksyi Suomen Yhdyspankin (SYP) säännöt. Perustettaessa SYP erosi aiemmista toimijoista siten, että se perustettiin suoraan valtakunnallisesti toimivaksi tahoksi, eikä paikallis- tai maakuntapankiksi. Merkittävimmät omistajat tulivat suurliikemiespiireistä ja sen alkupääoma kertyi enimmäkseen kaupungeista. (Kuisma & Keskisarja, 2012, 21–22.) Vuoden 1860 taitteessa perustettiin myös Hypoteekkiyhdistys, joka käynnisti antolainaustoimintansa vuonna 1862 (Suomen Hypoteekkiyhdistys, 2016). Kuisman ja Keskisarjan (2012, 23) mukaan tuona aikana Hypoteekkiyhdistyksen vaikutusta ennustettiin jopa perustettua liikepankkia tärkeämmäksi Suomen maatalousvaltaisuuden johdosta.

SYP:n johdon ja monien asiakkaiden oltua ruotsinkielisiä, syntyi vuonna 1889 suomalaisuusliikkeen mukana vastineeksi täysin suomenkielellä toimiva liikepankki nimeltään Kansallis-Osake-Pankki (KOP). (Kuisma & Keskisarja, 2012, 47–49.) KOP nousikin 105-vuotisen elinkaarensa aikana Suomen vaikutusvaltaisimmaksi pankiksi. (Kuisma, 2004, 10).

1900-luvun taitteessa Hannes Gebhard (1864–1933) toi osuustoiminnan periaatteet ja mallit yleisempää tietoisuuteen Suomessa. Pian tämän jälkeen Pellervo-Seuran konsulentit

kiersivät maakuntia kertoen osuustoiminnasta. Monia osuuskuntamuotoisia toimintoja perustettiinkin (mm. meijerit), ja tarvetta alkoi ilmetä myös osuuskassoille maatalouden rahoitustarpeiden varalle. Itsenäisten osuuskassojen käynnistäminen ainoastaan jäsentalletusten kautta olisi kuitenkin ollut mahdotonta, joten vuonna 1902 perustettiin Osuuskassojen Keskuslainarahasto Osakeyhtiö (OKO), joka aloitti toimintansa vuonna 1903. Tämä käynnisti paikallisten osuuskassojen perustamiset ja vuonna 1905 oli kaupparekisteriin merkitty 140 osuuskassaa, joista 119 toimi OKO:n luototuksen varassa. (Jalas A., 2005, 10–13.) Vuonna 1920 Osuuskassat saivat luvan ottaa talletuksia vastaan myös jäsenistön ulkopuolelta ja toiminta alkoi muovautua enemmän pankkimaiseksi. 1970-luvun pankkilakien myötä Osuuskassoista muodostui Osuuspankkeja. (OP Ryhmä, 2016a.)

Kansainväliset lamat ja finanssikriisit ovat aikojen saatossa myös ravisuttaneet ja muovanneet Suomen pankkialaa. Jo ensimmäisten pankkien käynnistyessä 1860-luvulla koettiin finanssikriisi ja suuri nälänhätä, jotka ajoivat maataloudesta riippuvaisen Suomen talouden ahtaalle (Kuisma & Keskisarja, 2012, 22–27). 1920-luvulla koettiin maailmanlaajuisesti suuri lama. Käänne huonompaan tapahtui vuonna 1928 ja lama tuli Suomeen vientiteollisuuden kautta, jonka arvioitiin jopa puolittuneen parissa vuodessa. Vuosina 1929–1934 Suomessa tapahtui yli kahdeksantuhatta vararikkoa – luvuissa ei ole mukana maataloudet tai yksityistaloudet. Liikepankkeja oli 1920-luvun alussa yli kaksikymmentä, ja lamasta selvisi yhdeksän pankkia. Luottotappiot olivat suurin syy, muttei ainoa, vaan osan pienemmistä pankeista lakkautti myös kolmen miljoonan asukkaan, maatalouteen tukeutuvan talouden sisämarkkinoiden pienuus. (Kuisma & Keskisarja, 2012, 102–116.) 1920-luvun lama näkyi Suomessa merkittävästi. Kuitenkaan 1970-luvun maailmanlaajuinen taloudellinen notkahdus ei näkynyt Suomen pankkien toiminnassa, eikä pahemmin koko maan taloudessakaan (Ruuskanen, 2009, 55).

Pankkikriiseistä eniten alaa muovannut ja tuoreimmassa muistissa oleva käynnistyi 1980-luvun lopussa ja jätti 1990-luvun aikana jälkensä suomalaiseen pankkitoimintaan (Kuisma & Keskisarja, 2012, 307). Pankkikriisin syistä on käyty monenlaista keskustelua akateemisessa kirjallisuudessa. Kuten useimmat lamat, oli 1990-luvun pankkikriisin takana niin ikään kansainvälinen markkinahäiriö. Suomeen lama iski voimakkaasti monen asian yhteisvaikutuksesta; pitkän nousukauden aikana lainansaanti oli helppoa sääntelyssä

tapahtuneiden helpotusten (deregulaatio) johdosta ja monet yritykset sekä kotitaloudet ylivelkaantuivat ja samalla omaisuusarvot nousivat. Myös vahvaksi asetettu markka koki yliarvostusta, mikä kansainvälisen kaupan hidastumisen (mm. Neuvostoliiton kaupan romahtaminen) kanssa laski ulkomaankauppaa ja vientiä. Yhdistelmä oli Suomessa kestämätön. Lama johti konkursseihin ja henkilöstövähennyksiin, mitä seurasi työttömyys. Markka päästettiin kellumaan vuonna 1992. Vakuuksina olleen omaisuuden arvo laski merkittävästi. Pankkien nousukaudella holtittomasti myönnetyt luotot kääntyivät luottotappioiksi. (Ruuskanen, 2009, 55–61.) Nykypankkitoimintaa hahmoteltaessa, on hyvä tarkentaa erityisesti 1990-luvun pankkikriisin aiheuttamia muutoksia Suomessa pankkitoimintaa harjoittaneiden toimijoiden kesken.

1990-luvun pankkikriisin keskeisimmät muutokset olivat seuraavat: 1991 Suomen Pankki otti haltuunsa lamasta eniten kärsineen Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankin (SKOP), mitä seurasi myös säästöpankkien merkittävät fuusiot (64 fuusiota). 1992 säästöpankit jakautuivat Suomen Säästöpankiksi ja 40 itsenäiseksi säästöpankiksi. 1993 Suomen Säästöpankin liiketoiminta myytiin KOP:lle, osuuspankeille, PSP:lle ja SYP:lle. 1995 SYP (Unitas Oy) ja KOP Fuusioituivat Meritaksi ja SKOP:n yrityspankin terveet osat myytiin Svenska Handelsbankenille. Vuonna 1997 koettiin osuuspankkien yhteenliittymän muodostuminen OKO:n ja 249 Osuuspankin kesken, paikallisosuuspankkiryhmän muodostuminen 40 itsenäisestä osuuspankista sekä Meritan ja Nordbanken yhdistyminen MeritaNorbankeniksi. 1998 Interbank ja Mandatum fuusioituvat Mandatum Bankiksi sekä Postipankki ja Suomen Vientiluotto fuusioituvat Leoniaksi, joka fuusioitui vuonna 1999 Vakuutusyhtiö Sampon kanssa Sampo-Leoniaksi. (Ruuskanen, 2009, 103.) Kolme suurinta pankkiryhmää Säästöpankki, SYP ja KOP vaihtuivat kriisin ja koettujen fuusioiden myötä Merita Nordbankeniksi, OP Ryhmäksi ja Leoniaksi.

Postipankista kehittyi yritysjärjestelyjen kautta ensin Leonia Pankki vuonna 1997, Sampo Pankki vuonna 2001 ja tanskalaisen Danske Bankin tytäryhtiö vuonna 2006 (Danske Bank, 2016). SYP:n ja KOP:n fuusion pohjalta syntyi Merita Pankki, joka sittemmin sulautui osaksi ruotsalaista Nordeaa (Kuisma, 2004, 10–11). Suomen pankkitoiminta onkin nykyään keskittynyt näiden kahden ulkomaalaistaustaisen pankkikonsernin sekä Osuuspankeista ja OP Osuuskunta-konsernista koostuvan OP Ryhmän kesken.

2.2 Nykyhetken pankkitoiminta Suomessa

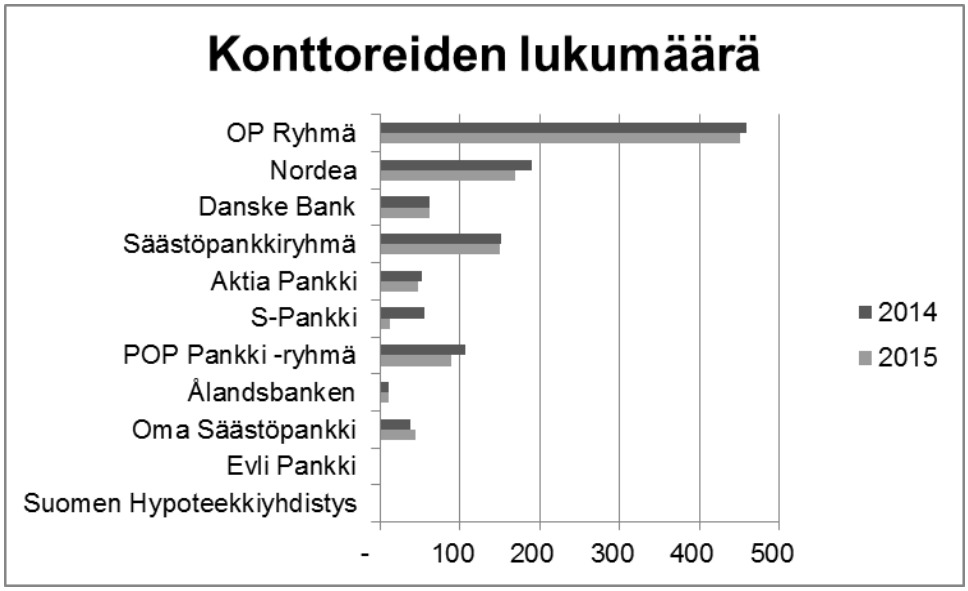
Finanssialan keskusliiton (2016) mukaan Suomessa toimi vuoden 2015 lopussa yhteensä 281 luottolaitosta, jotka käsittivät 11 kotimaista pankkikonsernia kaikkine yhtiöineen, 15 ulkomaisen talletuspankin sivukonttoria sekä muutamia muita luottolaitoksia, jotka eivät ota vastaan talletuksia, kuten Kuntarahoitus Oyj, rahoitusyhtiöt ja kiinnitysluottopankit. Suomalaiset pankkikonsernit työllistivät yhteensä 27 044 henkilöä ja ulkomaisten talletuspankkien sivukonttorit työllistivät Suomessa 1 241 henkilöä. Pankkikonttoreita oli suomalaisilla pankkikonserneilla yhteensä 1 039 kappaletta ja ulkomaisten talletuspankkien sivuliikkeillä yhteensä 73 konttoria. Luvut löytyvät eriteltyinä työn liitteestä 1.

Euroopan keskuspankin (EKP, 2016) julkaiseman raportin perusteella Suomessa on yksi keskittyneimmistä pankkisektoreista Euroopan Unionin alueella. Koko sektoriin verrattuna, viiden suurimman pankin osuus sektorista vaihtelee eurooppalaisissa valtioissa 31–95 prosentin välillä. Suomessa viisi suurinta pankkia käsittävät 75,0 prosenttia koko sektorin koosta. Tarkemmin markkinaosuuksia voi tarkastella liitteestä 2.

Henkilöstön määrällä mitattuna (kuva 1) OP Ryhmä (12 130 henkeä) on Suomen suurin pankkikonserni Nordean (7 799) ja Danske Bankin (2 212) seuratessa perässä. OP Ryhmän koostuessa noin 180 itsenäisestä osuuspankista, on oletettavaa, että sen henkilöstömäärät ovat organisaatiomuodoltaan linjakkaampien Nordean ja Danske Bankin henkilöstömääriä korkeammilla tasoilla. Pankkialalla on koettu tehostamista viime vuosina ja tämä on näkynyt myös henkilöstön määrissä. Vuonna 2015 henkilöstömäärä kuitenkin kasvoi alan toimijoiden keskuudessa 80 hengellä verrattuna vuoteen 2014. Henkilöstömäärät lisääntyivät Nordealla (+365), Säästöpankkiryhmällä (+164), Oma Säästöpankilla (+54), Ålandsbankenilla (+10) ja Evli Pankilla (+6).

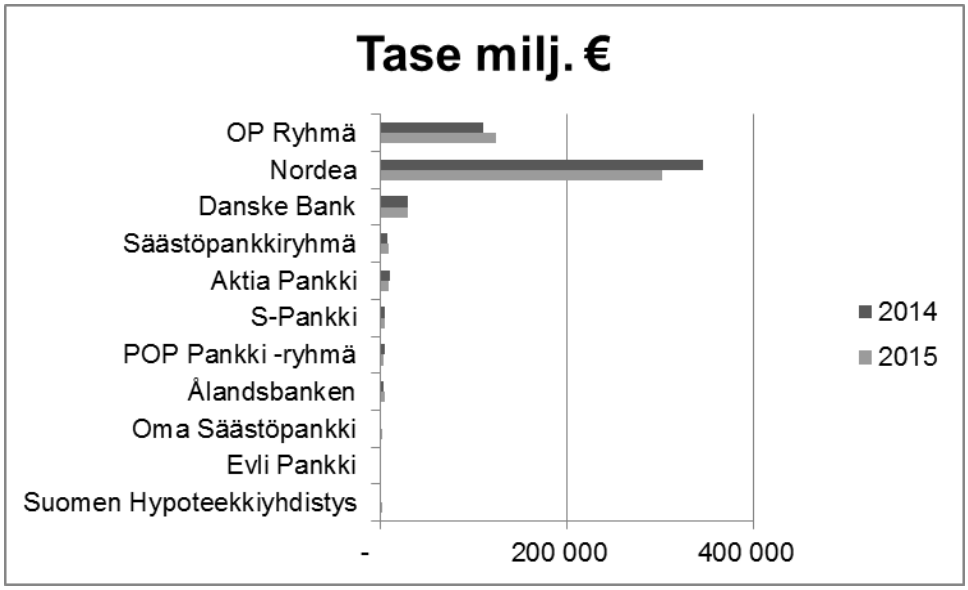
Kuva 1. Pankkikonsernien henkilöstömäärät

Myös konttoreiden lukumäärää (kuva 2) tarkasteltaessa OP Ryhmä (450) nousee omaan luokkaansa Nordean (170) ja Danske Bankin (62) ylläpitäessä selvästi pienempää konttoriverkostoa. Tässäkin on nähtävissä itsenäisten osuuspankkien pyrkimys erottautua paikallisella läsnäololla. Samasta syystä on myös hyvä huomata sekä Säästöpankkiryhmän (150) ja POP Pankki –ryhmän (89) konttoreiden merkittävät määrät. Myös näillä ryhmittymillä on pyrkimyksenä esittäytyä paikallisesti aktiivisina toimijoina. Kokonaisuudessaan konttoriverkosto laski 89 konttorilla vuoden 2014 lopun tilanteesta vuoden 2015 lopun tilanteeseen mennessä. Ainoana konttoriverkostoaan kasvatti Oma Säästöpankki (+7 konttoria), jonka konttorien lukumäärä kasvoi uusien pankkien yhdistymisien kautta.



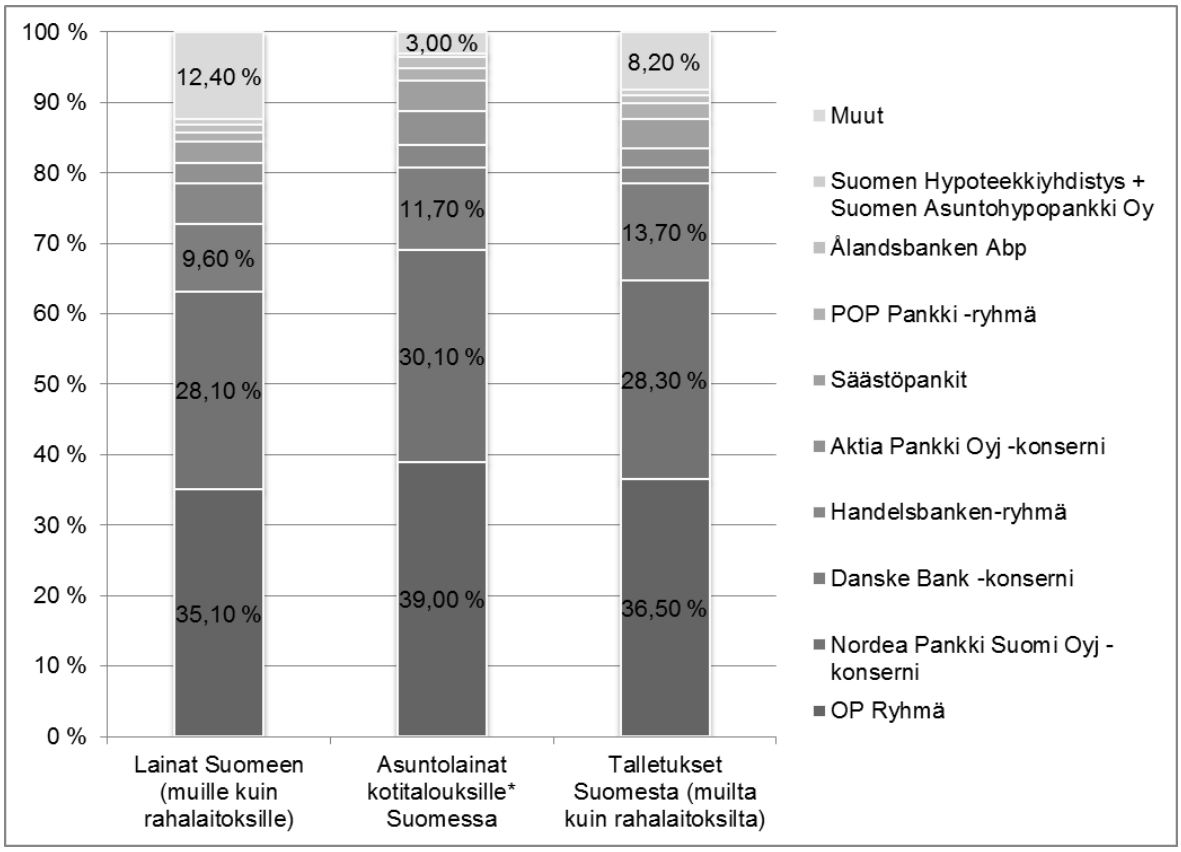
Kuva 2. Pankkikonsernien konttoreiden lukumäärät

Taseen koolla (kuva 3) mitattuna Nordea (301 522 milj. €) on selvä ykkönen. OP Ryhmä (124 372 milj. €) on selkeästi toisella sijalla ja Danske Bank (30 313 milj. €) kolmantena. Muutoksista on toki hyvä huomata, että Nordean tase on selvästi supistunut vuoden 2014 lopun tilanteesta, kun taas OP Ryhmässä on saatu kasvua aikaiseksi. Muista pankkikonserneista tase supistui Aktia Pankilla ja POP Pankki –ryhmässä.



Kuva 3. Pankkikonsernien taseiden koot

Kuten yllä olevista kuvioista on helppo huomata, on Suomen pankkiala pankkikonsernien kokojen puolesta keskittynyt pitkälti kahden suuren toimijan kohdalle. Tämä alan keskittyminen korostuu, kun kokomittareista siirrytään tarkastelemaan markkinaosuuksia luottolaitosten päätoiminnoissa. Liitteessä 2 on kuvattu Suomessa toimivien pankkikonsernien markkinaosuudet Suomeen myönnettyjen lainojen, suomalaisten kotitalouksien asuntolainojen sekä Suomesta tehtyjen talletusten osalta vuonna 2015. Alta löytyvät luvut kuvattuna pylväsdiagrammilla kuvassa 4.



Kuva 4. Pankkien markkinaosuudet vuonna 2015

Jokaisella kolmella mittarilla OP Ryhmä on markkinajohtaja yli 35 prosentin osuuksillaan. Nordea on selvä kakkonen osuuksien ollessa 30 prosentin kahta puolta. Kolmanneksi sijoittuvan Danske Bankin osuudet jäävät kymmenen prosentin tienoille.

Pankkiala on tyypillisesti kannattava ala (vuonna 2015 pankkialan oman pääoman tuotto

9,3 %:a) ja Finanssialan keskusliiton (2016) lukujen perusteella keskimääräinen kannattavuus oli vuonna 2015 parantunut hankalasta korkoympäristöstä huolimatta. Korkokatteen osuus kokonaistuotoista oli vuonna 2015 Suomen pankkisektorilla 42 %:n tasolla, mikä on kansainvälisesti vertailtuna alhainen taso. Hyvä kannattavuus sekä pankkien oman pääomanehtoinen varojen hankinta paransivat myös alan keskimääräistä vakavaraisuutta ja kokonaisvakavaraisuussuhde oli vuoden 2015 lopussa 23,1 %:a, mitä voidaan pitää erittäin vahvana tasona. Kokonaisuudessaan suomalaisen pankkitoiminnan voidaan nähdä toistaiseksi olevan erittäin vahvalla tasolla kansainvälisestikin vertailtuna.

Suomessa pankkien, vakuutus- ja eläkeyhtiöiden toimintaa valvoo ja sääntelee Finanssivalvonta, jonka toiminnan rahoittavat 95 %:sti valvottavat kohteet ja 5 %:sti Suomen Pankki, minkä yhteydessä Finanssivalvonta hallinnollisesti toimii (Finanssivalvonta, 2016). Finanssivalvonta kuitenkin toimii pitkälti Euroopan finanssivalvontajärjestelmän mukaisesti. Euroopan finanssivalvontajärjestelmä koostuu kolmesta valvontaviranomaisesta: Euroopan arvopaperimarkkinaviranomaisesta (ESMA), Euroopan pankkiviranomaisesta (EBA) ja Euroopan vakuutus- ja lisäeläkeviranomaisesta (EIOPA). Myös Euroopan keskuspankin (EKP) yhteydessä toimivat Euroopan järjestelmäriskikomitea (ESRB) sekä Euroopan valvontaviranomaisten yhteiskomitea (Joint Committee) kuuluvat järjestelmään, yhdessä kansallisien valvontaviranomaisten kanssa. (Finanssivalvonta, 2015.) Sääntelyn päätehtävänä on tarjota kuluttajasuojaa, välttää markkinahäiriöitä ja säilyttää rahoitusmarkkinat vakaina (Ruuskanen, 2009, 194).

Vuonna 2008 alkaneen kansainvälisen finanssikriisin jälkimainingeissa sekä digitalisoituvan maailman haasteellisessa ympäristössä, on Suomen pankkiala jälleen kokemassa muutoksia. EU-tasoisen sääntely hankaloittaa pienempien pankkien toimintaa (mm. Lassila, 2013) ja digitaalisen ajan haastajat tulevat haastamaan nykypankkien ansaintaa (mm. Saarelainen, 2016). Mediassa on käyty vilkasta keskustelua Nordean toteutuneesta suunnitelmasta muuttaa Suomessa, Norjassa ja Tanskassa toimivat tytäryhtiöpankkinsa Ruotsin pääpankin sivukonttoreiksi (Lassila, 2016). Vastaavia suunnitelmia on myös Danske Bankilla (Lassila, 2017). Media on myös kummastellut POP Pankkiryhmässä tapahtuneista pankkien eroamisista - vuoden 2015 aikana kuusi paikallisosuuspankkia ilmoitti yhdistyvänsä OP Ryhmään ja kaksi ilmoitti fuusiosta Oma

Säästöpankki Oyj:n. (Herrala, 2016). OP Ryhmä sen sijaan tähtää perinteisestä finanssitoimijasta monialaiseksi, digitaalisen ajan palveluyrityskokonaisuudeksi (OP, 2016b). Pankkiala kokee siis uutta murrosta, joskin ei yhtä merkittävää, kuin mitä nähtiin 1990-luvulla.

2.3 Pankkitoiminnan eri yhtiömuodot

Suomessa toimivat talletuspankit voidaan jaotella kolmeen eri ryhmään: liikepankkeihin, osuuspankkeihin ja säästöpankkeihin. Liikepankit ovat osakeyhtiömuotoisia ja Suomessa myös pääosin julkisesti listattuja. Liikepankkeja säätelee laki liikepankeista ja muista osakeyhtiömuotoisista luottolaitoksista (2001/1501). Liitteessä 1 listatuista Suomessa toimivista pankkikonserneista liikepankkeja ovat Nordea, Danske Bank, Aktia Pankki, S-Pankki, Ålandsbanken ja Evli Pankki.

OP Ryhmä ja POP Pankki –ryhmä edustavat osuuspankkimuotoisia pankkeja. Molemmat ryhmät koostuvat itsenäisistä osuuskuntamuotoisista pankeista, joita OP Ryhmässä on noin 180 (OP Ryhmä, 2016c) ja POP Pankki –ryhmässä 26 kappaletta (POP Pankki –ryhmä, 2016). Osuuspankkien toimintaa säätelee laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista (2013/423).

Säästöpankkeja Suomessa edustavat Säästöpankkiryhmä sekä Oma Säästöpankki. Säästöpankkiryhmään kuuluu 23 itsenäistä säästöpankkia (Säästöpankkiryhmä, 2016b). Itsenäisien säästöpankkien ja osuuspankkien yhdistymisien myötä syntynyt Oma Säästöpankki Oyj on Suomen suurin säästöpankki ja yhtiömuodoltaan säästöpankkiosakeyhtiö (OmaSP, 2016). Oikeusmuotona säästöpankki on säätiöön verrattava yhtiömuoto. Säästöpankkeja säätelee säästöpankkilaki (2001/1502).

Suomalaisen pankkitoiminnan luontainen kehitys sekä koetut kriisit ovat muokanneet toimialaa sen melkein 200-vuotisen historian aikana jatkuvasti. Alan nykytoimijat ovat syntyneet erilaisille perustoille ja toimivat eri yritysmuodoilla. Ne pyrkivät omien arvojensa kautta vastaamaan nykykilpailun haasteisiin sekä alaa ravisteleviin muutoksiin.

3 YHTIÖMUOTONA OSUUSKUNTA

Osuuskunta on yhtiömalli, jota Suomessa säädellään osuuskuntalailla. Osuuskunnat perustuvat kansainväliseen aatepohjaan, jota myös osuuskuntalaki seuraa. Suomen Osuuskuntalain (2013/421) 1 luku, 5 § määrittelee osuuskunnan ja sen toiminnan tarkoituksen seuraavasti:

> *”Osuuskunnan toiminnan tarkoituksena on jäsenten taloudenpidon tai elinkeinon tukemiseksi harjoittaa taloudellista toimintaa siten, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tarjoamia palveluita taikka palveluita, jotka osuuskunta järjestää tytäryhteisönsä avulla tai muulla tavalla. Toiminnan tarkoituksesta voi säännöissä määrätä toisin.”*

Osuustoiminta käsittää osuuskuntaan pohjaavan yritystoiminnan, jonka omistavat osuuskunnan jäsenet. Osuustoiminta -käsitteen alle lukeutuvat myös muut osuustoiminnanalaiset juridiset yritysmuodot, kuten osakeyhtiöt. Tällaisia ovat esimerkiksi tapaukset, joissa omistajaroolissa toimiva osuuskunta harjoittaa liiketoimintaa käytännön syistä osakeyhtiön kautta. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2005, 6.)

Erilaisia yhteistyömuotoja, kyläyhteisöjä ja talkootöitä on tehty kautta aikain, mutta osuuskuntia yhtiömuotona on perustettu vasta 1800-luvulla Euroopan eri maissa. Ensimmäisinä varsinaisina osuuskuntina pidetään Englannin kuluttajaosuuskuntia, Ranskan työosuuskuntia, Saksan osuuskassoja sekä Tanskan ja Saksan maatalousosuuskuntia. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2005, 10.) Osuuskunnat ovat nykypäivään mennessä kehittyneet merkittäviksi taloudellisiksi toimijoiksi maailmanlaajuisesti. Kansainvälisen osuuskuntaliiton (International Co-operative Alliance, ICA) mukaan osuuskunnat luovat vuosittain 2,2 biljoonan dollarin liikevaihdon ja työllistävät 250 miljoonaa ihmistä (ICA, 2016a). Maailman osuuskuntamonitorin (World Co-operative Monitor, WCM) mukaan kolme suurinta osuuskuntaa liikevaihdolla mitattuna ovat kaikki pankkeja: Groupe Credit Agricole (Ranska), BVR (Saksa) ja Groupe BPCE (Ranska) (ICA, 2016b, 8).

Suomeen osuuskuntia on perustettu vuodesta 1901 osuustoimintalain myötä. Toki osuustoiminnan kaltaisia yrityksiä oli perustettu jo ennen lain voimaantuloa. Osuuskunnilla on Suomessa yli 100-vuotinen historia ja nykyisin Suomen on tunnustettu olevan maailman osuustoiminnallisin maa. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2005, 6-10.) Vuonna 2012 osuuskuntia oli kaupparekisterissä yhteensä 3 830 kappaletta ja uusia perustetaan vuosittain noin 200 (Pellervo, 2014).

Osuuskunnat ovatkin osakeyhtiöiden ohella keskeisin yritysmuoto Suomessa. Vaikka osuuskuntia ei lukumääräisesti ole merkittävästi, on niiden vaikutus yhteiskuntaan merkittävä. Suomalaiset tunnistavat helpoiten osuuskunniksi osuuspankit, osuuskaupat sekä osuustoimintataustalla toimivat metsä- ja elintarvikealan yritykset. Jokainen suomalainen kuuluu keskimäärin 1,3 osuuskuntaan ja päällekkäisiä jäsenyyksiä on 2-3 yhtä kotitaloutta kohden. Suomalaisten osuuskuntatuntemuksessa nähdään kuitenkin olevan vielä parantamisen varaa, erityisesti käytännön tasolla. (Moilanen et al., 2014, 9.)

Osuustoiminnan kansainvälinen arvopohja perustuu omatoimisuuteen, omavastuisuuteen, demokratiaan, tasa-arvoon, oikeudenmukaisuuteen ja solidaarisuuteen. Omatoimisuudella tarkoitetaan ihmisen ohjaamista itsensä kehittämiseen osana yhteisöä. Omavastuisuus tarkoittaa jäsenien vastuuta osuuskunnastaan. Osuuskunnat perustuvat jäsen ja ääni -periaatteeseen eli tasa-arvoisuuteen ja demokraattiseen päätöksentekoon. Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan tapaa, jolla osuuskunta kohtelee ja palkitsee jäseniään. Solidaarisuus näkyy osuustoiminnassa jäsenien velvollisuudessa huolehtia toistensa yhteisistä eduista sekä ympäristönsä eduista. Osuustoiminnan eettisinä arvoina toimivat rehellisyys, avoimuus, yhteiskunnallinen vastuu ja muista välittäminen. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2005, 11.)

ICA on määrittänyt vuonna 1995 osuustoiminnalle seitsemän perusperiaatetta. Näitä ovat 1) vapaaehtoinen ja avoin jäsenyys, 2) demokraattinen jäsenhallinto, 3) jäsenten taloudellinen osallistuminen, 4) itsenäisyys ja riippumattomuus, 5) koulutus, oppiminen ja viestintä, 6) osuuskuntien keskinäinen yhteistyö, sekä 7) vastuu toimintaympäristöstään. (Osuustoiminnan neuvottelukunta, 2005, 12.) Nämä periaatteet voidaan nähdä perusajatuksina, jotka ohjaavat, hallitsevat ja innoittavat osuustoiminnan tapaa toimia sekä

sen yhteisöllistä roolia. Ne toimivat peruslähtökohtana osuustoiminnan harjoittamiselle. (Skurnik, 2002, 107.)

Osuuskunnat soveltuvat erityyppiseen toimintaan ja eri toimialoille. Osuuskuntia luokitellaan usein niiden tarkoituksen ja luonteen mukaan. Lehdon ja Holopaisen (2016, 7) toimittaman osuuskunnan perustajan oppaan mukaan perinteisiä, asemansa vakiinnuttaneita osuuskuntia kutsutaan tuottajaosuuskunniksi (esimerkiksi osuusmeijerit ja –teurastamot) tai kuluttajaosuuskunniksi (esimerkiksi osuuspankit ja –kaupat).

Jäsenen asiakassuhteen kautta katsottuna osuuskunta voidaan nähdä myös joko hankinta- tai markkinointiosuuskuntana. Joissakin tapauksissa osuuskunta voi olla näitä molempia samanaikaisesti. Hankintaosuuskunta nimensä mukaisesti toimii jäsenilleen hankkijana ja sen tarkoitus on hankkia jäsenilleen heidän kotitalouksissaan tai ammatissaan tarvitsemia tuotteita, tavaroita tai palveluita. Esimerkiksi osuuspankit voidaan nähdä tätä kautta hankintaosuuskuntina. Muita tyypillisiä hankintaosuuskuntia ovat esimerkiksi kauppiaiden osto-osuuskunnat ja osuuskaupat. (Lehto ja Holopainen, 2016, 7.)

Markkinointiosuuskunnalla tarkoitetaan toimijaa, joka huolehtii jäseniensä tuottamien tavaroiden tai palveluiden markkinoimisesta. Usein pienyrittäjät järjestävät toimintaansa markkinointiosuuskunnan kautta ja tyypillisesti käsityöalan tai matkailupalveluita tarjoavat tahot perustavat toimintansa markkinoimiseksi markkinointiosuuskuntia. (Lehto ja Holopainen, 2016, 7.)

3.1 Osuustoiminnan erityispiirteitä

Osuustoiminta on arvolähtöistä taloudellista toimintaa, jota harjoitetaan ihmisten yhteisiä tarpeita varten ja nämä ihmiset omistavat sekä johtavat tätä toimintaa itse. Nämä ovat osuustoiminnan kolme keskeistä tekijää. Erityisesti osuuskunta eroaa muista liiketoimintamuodoista siinä, että se ei tavoittele puhtaasti voittoa. Tavoitteena on jäsenten elinkeinotoiminnan edistäminen tai palveluiden tuottaminen jäsenille. Toiminnan tuottoja ei jaeta omistuksen mukaan, vaan jäsenille jaetaan ylijäämää sen mukaan kuinka he ovat käyttäneet osuuskunnan palveluita. Jäsenyys on avoin ja osuuskunta voi valita jäsenensä

itse. Tämän vuoksi osuuskuntaa ei voi esimerkiksi vallata ostamalla osuuksia yhtiöstä. Osuuskunta itse omistaa myös periaatteessa omat varansa, eikä jäsen pääse hyötymään esimerkiksi osuuskuntaan jätetystä ylijäämästä myymällä osuuttaan. (Troberg, 2014, 11–13)

Yhteiskuntavastuun edistäminen on sisäänrakennettu osuustoiminnalliseen yritystoimintaan. Tämä perustuu arvopohjaan, joka toimii osuustoiminnan perustana (Troberg, 2014, 40). Siksi osuustoiminnalla onkin uniikki kaksoisrooli. Sillä on taloudellista toimintaa harjoittavana yhtiönä liiketoimintarooli sekä jäseniensä ja ympäröivän yhteisön asettama yhteisöllinen rooli, joka pyrkii täyttämään jäsenistönsä sosiaaliset ja taloudelliset odotukset - ns. jäsenyhteisörooli (Troberg, 2014, 45–46).

Kaksoisroolinsa kautta osuuskunnille, erityisesti osuuspankeille ja -kaupoille, on ominaista paikallisen toiminnan edistäminen ja toimialueensa kehittymisestä huolehtiminen. Toimialueen suotuisa kehitys tukee sekä osuuskunnan liiketoimintaa, menestyvän alueen tarjotessa hyvät menestymisen mahdollisuudet, että mahdollisuuden toteuttaa jäsenyhteisöroolia vaikuttamalla asiakasomistajien hyvinvointiin ja hyvään asuinympäristöön. (Troberg, 2014, 16–17.)

Useat, osuustoimintaan keskittyvät tutkimukset (mm. Jussila et al., 2007, 37) löytävätkin osuustoiminnallisten ja sijoittajaomisteisten yritysten väliltä kaksi merkittävää eroa. Ensinnäkin osakeyhtiöiden päätehtäväksi nähdään omistaja-arvon maksimaalinen kasvattaminen, kun taas osuustoiminnassa tavoite on luoda hyötyjä jäsenilleen enemmän yhteisöllisessä mielessä. Toinen eroavaisuus löytyy omistuksen arvosta. Sijoittajaomisteisissa yrityksissä omistuksen arvo perustuu osakkeenomistajan saamaan tuottoon sekä osakkeen arvostukseen, kun taas osuustoiminnassa arvo perustuu jäsenen sekä ympäröivän yhteisön hyvinvoinnin kasvattamiseen. Osuuskuntien voidaan näin olleen nähdä omaavan myös selvempi yhteisöllinen rooli, kuin perinteisillä sijoittajaomisteisilla yrityksillä.

3.2 Pankkitoiminnan eri yhtiömuotojen ominaisuuksia

Kuten aiemmin työssä on kuvattu, toteutetaan Suomessa pankkitoimintaa erilaisten yhtiömuotojen kautta. Suomen pankkitoiminnassa yhtiömuodoista ovat edustettuina osakeyhtiöt, säästöpankit sekä osuuspankit. Osakeyhtiömuotoiset pankit ovat usein julkisesti noteerattuja yhtiöitä, joiden lähtökohtana on tuottaa voittoa omistajilleen. Säästöpankit voidaan nähdä säätiöntapaisina toimijoina, joiden päätarkoitus on säästämisen edistäminen. Osuustoiminnallista toimintaa edustavat luonnollisesti osuuspankit.

Laki liikepankeista ja muista osakeyhtiömuotoisista luottolaitoksista (2001/1501) määrittelee liikepankit osakeyhtiömuotoisiksi talletuspankeiksi. Osakeyhtiömuotonsa johdosta liikepankit noudattavat myös osakeyhtiölakia. Osakeyhtiön tärkeimpiä yhtiöoikeudellisia periaatteita ovat yhdenvertaisuusperiaate, yhtiön voiton tuottamisen tarkoitus, johdon huolellisuus- ja lojaliteettivelvollisuus sekä tahdonvaltaisuuden periaate (Villa et al., 2007, 59). Merkittävimpinä eroina osuuskuntamuotoiseen toimijaan voidaan nähdä osakeyhtiön tarkoitus tuottaa voittoa omistajilleen, mikäli yhtiöjärjestyksessä ei ole muuta asetettu, sekä omistajan valtaoikeuksissa, jotka osakeyhtiössä määräytyvät osakkeenomistajien omistuksen sisällöstä ja määrästä yhtiössä.

Pankkialan osuustoiminnallisilla ja sijoittajaomisteisilla yhtiöillä voidaan nähdä olevan selkeimmät erot muihin yhtiömuotoihin nähden. Pankkialan yrityksistä puhuttaessa, merkittävimmät erot ovat omistajuuden ja päätöksenteon jakautuminen/keskittyminen, omistusosuuden myyntikelpoisuus (yhtiön valtausmahdollisuus), pääoman tuoton merkitys yhtiölle sekä voitonjakaminen. Lisäksi liikepankit ovat usein valtakunnallisia, osuuspankkien ollessa usein paikallisia toimijoita, joskin osa valtakunnallista ryhmittymää.

Säästöpankit perustuvat säästöpankkiaatteeseen, jonka perusajatuksena on tarjota säästämisen kautta vaurautta yksilöille ja yhteisölle (Säästöpankkiryhmä, 2016a). Säästämisen edistäminen on myös kirjattu säästöpankkilakiin (2001/1502). Säästöpankkilaissa määritellään, että säästöpankin voi perustaa vähintään 10 yhteisöä tai säätiötä tai vähintään 20 yksityistä luonnollista henkilöä. Lain mukaan säästöpankin hallinnosta vastaavat isännät, jotka ovat tallettajien edustajia. Isäntien tehtävänä on valvoa,

että pankkia hoidetaan asiantuntevasti ja huolellisesti, lain asettamien vaatimusten mukaisesti. Isännät voivat valita säästöpankille hallintoneuvoston, joka valitsee hallituksen ja mahdollisen toimitusjohtajan.

Säästöpankkien keskuudessa esiintyy kaksi erillistä yhtiömuotoa: Säästöpankki ja säästöpankkiosakeyhtiö. Säästöpankilla ei ole varsinaisia omistajia, vaan niissä ylintä päätösvaltaa käyttävät isännät. Säästöpankkiosakeyhtiön omistaa usein yksi tai useampi paikallinen säästöpankkisäätiö. Esimerkiksi Oma Säästöpankki Oy:n (OmaSP) omistavat paikalliset säästöpankkisäätiöt sekä kaksi paikallista pankkiosuuskuntaa (OmaSP, 2016). Omistuksensa johdosta säästöpankin voi nähdä olevan juridisesti lähimpänä säätiötä, joka on yhtiömuotona kenties tunnetumpi. Toiminnan tuotot käytetään luonnollisesti toiminnan kehittämiseen, mutta myös säästöpankin itsensä toimesta tai omistajasäätiöiden saamien osinkojen kautta säästöpankkiaatetta edistäviin ja omaa toimialuetta hyödyntäviin yleishyödyllisiin tarkoituksiin (OmaSP, 2014).

Säästöpankit pyrkivät osuuspankkien tavoin viestimään paikallisuudestaan sekä toteuttamaan yhteisöllistä rooliaan. Säästöpankeilla ja osuustoiminnallisilla pankeilla on muutenkin yhteneväisyyksiä toiminnassaan enemmän kuin liikepankeilla kahteen mainittuun verrattuna. Eroavaisuuksia löytyy lähinnä voitonjaossa. Säästöpankit jakavat voittonsa omistajasäätiöille, joiden tehtävä on edistää säästöpankkiaatetta ja ympäröivän alueen hyvinvointia. Osuustoiminnalliset pankit käyttävät voittojaan samoihin tarkoituksiin, mutta ylijäämää jaetaan myös jäsenasiakkaille heidän käyttämien palveluiden suhteessa.

Eroavaisuuksia tutkittaessa, on kuitenkin hyvä huomata, että päivitetty osuuskuntalaki (2013/421) on tuonut osuuskunnille mahdollisuuden tulla yhä lähemmäksi muiden yhtiömuotojen yritystoimintaa. Ensimmäinen näistä muutoksista on aatteellisuus -edellytyksen poisto. Jatkossa osuuskunta voi olla voi olla ns. tavallinen voittoa tavoitteleva oikeushenkilö, eikä sen tarvitse perustella taloudellista toimintaansa yleisemmän hyvän kautta. Toinen muutos laissa oli se, ettei osuuskunta tarvitse jatkossa vähintään kolmea (tai aiemmin jopa viittä) perustajajäsentä, vaan osuuskuntamuotoisen yhtiömuodon voi perustaa yksittäinen henkilö. Tämäkin muutos lähentää toimintaa

toiminimeen sekä osakeyhtiöön, vaikkakin muutoksen tarkoituksena on ollut osuuskunnan perustamisen helpottaminen. Muutos kuitenkin kyseenalaistaa osuuskunnan perimmäisen tarkoituksen, yhteistyöllä menestymisen. Kolmas ja viimeinen merkittävä muutos on se, että osuuskunnissa on nykylain puitteissa mahdollisuus kytkeä omistusta eri osuuslajien tai jopa osakkeiden muodossa. Tämä siis käytännössä tarkoittaa sitä, että omistuksen äänivaltaa on mahdollista jakaa eriarvoisesti osuuskunnan jäsenien kesken. Laki tarjoaakin mahdollisuuden poiketa osuustoiminnan perusperiaatteesta ”jäsen ja ääni”, mikäli osuuskunta näkee tämän tarpeelliseksi.

Uusi laki tarjoaa osuuskunnalle mahdollisuuden järjestää toimintansa hyvin pitkälti esimerkiksi osakeyhtiötä vastaavaksi. Tässä työssä tätä ajatusmaailmaa ei kuitenkaan viedä pidemmälle, sillä osuuskunnat kuitenkin kykenevät ja määrittelevätkin aiemmissa laissa vaikuttaneet eetokset säännöissään (Moilanen et al., 2014, 67–70). Onkin siis oletettavaa, että osuustoiminnallisessa toiminnassa perusteet tulevat säilymään entisellään – laista huolimatta – ja ne tulevat säilyttämään toiminnassa osuustoiminnan perustekijät, niiden erottaessa osuustoiminnan muista yhtiömuodoista ja tarjotessa mahdollisuuden erottua muunlaisesta yritystoiminnasta.

4 STRATEGINEN JOHTAMINEN JA KILPAILUTEKIJÄT

Strateginen johtaminen on mielletty noin puolen vuosisadan ajan osaksi muidenkin kuin sotilaallisten organisaatioiden johtamista ja se onkin noussut merkittävään asemaan yritysten johtamisen käsitteenä. Suurilla yrityksillä on konsernistrategioita, joilla määritellään syy koko korporaation olemassaololle, ja yksittäiset bisnekset rakentavat liiketoimintastrategioita, joilla haetaan paremmuutta kilpailijoihin nähden. Sen tiukemmin strategiakäsitettä rajaamatta voidaan esittää, että strategia on i) organisaation pitkän tähtäimen suunnan ja menestyksen resepti, ii) tapa, jolla organisaatio hyödyntää resurssejaan muuttuvassa toimintaympäristössä, iii) ainutlaatuisuuden, kilpailuedun ja ylivoimaisuuden lähde, sekä iv) tapa, jolla organisaatio täyttää markkinoiden ja sidosryhmien odotukset. (Juuti & Luoma, 2009, 24–26.)

Juuti ja Luoma (2009, 35) esittelevät kirjassaan nykyajan strategisen johtamisen kolme maailmankuvaa (rationaalinen, kompleksinen ja postmoderni), joista perinteisin ja tunnetuimmat opit sisältää rationaalinen maailmankuva. Rationaalisen maailmankuvan koulukunnista kilpailuasemointi voidaan nähdä edustavan ainoata oikeaa strategiateoriaa monien yritysjohtajien mielissä ja sen oppeja onkin hyvin pitkälti noudatettu strategian luonnissa edelleen nykypäivänä (Juuti & Luoma, 2009, 68–69). Tunnetuimpia teoreetikoita kyseenomaisella aihealueella on eittämättä Michael Porter, joka on esittänyt teoriansa sekä viidestä kilpailuvoimasta että tehnyt tunnetuksi käsitteen kilpailuedusta.

4.1 Kilpailuetu

Kilpailuedun määrittämiseksi ei ole löydetty yksiselitteistä esitystä. Mm. Powell (2001) on pohtinut kilpailuetua sekä loogisen että filosofisen päättelyn kautta. Hänen loogisten päätelmiensä mukaan yrityksen saavuttaessa kestävän ylivertaisen suorituksen, on yrityksellä yksi tai useampi kilpailuedun lähde. Powellin luoma filosofinen näkemys kuitenkin selvittää kilpailuetua metaforana, jota käytetään terminä selittämään yrityksen selittämättömiä tekijöitä kilpailijoita ylivertaisemman menestyksen takana. Lopulta Powell (2013, 885) päättelee, että kilpailuetu on kyllä olemassa, vaikka sitä itsessään on jopa

mahdotonta selittää. Myös mm. Sigalas ja Economou (2013, 62-63) ovat peräänkuuluttaneet selkeämmän kilpailuedun määritelmän perään. Heidän mukaansa tutkimuskenttä on onnistunut kuvailemaan onnistuneesti kilpailuedun lähteitä, mutta ei tuottamaan selkeää määritelmää itse termille tutkijoiden usein mitatessa kilpailuetua ylivertaisen suoriutumisen kautta Kuitenkin samalla useiden tutkijoiden mielestä ylivertainen suoriutuminen ja kilpailuetu ovat itsenäisiä tekijöitä, jotka tulisi erottaa termeinä toisistaan.

Kilpailuun liittyvistä teorioista vahvasti tunnettu Porter (1985, 11) pitää kilpailuedun perimmäisenä lähtökohtana yrityksen asiakkailleen antamaa arvolupausta. Yritys voi tarjota asiakaskunnalle alalle tyypillisiä palveluita tai tuotteita, mutta kilpailijoitaan halvemmalla. Tai hinta voi olla kilpailijoihin nähden korkea, mutta yritys tarjoaa asiakkailleen ainutlaatuisia etuja, jotka korvaavat korkean hinnan. Porter näkee yrityksellä olevan kilpailuetua, kun se kykenee tuottamaan toimialalle keskimääräistä korkeampaa voittoa, ja yrityksen voidaan nähdä säilyttäneen kilpailuedun, kun se on pystynyt ylläpitämään korkeampaa voittotasoaan useamman vuoden ajan.

Porter (1985, 11) näkee, että yrityksen keskimääräistä parempi menestyminen pohjautuu pitkällä aikavälillä pysyvään kilpailuetuun. Kilpailuetua voi näiden ajatusten pohjalta olla kahdentyyppistä: i) alhaiset kustannukset, tai ii) differointi. Yrityksen pyrkiessä hyödyntämään mainittuja kilpailuedun perustyyppejä toiminnassaan valitulla toimialalla, johtaa tämänkaltainen tarkastelu kolmeen yleiseen kilpailustrategiaan: 1) kustannusjohtajuuden, 2) differoinnin, ja 3) keskittymisen strategiat. Keskittymisen strategiassa yritys pyrkii käyttämään joko kustannusjohtajuuden tai differoinnin strategiaa keskittyen rajattuun asiakassegmenttiin. Porterin kilpailun yleiset strategiat ovat kuvattuna alla, kuvassa 5.

		Kilpailuetu	
		Alhaiset kustannukset	Differointi
Kilpailullinen pyrkimys	Laaja kohdealue	1. Kustannusjohtajuus	2. Differointi
	Kapea kohdealue	3A. Kustannuspainoitteinen keskittymisstrategia	3B. Differointipainoitteinen keskittymisstrategia

Kuva 5. Kolme kilpailun yleistä strategiaa (Porter, 1985, 12)

Porterin (1985, 11) näkemyksen mukaan kilpailuedun tavoittelu on strategian ydin ja sen saavuttamiseksi yrityksen on tehtävä valintoja. Yrityksen on tehtävä valinta tavoiteltavasta edusta sekä mahdollisesta segmentin tai alueen rajaamisesta.

Kustannusjohtajuus on kenties yleisistä strategioista selkein. Kustannusjohtajuuden kilpailuetua tavoitteleva yritys pyrkii toimimaan alan alhaisimmilla kustannuksilla ja näin tuottamaan alalle keskimääräistä suurempaa voittoa (Porter, 1985, 12–14). Toisessa perusstrategiassa, differoinnissa, yritys pyrkii asiakaskunnan mielessä erottumaan kilpailijoistaan ainutlaatuisuuden kautta. Se pyrkii asemoitumaan kuluttajien silmissä erityistä arvoa tarjoavaksi toimijaksi. Differointikeinot sekä -tavoitteet ovat pitkälti ala- ja jopa yrityskohtaisia. (Porter 1985, 14.) Kolmas strategia, eli keskittyminen, perustuu kahteen edellä mainittuun strategiaan, mutta erottuu näistä siinä, että yritys pyrkii toteuttamaan jompaakumpaa strategiaa ainoastaan tähdäten tiettyyn asiakassegmenttiin. Kustannuspainotteisessa keskittymisessä yritys pyrkii saavuttamaan kustannusedun kilpailijoihinsa nähden ainoastaan valitsemassa kohdesegmentissään, kun taas differointipainoitteisessa keskittymisstrategiassa se pyrkii erottautumiseen ja ainutlaatuisuuteen kilpailijoihinsa nähden valitsemassaan kohdesegmentissä. (Porter, 1985, 15–16.)

Näiden kolmen porterilaisen yleisen strategian lisäksi on kilpailuetuja tutkittu myös yhtiön sisältä nousevan, resurssiperusteiseen näkemykseen perustuva strategian kautta. Aiheen on

alun perin esitellyt Penrose (1959) ja aihealuetta on kehitetty edelleen 1960-luvulta lähtien. Resurssiperusteisen näkemys yhdistetään kuitenkin usein Barneyn tutkimuksiin. Barneyn (1991, 100–101) mukaan yrityksen resurssit, kyvykkyydet ja osaaminen nähdään perustana yrityksen kilpailuedulle. Ulkoisten tekijöiden sijaan resurssiperusteinen strategia pohjaa yrityksen sisäisiin resursseihin ja kilpailullisiin kyvykkyyksiin, joiden avulla pyritään saavuttamaan joko kustannuksiin tai differointiin perustuvaa etua.

Barney (1991, 101–102) jaotteli aiemman kirjallisuuden pohjalta tunnetut resurssit kolmeen kategoriaan. Ensimmäinen kategoria oli fyysisen pääoman resurssit, jotka käsittivät yrityksen fyysisesti olemassa olevat resurssit, kuten teknologian, tehtaan, sijainnin ja sitä kautta raaka-aineiden saatavuuden. Toinen tunnistettu resurssien muoto oli inhimillinen pääomanresurssi eli esimerkiksi henkilökunnan ja johdon koulutus, kokemus, osaaminen, älykkyys ja suhdetoiminta. Kolmantena hän tunnisti organisatorisen pääoman resurssin, mikä kumpusi mm. yrityksen virallisista raportointijärjestelmistä, virallisesta tai epävirallisesta suunnittelusta, ulkoisista ja sisäisistä suhteista tai organisaatiokulttuurista.

Myöhemmissä tutkimuksissaan Barney (1995, 50) tunnisti vielä neljännen resurssien kategorian. Nämä olivat taloudellisen pääoman resurssit, joilla Barney tarkoittaa yhtiön varallisuutta, pääomia, lainoja, kertyneitä voittovaroja ja niin edelleen. Kun yhtiöllä on käytössään harvinaisia, arvokkaita ja vaikeasti kopioitavia tai korvattavia resursseja, on sillä mahdollisuus saavuttaa kestävä strateginen etu kilpailijoihinsa nähden (Barney, 1991, 112–113). Tämä ajatusmalli toimii resurssipohjaisen näkemyksen perusteemana. Barney loi teoriansa perustuen logiikkaan ja intuitioon, ja vaikka teoria on ollut erittäin suosittu strategisen johtamisen alalla, on sille saatu vasta viime vuosina myös empiiristä tukea (mm. Newbert, 2008).

Barney (1995, 50–52) on nostanut esiin resurssien ja kyvykkyyksien käyttöön liittyviä seikkoja, jotka johdon tulee huomioida tavoitelleessaan pysyvää kilpailuetua. Ensimmäiseksi yrityksen tulee arvioida resursseja niiden arvon pohjalta. Johdon tulee arvioida resurssia tunnistaen sen kyvyn tarjota arvoa joko mahdollistaessaan mahdollisuuksien hyödyntämisen ja/tai neutralisoidessaan uhkia. Toiseksi yrityksen tulee arvioida resurssin harvinaisuutta. Resurssi tai kyvykkyys tuskin tarjoaa etua kilpailijoihin

nähden, mikäli se on kilpailijoidenkin käytettävissä.

Kolmantena pohdinnan aiheena Barney suosittelee tutkimaan resurssin tai kyvykkyyden kopiointimahdollisuutta tai korvattavuutta. Kilpailuetu voi jäädä väliaikaiseksi, mikäli yrityksen omaava harvinainen resurssi on kopioitavissa tai korvattavissa kilpailijoiden keskuudessa. Aitoa pysyvää kilpailuetua tarjoaa resurssi, jonka kopioiminen olisi kilpailijalle kohtuuton kustannustekijä. Neljäntenä, tärkeänä asiana Barney painottaa organisaation tärkeyttä. Jotta yritys kykenee hyödyntämään resurssien ja kyvykkyyksien täyden potentiaalin, täytyy yrityksen organisoitua käyttämään tehokkaasti näitä resursseja ja kyvykkyyksiä. Hyödyntämiseen liittyvät monet organisatorisen pääoman resurssit, kuten viralliset raportointijärjestelmät, kompensaatiopolitiikka tai hallinnon valvontajärjestelmät. (Barney, 1995, 53–58.)

Porterin (2006, 88–90) mukaan kilpailuedun pysyvyys on kiinni kolmesta tekijästä. Ensimmäinen tekijä on kilpailuedun lähde. Pienempiä kilpailuedun lähteitä, kuten alhaisia työvoima- tai raaka-ainekustannuksia on helppo jäljitellä. Pysyvämpiä etuja tarjoavat esimerkiksi patentein suojatut tekniikat, ainutlaatuisiin tuotteisiin tai palveluihin perustuva differointi tai tuotemerkin hyvä maine. Toisena pysyvyystekijänä toimii yrityksen omaavien edun lähteiden lukumäärä ja kolmantena, tärkeimpänä tekijänä toimii yrityksen jatkuvat parannustoimet.

Kuten jo alussa mainittiin, kilpailuedun tarkempi määrittely vaihtelee kuitenkin pitkälti tutkijan mukaan ja tarkka edun määrittely on tutkimusmielessä koettu erittäin haasteelliseksi. Kilpailuedun määritteleminen perustuu lisäksi kilpailukentän aitoon tunnistamiseen ja toimialakohtaiseen yritysten vertailuun, mikä ei ole kuitenkaan aina yksinkertaista. Yritysmaailmassa on nähty yhä enemmän toimialarajojen rikkoutumisia ja asiakkuuksien pirstaloitumisia. Myös pankkialalla on alkanut jo näkyä, ja tulee tulevaisuudessa yhä enemmän näkymään, toisella toimialalla pääasiallisesti toimivien tahojen tarjoamia palveluita, jotka kilpailevat perinteisten pankkitoimijoiden kanssa. Samoin finanssitavaratalot laajentavat palvelutarjoamaansa myös finanssitoimialan ulkopuolelle. Vaikka siis kilpailutekijöiden ja -etujen teoriapohja on hyvä tunnistaa osana tätä tutkimusta, on myös hyvä pohtia tarkemmin sitä, miten asiakkaan huomiosta

kilpailevat tahot erottuvat toisistaan myös muissa mielissä. Millaista arvoa parhaat toimijat tarjoavat asiakkaalle, jotta saavuttavat mahdollisimman kannattavan asiakkuuden? Yritysten arvolupausten ja ylivertaisen suoriutumisen välistä sidettä on pohdittu jatkuvasti enemmän ja enemmän myös akateemisessa maailmassa.

Yhä kasvava näkemys strategisessa tutkimuksessa on se, että yrityksen luoma arvo ja kilpailu kulkevat käsikädessä. Tämän näkemyksen perusteella asiakkaille kilpailijoita paremman arvon tarjoaminen auttaa yhtiötä myös luomaan kestävää kilpailuetua (Eggert ja Ulaga, 2002, 116). 1990-luvulla (mm. Hill & Jones, 1998) alkoi nousta yhä enemmän näkemys siitä, että aitoa arvon luomista – sekä pitkän aikavälin kasvua ja kannattavuutta – ilmenee, kun yhtiöt kehittävät jatkuvana virtana tuotteita ja palveluita, jotka tarjoavat uniikkeja ja houkuttelevia hyötyjä valikoiduille asiakkaille. Tämä voidaan myös tulkista siten, että säilyttääkseen alan johtajuuden, yhtiön on luotava kestävä arvonluonnin prosessi (Lin ja Lin, 2006, 95).

Lin ja Lin (2006, 103) näkevät, että yritys voi luoda arvoa kolmen eri lähteen avulla – henkilöstön, prosessien ja joko asiakkaiden tai sijoittajien kautta saatujen varojen tehokkaan uudelleensijoittamisen kautta. Tutkijoiden näkemyksen mukaan luodakseen kilpailullista etua, yhtiön täytyy luoda enemmän arvoa kuin kilpailijoidensa. Tätä varten tutkijat esittelivätkin arvonluontia mahdollistavia positiivisia tekijöitä sekä myös arvonluonnin esteitä.

Lin ja Lin (2006, 103-104) löysivät tutkimuksensa pohjalta, että henkilöstön osalta arvonluontia edistäviä tekijöitä ovat erottuvat taidot, henkilöstön kokemus, oppiminen ja koulutus sekä yhteistyö. Prosesseissa positiiviset tekijät löytyivät innovaatiosta ja evoluutiosta, tuotekehityksen kyvykkyydestä sekä differoinnin kyvykkyydestä. Pahimmiksi arvonluonnin esteiksi tutkimus löysi henkilöstön osalta tukahduttavan ympäristön sekä riittämätön tietämys. Prosesseissa vastaavia esteitä olivat vajaus ydinteknologiassa, heikko resurssituki sekä huono palvelu ja asenne. Lisäksi tutkijat nostivat esiin tulleita positiivisia tekijöitä, kuten pääoman riittävyys, yritysjärjestelyt, sekä esteitä, kuten kulttuuriset ja rakenteelliset esteet sekä vajaus mekanismeissa, joilla tehokkaasti mitattaisiin asiakkaalle luotua arvoa. Linin ja Linin tutkimus tarjoaa hyvää

näkemystä siitä, mitkä eri asiat voivat edesauttaa tai haitata asiakkaalle luotavaa arvoa ja siten vaikuttaa yhtiön kilpailukykyisyyteen.

Myös vastaavanlaista tutkimusta, hieman eri näkökulmasta, ovat tehneet Landroguez et al. (2011, 1141), jotka työssään pohtivat globalisoituvan yrityskentän ja kiristyvän kilpailun merkitystä asiakkaihin kohdistuvaan asenteeseen. Tutkijat ovat jakaneet aiemman kirjallisuuden pohjalta kolme erilaista organisatorista kyvykkyyttä, joita yhtiöt hyödyntävät tyydyttäessään asiakkaidensa tarpeita. Osa yrityksistä ovat markkinaorientoituneita luodessaan ylivertaista arvoa asiakkailleen ja tarkkailevat herkeämättä asiakkaiden nykyisiä ja tulevia tarpeita. Toiset yritykset hyödyntävät tietovaraintojaan ja pyrkivät integroimaan henkilöstöään, teknologiaa, prosessejaan ja strategiaansa tiedon tehokkaaseen käyttöön ja arvon luomiseen. Kolmannet keskittyvät pitkäaikaisten asiakassuhteiden hoitoon ja kehittämiseen arvonluonnissa. (Landroguez et al., 2011, 1146.)

Tutkimuksessaan Landroguez et al. (2011, 1152) luovat mallin, joka todistaa kuinka kaikkien kolmen organisatorisen kyvykkyyden yhtäaikainen hyödyntäminen auttaa yhtiöitä luomaan ylivertaista arvoa asiakkailleen. Tutkimus luo konseptin dynaamisista kyvykkyyksistä (kolmen organisatorisen kyvykkyyden yhdistelmä) ja ehdottaa, että yhtiöt eivät luo kilpailuetua ainoastaan hyödyntämällä olemassa olevia resurssejaan ja kyvykkyyksiään, vaan enemmänkin niiden kyvystä uudistaa ja kehittää organisatorisia kyvykkyyksiään. Tämä päätelmä tuokin esiin jo mainitun tarpeen yhdistää kolme organisatorista kyvykkyyttä yhdeksi dynaamiseksi kyvykkyydeksi, minkä kautta kyetään luomaan ylivertaista lisäarvoa asiakkaalle ja sitä kautta saavuttamaan kestävää kilpailuetua.

Jatkuvasti kasvanut asiakkaan huomiosta kilpailemista ja arvonluomista tutkiva kenttä on myös näkynyt ja oletettavasti tulee näkymään entistä vahvemmin käytännössä - pankkialallakin. Toimijat pyrkivät hyödyntämään kattavasti organisaatiosta kumpuavia kyvykkyyksiään entistä paremman asiakaskokemuksen ja asiakkaan kokeman arvon luomiseksi. Asiakaskokemus näkyy toimijoiden viestinnässä vahvasti ja asiakkaille tarjotaan yhä laajenevia kokonaisvaltaisia ratkaisuja. Puhtaasti myös pankkialan kilpailutekijöihin keskittyvää tutkimusta on tehty ja tähän tehdään katsaus seuraavaksi.

4.2 Pankkialan kilpailutekijät

Pankkialaa pohdittaessa tulee monelle varmasti aluksi mieleen, että rahaa myytäessä tärkein tekijä on rahan hinta. Pankkirahoituksessa käydään välillä kovaakin hintakilpailua, erityisesti houkuttelevimpien asiakkaiden kanssa. Varsinaisesti Suomen pankkitoimijoista ei voida erottaa, että jollakin pankkiryhmällä hinta olisi erityisen halpa toiseen nähden. On siis olettavaa, että kustannuksiin ja hinnoitteluun liittyvät resurssit ovat helppoja kopioida, eivätkä ne näin ollen tarjoa pysyvämpää kilpailuetua nykyisten toimijoiden keskuudessa, ainakaan toistaiseksi. Pankkien voidaankin, edelliseen kappaleeseen pohjaten olettaa pyrkivän erottumaan asiakkaalle houkuttelevana vaihtoehtona asemoitumisen tai arvojen kautta.

Pankkialaan keskittyvissä tutkimuksissa on nähty, että pankit pyrkivät ja kykenevät erottautumaan kilpailijoistaan asemoitumisen kautta. Asemoituminen on pyrkimystä saavuttaa selkeä, uniikki asema kuluttajien mielessä. Se on prosessi, jonka kautta saavutetaan ja ylläpidetään kilpailijoista erottuvaa asemaa ja kuvaa kohdemarkkinoilla. Toisin sanoen asemoituminen on pyrkimystä saada kuluttajat ymmärtämään sitä, miten yritys erottuu, ja on parempi valinta, kuin kilpailijansa (Zineldin, 1996, 12).

Zineldin (1996, 12) on tehnyt aiheesta paljon tutkimusta Ruotsin pankkialalla ja hän näkee, että pankin on mahdollista asemoitua kuluttajien mielessä isoksi pankiksi, globaaliksi pankiksi, ystävälliseksi pankiksi, marginaalipankiksi tai tehokkaaksi pankiksi. Zineldin (2005, 225) näkeekin, että mikäli pankki kykenee asemoimaan itsensä sopivasti tietyssä markkinassa tai markkinasegmentissä kilpailijoihinsa nähden, on pankki kilpailukykyinen.

Osassa pankkialan tutkimuksissa (mm. Chowdhury, 2011, 116-119) on myös löydetty, että eettisen (mm. läpinäkyvä, yhteisvastuullinen, luotettava) pankkitoiminnan kautta on saavutettavissa kilpailuetua asiakkaalle tarjottavan arvon kautta. Chowdury (2011, 116–119) esittääkin, että eettinen pankkitoiminta laskee sekä kuluja asiakaspidon kautta, että tarjoaa pankille mahdollisuuden erottautua kilpailijoistaan.

Aivan viime vuosina niin mediassa, kuin akateemisessa maailmassa ovat nousseet

keskustelunaiheeksi FinTech-yritykset (financial technology). Uutta teknologiaa hyödyntävien, innovatiivisten yritysten nähdään järkyttävän pankkimaailman ansaintaa yhtiöiden toimiessa pitkälti digitaalisessa ympäristössä kevyin kulurakentein. Esimerkiksi Milligan (2015, 36–40), kuten monet muutkin, on pohtinut FinTechien luomaa disruptiota pankkialalle. Lehtiartikkelissaan Milligan nostaa esiin erityisesti FinTechien kyvyn hyödyntää nykyisin kaikilla mukana kulkevaa teknologiaa tarjoten erittäin käytännöllisen ja asiakasystävällisen tavan hoitaa jokapäiväisiä pankkiasioita. Meneillään oleva digitalisaation aalto luo mahdollisuuksia FinTecheille, mutta tuo mahdollisuuksia kehittää toimintojaan myös perinteisille toimijoille - yksin tai yhteistyössä FinTechien kanssa.

Digitalisaatio tarjoaa kilpailuetua kustannusten laskemisen kautta, mutta näiden etujen ei voida nähdä olevan merkittäviä, pysyviä kilpailuedun lähteitä, niiden ollessa melko helposti kopioitavissa alan kaikkien toimijoiden kesken. Teknologian kehittäminen tietää merkittäviä kustannuksia perinteisille toimijoille, mutta ei voida nähdä, että nämä kustannukset olisivat kohtuuttomia erityisesti suuremmille pankkikonserneille. Kustannusjohtajuuden kilpailuetujen jäädessä melko todennäköisesti ainoastaan väliaikaiseksi, FinTechien lopullisen vaikutuksen ollessa vielä arvailua ja pankkien merkittävimmän tulonlähteen, vakuudellisen rahoituksen korkokatteen, ollessa vaikeasti toteutettavissa vielä teknologiaa hyödyntäen, ei tässä työssä kyetä selvästi kuvaamaan FinTechien vaikutusta Suomen pankkialan kilpailukenttään. Yleinen käsitys alalla kuitenkin on, että nykyinen kilpailukenttä kokee muutoksia lähivuosina uusilla liiketoimintalogiikoilla ja kevyemmillä kustannusrakenteilla tulevien haastajien muodossa.

4.3 Osuustoiminnalle tunnistetut kilpailuedut

Osuustoiminnan erityispiirteistä on johdettu mahdollisuuksia hyödyntää toiminnalle erityisiä kilpailutekijöitä. Spear (2000, 520–521) on avannut osuustoiminnan kilpailutekijöitä artikkelissaan ”Osuustoiminnan kilpailuetu” (engl. ”The co-operative advantage”). Spear löytää teoreettisen tarkastelun kautta kuusi keskeistä, potentiaalista osuustoiminnan kilpailuetua. Ensimmäinen kilpailueduista tulee esiin markkinahäiriötilanteissa (esim. monopoli), valtioiden kriiseissä sekä sosiaalisiin ongelmiin vastaamisessa. Erityisesti kuluttajaosuuskuntien on nähty syntyvän

markkinoiden monopolitilanteen ajamana.

Toinen teoreettinen osuustoiminnalle ominainen kilpailuetu on luottamuksen etu. Luottamus syntyy osuuskuntien omistajuuden kautta. Usein epäsymmetrinen informaatio kuluttajien ja tuottajien välillä tarjoaa yrityksille mahdollisuuden käyttää hyväkseen tätä informaatioetua. Osuuskuntamainen toiminta nähdään siinä mielessä luotettavana toimintana esimerkiksi elintarvikemarkkinoilla kuluttajien ollessa yhtiön omistajia, jolloin epäsymmetristä informaatioetua ei esiinny. Osuustoiminta on luotettava toimija, mikä tulee esiin myös osuuskunnan arvojen kautta. (Spear, 2000, 521.)

Spear (2000, 521) näkee yhdeksi osuustoiminnan kilpailueduksi myös ns. oma-apuedun. Osuuskuntien kautta kyetään rakentamaan yksilöiden oma-apuhenkeä, mikä tekee siitä tehokkaan välineen heikompien toimijoiden tukemisessa. Osuuskunnat tarjoavat jäsenilleen voimaa torjua liiallista markkinavoimaa. Samaan tematiikkaan liittyy myös Spearin (2000, 521) tarjoama neljäs etu, eli sosiaalisen pääoman etu. Osuuskuntien perusperiaatteen velvoittamana ne rakentavat solidaarisuutta yhteisön sisällä, ne vahvistavat yhteisön tai toimialueensa sisäisiä suhteita ja rakentavat sosiaalista pääomaa paremman yhteiskunnan kehittämiseen. Samalla ne parantavat yhteisön taloudellista suorituskykyä. Spearin mukaan tämä etu tarjoaa osuuskunnille valmiuksia parantaa niiden kykyä hoitaa kauppasopimuksia ja hallinnoida epäonnistumisia.

Viidentenä etuna voidaan pitää osallistamista ja osuustoiminnan arvoja. Osuuskunta perustuu osallistamiseen ja ne valtuuttavat ihmisiä. Tämän kautta osuuskunnat käyttävät ihmisten organisaatioihin tuomat resurssit parhaimmillaan muita yrityksiä tehokkaammin. Kuluttajien valtuuttaminen ja osuuskuntien arvot voivat lisäksi tarjota luontaisia palkintoja jäsenille omistaa ja käydä kauppaa osuuskuntansa kautta. Osuuskunnat ovat myös resursseissaan joustavia ja tämä tarjoaa niille sietokykyä esimerkiksi palkkatason ja työolosuhteiden joustaessa suhdanteiden mukana. (Spear, 2000, 522.)

Kuudes ja viimeinen Spearin (2000, 522) näkemä etu on osuuskuntien muita yhtiömuotoja suurempi sosiaalinen tehokkuus. Tämä ilmenee osuuskuntien kyvyssä luoda myönteisiä ulkoisvaikutuksia jäsenilleen. Osuuskunnat tuova jäsenilleen sosiaalisia etuuksia

valtuuttamisen kautta sekä parantavat paikallisten yhteisöjen sisäisiä linkkejä. Spear (2000, 522) kuitenkin huomauttaa, että kaikki hänen esittelemänsä kilpailuedut ovat teoreettisen lähestymistavan tuotoksia ja edustaa täten enemmän osuuskuntien potentiaalia. Käytännön tasolla perinteiset yrittäjyyden ongelmat sekä institutionaaliset tekijät voivat rajoittaa osuuskuntien leviämistä ja markkinahäiriöiden sekä markkinavoimien torjuntaa.

Spearin kanssa vastaavanlaisiin päätelmiin on tullut myös Hansmann. Hansmann (1999, 389–393) näkee, että liiketoiminnan organisoiminen osuuskunnan muotoon on taloudellisesti järkevää. Osuuskunnalla on tämän vuoksi mahdollisuus saavuttaa hyötyjä ja kilpailuetuja transaktiokustannuksissa. Tämä päätelmä perustuu Spearia vastaaviin löydöksiin osuuskunnan tehokkaasta sopimusten tekemisestä ja valvonnasta sekä epäsymmetrisen informaation luontaisesta vähyydestä ja toiminnassa vallitsevasta keskinäisestä luottamuksesta. Hansmann näkeekin, että yhteisen omistajuuden kautta osuuskunnalla on mahdollisuus saavuttaa tehokkuusetuja ja samalla lieventää transaktiokustannuksia.

Tehokkuudesta on kuitenkin esitetty ristiriitaisia tutkimustuloksia. Jotkut näkevät osuuskuntamuotoisen organisaation rakenteen tehokkaammaksi, kun toiset eivät löydä merkittävää eroa. Tätä pohtiessa on kuitenkin myös hyvä huomioida se, että nykypäivänä organisaatiorakenteiden kehitys on ajanut myös osuuskuntamuotoisia toimijoita muistuttamaan organisaatiorakenteeltaan yhä enemmän muita yhtiömuotoja. (Saksa 2007, 86–87, 94.)

Troberg (2014, 71–73) on myös listannut kirjassaan osuustoiminnallisen yritysmallin lisäarvotekijöitä, jotka tarjoavat osuuskuntamuotoiselle toimijalle mahdollisuutta saavuttaa etua. Aiemman kirjallisuuden pohjalta kootut osuustoiminnallisen yritysmallin lisäarvotekijät ovat arvoperusteisuudesta kumpuavat jäsenomisteisuus, päätöksentekorakenne, paikallisuus sekä vastuullisuus ja pitkäjänteinen johtaminen. Lisäarvotekijät ovat kuvattuna alla kuvassa 6.

Osuustoiminnan arvoperusteisuus			
Jäsenomisteisuus	Päätöksenteko-rakenne	Paikallisuus	Vastuullisuus ja pitkäjänteinen johtaminen
Yritysmuodon sopeutumiskyky ja juridinen joustavuus			

Kuva 6. Osuustoiminnallisen yritysmallin lisäarvotekijät (Troberg, 2014, 71)

Trobergin (2014, 71–72) mukaan arvoperusteisuus toimii lisäarvotekijänä, kun arvot muodostavat yritykselle positiivista identiteettiä ja yhteisöllisyyttä. Jäsenomisteisuus ja demokraattinen hallintorakenne tarjoavat osuuskunnalle mahdollisuuden hyödyntää monenlaista osaamista, tietoa sekä verkostoja. On kuitenkin tunnistettu, että jäsenten osallistumisaktiviteetti on usein pieni ja jäsenet eivät koe omistajuutta sekä vaikutusmahdollisuuksiaan täysin. Lisäksi taloudellisen osaamisen saaminen jäsenistön kautta on osuustoiminnallisille yrityksille usein suuri haaste.

Paikallisuus voi olla osuustoiminnalliselle yritykselle sekä mahdollisuus että haaste. Asiakkaiden tunteminen nopeuttaa päätöksentekoa ja parantaa asiakaskokemusta, mutta erityisesti taantuville haja-asutusalueille rajoittunut toiminta haastaa usein osuuskuntien kannattavuutta. Paikallisen yhteisön hyväksi toimimisen on kuitenkin nähty kasvattavan osuuskuntien sosiaalista pääomaa erityisesti yhteisöllisen roolin synnyttämän luottamuksen kautta. Vastuullisuus ja pitkäjänteinen johtaminen ovat sisäänrakennettuja osuustoimintaan. Osuuskunnat eivät hae lyhyen aikavälin tuottoja vaan asiakkaiden etuja kasvatetaan pitkäjänteisesti. Tällä tavoin osuuskunnat kerryttävät kollektiivista pääomaa, mikä turvaa yhtiön kannattavuutta taloudellisesti vaikeina aikoina. Tämä tarjoaa kilpailukykyä sekä kykyä osallistua alueen kehittämiseen. (Troberg, 2014, 72–73)

Edellä käsiteltyjen tekijöiden ohella osuustoimintaan yhdistetään vielä kaksi lisäarvoa tuottavaa tekijää. Erityisesti pienemmissä osuuskunnissa tulee usein esiin 1) yritysmallin hyvä sopeutumiskyky muutoksiin sekä 2) juridinen joustavuus. Sopeutumiskyky ja joustavuus perustuvat jo esiteltyyn vahvaan kollektiiviseen pääomaan, pitkäjänteiseen johtamiseen sekä maltilliseen riskinottoon. (Troberg. 2014, 72–73.)

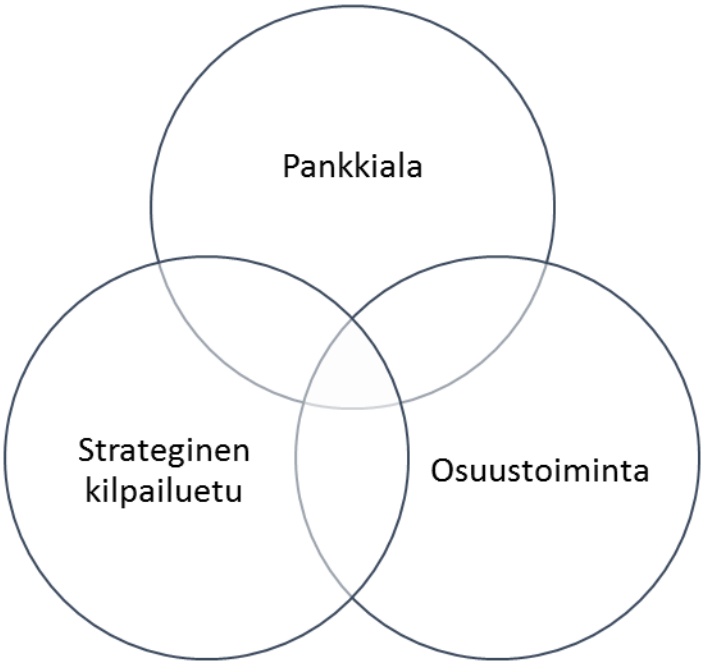
Jussila et al. (2008b, 35) nostavat kuluttajaosuuskuntiin keskittyvässä tutkimuksessaan esiin mahdollisesti ainutlaatuisimman osuuskuntamuotoisten toimijoiden ominaisuuden eli tilikaudenjälkeiset pääomanpalautukset. Jäsenille tehtävät pääomanpalautukset sekä tilikauden aikana maksetut rahalliset palkkiot, kuten osuuskauppojen ja pankkien maksamat bonukset, eivät ole kopioitavissa muille yhtiömuodoille. Sijoittajaomisteiset yhtiöt jakavat voitot osakkeenomistajille omistuksen suhteessa, mutta osuuskunnat suhteuttavat ylijäämän jaon käytettyjen palveluiden tai tehtyjen ostosten määrään.

Jussila et al. (2008b, 35–36) tuovat esiin myös sen, että differoinnin strategian kautta osuuskunnilla on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua korostamalla osuustoiminnan pehmeitä arvoja ja sosiaalisia tavoitteita. Positiivisen differoinnin kautta on mahdollista kasvattaa jäsentyytyväisyyttä. Tärkeitä differoinnin välineitä erityisesti kuluttajaosuuskunnille ovat esimerkiksi yrityksen sosiaalinen vastuu, kestävä kehitys sekä tiivis paikallinen yhteistyö.

Osuustoiminnan voidaan aiemman kirjallisuuden pohjalta nähdä tarjoavan pankeille mahdollisuuksia tavoitella kilpailullisia etuja muihin toimijoihin nähden. Erityisesti tällaisia mahdollisuuksia löytyy osuustoiminnan arvomaailman hyödyntämisestä, jonka avulla on mahdollista differoida osuuspankin asemaa kuluttajien mielissä. Lisäksi selvä ero muilla yhtiömuodoilla toimiviin pankkeihin nähden on ylijäämän jakaminen osuuskunnan jäsenille eli asiakkaille. Etua on mahdollisesti saavutettavissa myös omistajuuden ja demokraattisen päätöksenteon kautta. Tämän on kuitenkin aiemman kirjallisuuden pohjalta nähty olevan haastavaa jäsenien huonosti hahmottaessa vaikuttamismahdollisuutensa ja osuuskunnan omistajuuden.

4.4 Teoreettiinen viitekehys

Työ käsittelee Suomessa toimivien osuustoiminnallisten pankkien mahdollisuuksia hyödyntää yhtiömuodostaan kumpuavia uniikkeja kilpailuedun lähteitä toimialallaan. Työn teoreettinen perusta keskittyykin pankkialan, osuustoiminnan ja kilpailuedun teorioiden yhteiseen rajapintaan, mikä on kuvattuna alla kuvassa 7.



Kuva 7. Tutkimukset teoreettinen viitekehys

Viitekehyksen mukaisesti tässä tutkimuksessa pyritään määrittelemään olemassa olevan teorian sekä tehtyjen haastattelujen pohjalta se, että onko Suomessa toimivilla osuuskuntamuotoisilla pankeilla yhtiömuotoonsa perustuvia strategisia kilpailuetuja. Tarjoaako osuuskunta yhtiömuotona pankkien käyttöön resursseja, jotka tarjoavat esimerkiksi mahdollisuuden luoda asiakkaille erityistä lisäarvoa muihin toimijoihin nähden? Onko osuuspankkien mahdollista asemoitua kuluttajien silmissä siten, että ne saavuttavat pysyvää kilpailuetua verrattuna muilla yhtiömuodoilla toimiviin pankkeihin? Näihin kysymyksiin etsitään vastauksia seuraavissa kappaleissa.

5 TUTKIMUSMETODOLOGIA

Aiemmissa kappaleissa on luotu pohja tutkimuksen teoreettiselle viitekehykselle. Työ on tutustuttanut suomalaiseen pankkitoimintaan kuvaillen sen historiaa, nykytilaa ja alalla toimivia yhtiömuotoja. Tämän jälkeen työ avasi osuustoiminnallisuutta ja sen erityispiirteitä sekä loi kevyen katsauksen pankkialalle tyypillisten muiden yhtiömuotojen erityispiirteistä. Näistä peruselementeistä siirryttiin tarkastelemaan kilpailutekijöiden maailmaa ja avattiin aiemman kirjallisuuden pohjalta sekä pankkialalle tyypillisiä kilpailutekijöitä että osuustoiminnalle tunnistettuja kilpailuetuja ja niiden lähteitä.

Pankkialalla tavoiteltujen kilpailuetujen monimuotoisuuden johdosta, olisi käytännössä mahdotonta erotella nimenomaan osuustoiminnan mahdollistamia kilpailuetuja ja niiden tehokkuutta kvantitatiivisen tutkimustavan kautta muiden kilpailuetuja tarjoavien tekijöiden joukosta. Tämän vuoksi tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Pankkialan kilpailuetujen ja osuustoiminnan kytkösten kartoittamiseksi työssä käytetään tutkimusmetodologiana haastattelututkimusta. Tätä työtä tukevia haastattelun tuomia etuja, verrattuna esimerkiksi kyselytutkimukseen, ovat mm. mahdollisuus sijoittaa haastateltavan puhe laajempaan kontekstiin sekä kyky selventää ja syventää vastauksista saatavia tietoja (Hirsjärvi ja Hurme, 2001, 35).

Haastattelumuotoja on tieteellisessä maailmassa tunnistettu useita, mutta Hirsjärvi ja Hurme (2001, 43–44) ovat tiivistäneet nämä kolmeen erilaiseen haastattelun lajiin; lomakehaastattelu, teemahaastattelu sekä strukturoimaton haastattelu. Eri haastattelulajien erot syntyvät lähinnä strukturointiasteen, eli miten kiinteästi kysymykset on muotoiltu, perusteella. Lomakehaastattelu on täysin strukturoitu haastattelumuoto. Vastakohtana tälle toimii strukturoimaton haastattelu, joka on avoimella konseptilla toteutettu haastattelumuoto. Näiden väliin voidaan nähdä sijoittuvan puolistrukturoitu malli eli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, ja keskustelu käydään näiden teemojen ympärillä (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 47–48). Teemahaastattelun luonteen vuoksi, oli se luontevin valinta tämän työn haastattelumuodoksi.

Teemahaastattelussa tutkija ja haastateltava keskustelevat aiheesta ennalta määritettyjen teemojen mukaisesti. Haastattelu etenee ennalta määritettyjen kysymysten kautta, mitkä tämän diplomityön osalta ovat löydettävissä työn liitteestä 3. Haastattelu etenee teemasta toiseen kolmen eri osion kautta. Nämä osiot ovat alku, syventyminen ja loppu. Aluksi haastattelija esittelee itsensä ja tutkimuksensa aiheen. Haastateltaville esitellään lisäksi haastattelun rakenne sekä pyydetään lupa haastattelun nauhoittamiseen. Tämän jälkeen pyydetään haastattelijaa kertomaan perustiedot itsestään, kuten nimi, työnimike ja organisaatio. Näiden jälkeen siirrytään syventyvään vaiheeseen ja pureudutaan tutkimuksen teemoihin. Luomassani haastattelurungossa syvennytään aluksi kilpailuasemaan ja siihen suhtautumiseen, minkä jälkeen keskustelu käännetään yleisesti pankkialalla esiintyviin sekä erityisesti osuustoiminnallisuudesta kumpuaviin mahdollisiin kilpailuetuihin. Keskusteluiden lopuksi tarjotaan haastateltavalle mahdollisuus tuoda esiin vielä puhumatta jääneitä, aiheeseen liittyviä ajatuksia, minkä jälkeen päätetään haastattelu kiittämällä haastattelusta.

Jo haastattelun teemoittelu tehdään silmällä pitäen materiaalin analysointia. Haastatteluista pyritään erottelemaan eri haastateltavien haastatteluista nousseita piirteitä, joiden voidaan olettaa pohjautuvan teemahaastattelun teemoihin. Hirsjärven ja Hurmen (2001, 173) mukaan on myös erittäin todennäköistä, että esille nousee lähtöteemoja mielenkiintoisempia teemoja.

Työn aineisto siis kerättiin tekemällä puolistrukturoitu teemahaastattelu. Työtä varten haastateltiin yhteensä kolmea osuustoiminnallisten pankkien näköalapaikoilla toimivaa henkilöä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin sekä jokaisen haastattelun jälkeen tehtiin myös lyhyet muistiinpanot haastatteluista. Litteroidut haastattelut koodattiin tunnistamattomiksi ja tässä työssä haasteltavien nimet jätetään mainitsematta. Anonyymiyden suojaksi haastateltavista annetaan ainoastaan rajatut taustatiedot, mitkä sisältävät haastateltavien toimenkuvat sekä olennaisen työkokemuksen. Työssä haastatteluihin tullaan viittamaan käyttämällä tunnuskoodeja (H1, H2 ja H3) ja esiin nostetut sitaatit ovat merkitty samoin tunnuskoodein, jotta sitaatti kyetään yhdistämään oikeaan haastatteluun. Työn tulokset tullaan esittelemään löydettyjen teemojen mukaisesti seuraavassa kappaleessa.

6 TULOKSET

Työn aiheen mukaisesti haastateltavat pyrittiin valikoimaan finanssialalla vaikuttavista henkilöistä sekä osuustoiminnan tuntevista tahoista. Haastatteluun antoivat suostumuksensa osuustoiminnallisessa pankkikonsernissa johtokunnan jäsenenä toimiva pankkiliiketoiminnan johtaja (H1), henkilöasiakkaiden toimintoalueen johtaja (H2) sekä itsenäisen osuuspankin toimitusjohtaja (H3). Haastatteluissa käytetty haastattelurunko löytyy liitteestä 3.

Haastateltavat valikoituivat osuustoiminnallisten pankkien näköalapaikoilla toimivista, pitkän ja monivaiheisen uran omaavista henkilöistä, joiden työtehtävään luontevana osana kuuluu myös osuustoiminnallisuuden ja alan kilpailutekijöiden pohtiminen. Pankkiliiketoimintajohtajuudesta vastaava haastateltu toimii lisäksi osakemuotoisen yritystoimintaa harjoittavan pankin toimitusjohtajana sekä henkilöasiakasliiketoimintaan keskittyneen osuuspankin toimitusjohtajana. Toimintoalueen johtajan vastuualueisiin kuluu henkilöasiakkaiden toimintoalue ja hän mm. tukee itsenäisiä osuuspankkeja myynnin ja markkinoinnin osa-alueilla. Hänellä on myös taustaa itsenäisen osuuspankin toimitusjohtajan tehtävistä. Tässä työssä yksittäistä, itsenäistä osuuspankkia edustava toimitusjohtaja on työnsä ohella, vuonna 2016, julkaissut väitöskirjan liittyen osuustoiminnallisiin pankkeihin. Hänellä on yli 11 vuoden kokemus finanssialan johto- ja hallintotehtävistä, joista viimeiset kaksi vuotta OP Ryhmästä sekä tätä ennen mm. POP Pankkiryhmästä. Haastateltavat tarjosivat kattavaa näkemystä pankkialan kilpailueduista.

Haastatteluissa nousseet kilpailutekijöihin liittyvät teemat olivat pitkälti tässä työssä esitetyn teoriapohjan mukaisia ja haastateltavien näkemykset olivat samansuuntaisia keskenään. Haastatteluista nousi analyysin jälkeen esille kolme erillistä teemaa: i) osuustoiminnallisen pankin omistuspohja ja omistajien vaikutusmahdollisuudet, ii) pankin paikallinen ja pitkäjänteinen toiminta, sekä iii) osuuspankin yhteisöllinen rooli. Löydettyjä teemoja käsitellään erikseen omissa kappaleissaan alla. Ennen kuin pureudutaan esiin nousseihin teemoihin, keskustellaan haastattelujen pohjalta osuustoiminnallisten pankkien asemoitumisesta kilpailuun sekä asiakaskokemuksen merkitykseen nykyisessä, muuttuvassa kilpailuympäristössä.

6.1 Kilpailuun asemoituminen ja asiakaskokemus

”Ollaan osuustoiminnallinen, ollaan asiakkaita varten.” H1

Yllä oleva haastateltavan lainaus tiivistää haastatteluissa ilmenneen asemoitumisen kilpailua kohtaan selkeimmin. Haastatteluiden perusteella kilpailuympäristöä luonnollisesti tarkkaillaan myös osuustoiminnallisissa pankeissa, mutta varsinaisesti kilpailijoiden tarkkailua tärkeämpää on asiakkaan tarkkaileminen ja tunteminen. Asiakkaan toiminta johtaa pitkälti nykyisin pankkialan toimintaa – erityisesti osuustoiminnallisista pankeista puhuttaessa. Teemaa vahvisti toisen haastateltavan näkemys aiheeseen:

”Tuollainen yleiskäsitys on, että me mieluummin niin kuin seurataan tässä markkinassa asiakasta kuin kilpailijaa. Sen asiakkaan käyttäytyminen sitten niin kuin johtaa meitä tavoittelemaan jotakin.” H2

Kilpailuympäristöä kuitenkin tarkkaillaan ja osuuspankkien on huolehdittava siitä, että pankit tarjoavat asiakkaille kilpailukykyisiä, asiakkaalle hyötyä tuottavia tuotteita sekä palveluita. Kuten eräs haastatelluista korostikin:

”Ja taas tietysti se, että ollaan herkkinä ja hereillä siitä, että no miten tää maailma muuttuu ja toimintaympäristö ja kilpailuympäristö ja sääntely-ympäristö ja muut muuttuu. Mutta ennen kaikkea se asiakaskäyttäytyminen. Mitä asiakkaat tarvii tänään ja mitä ne tarvii tulevaisuudessa. Ja kehittää niihin asiakkaiden tarpeisiin parhaat tuotteet ja palvelut ja - tuota niin - sinne tulevaisuuteen myös.” H1

Asiakkaiden seuraaminen ja toiveiden toteuttaminen sekä lisäarvon tuotto ovat pankkialalla – kuten muillakin aloilla - menestyksen ehto. Kuitenkin alalla korostuu myös se, että asiakkaiden antama luottamus pankkitoimijoille on tärkeää. Eikä pelkästään luottamus toimialaan verraten, vaan laajemminkin:

”Mikä meille on niin kuin tärkeetä, niin että, tällasissa luottamus- ja

mainemittauksissa pärjätään. Niin kuin tietysti aina suhteellista siinä omalla toimialalla mutta myös sitten muille tai muihin toimialoihin verrattuna. Pankkitoiminnan muutos on semmoinen, ettei oikein, ei voi sanoa, että pärjää, jos on pankeista paras – välttämättä. Että tarvii sitten niinku asiakasnäkökulmasta pärjätä vähän niinku suhteessa muihinkin." H2

Kilpailusta ja kilpailutekijöistä puhuttaessa haastatteluissa korostui myös osuustoiminnallisten pankkien kaksoisrooli; liiketoiminnallinen ja yhteisöllinen rooli. Liiketoiminnallinen rooli velvoittaa pankkeja toimimaan tehokkaasti ja huolehtimaan vakavaraisuudestaan, kun yhteisöllisen roolin kautta jaetaan liiketoiminnan tuottamaa hyvää omistaja-asiakkaille ja toimintaympäristölle:

"Me kun ollaan osuustoiminnallinen, meillä on liiketoimintarooli ja meillä on yhteisöllinen rooli ja liiketoimintaroolissa meidän pitää olla ihan – vois sanoa – yhtä tehokkaita ja kannattavia ja vakavaraisia kuin mitkä hyvänsä liikepankit. Sitten kun me ollaan yhteisöllisiä. Yhteisöllinen rooli. No sitten se kaikki se tulos ja liiketoiminta, mitä me tehdään, niin sitten sen tuloksen niin kuin hyväksikäyttö sitten niiden asiakkaiden toimintaympäristön niinku hyväksi, niin niin sitten tehdään." H1

Kehittyvä teknologia, megatrendit ja muuttuva globaali toimintaympäristö haastavat kaikkia toimialoja ja se näkyy myös pankkialalla. Haastatteluissa nousikin esiin se, että muutokset ravisuttavat pankkialaa parhaillaan, ja niihin muutoksiin on vastattava. Eräs haastateltavista totesikin seuraavaa:

"Tietysti on globaaleja trendejä ja muutosvoimia, jotka tulee tuona niin toimialasta riippumatta." H1

Ja samaa ajatusta toi esiin myös toinen haastateltava vielä laajemmin:

"Mut muutosvoimien vaikutus, yhteisvaikutuksena sääntely, digitalisaatio

ja ehkä niinku laajassa mitassa, ei pelkästään pankkitoiminnan, vaan kaikennäköisten niinku palvelujen, joissa niinku asiakkuustietoja joku hallinnoi ja joka ei edellytä välttämättä fyysistä kohtaamista, niin koko palvelumallit ovat uudelleen muotoutumassa." H3

Muutosvoimista erityisesti digitalisaatio oli haastateltavilla tässä hetkessä mielessä, kun uusi maksupalveludirektiivi (PSD2) on astumassa voimaan tammikuussa 2018. Maksupalveludirektiivillä vaaditaan pankkeja avaamaan tilirajapinnat kolmansien osapuolien hyödynnettäväksi, minkä voidaan olettaa muuttavan erityisesti internetissä toimivaa maksujenvälitysliiketoimintaa (Valtionvarainministeriö, 2017). Nämä muuttavat kilpailuympäristö siten, ettei vanhoilla keinoilla saavuteta enää parhaita tuloksia.

"Se vanha ajattelu ja POP Pankeilla, ni sehän lähtee niinku siitä sanoisko asiakkuusstrategiasta ja siitä, että tuota ei hinnalla voi voittaa siinä vaan erinomaisella eli hyvällä palvelulla ja sitten se on vielä kohdistunut siihen hyvään mutkaton joustava palvelu, mutta että fokus on ollut ennen kaikkea konttori- ja puhelinpalvelussa, mutta kun tämä bisnes on muuttumassa tosi nopeesti ja pitäis olla sekä hintakilpailukykyä että sitten vielä niinku näillä uusilla välineillä sähköisen asioinnin osalta olla tuota toimija, joka on riittävän ketterä ja pystyy toteuttamaan asiakkaan toiveet ja saavuttamaan asiakkaan vois sanoa 24/7. Nyt tuota.. se vanha ajattelu siitä, että millä se kisa voitetaan, niin ei todellakaan oo pelkästään se erinomainen konttoripalvelu kun sitä vaan on niin pirun vähän, jotka niitä käyttää." H3

Haastateltava jatkoi ajatustaan vielä pidemmälle:

"Ei tällä hetkellä ihan niinku aukotonta selkeetä niinku ylivoimatekijää taho löytyä millään, mutta että ei oo muillakaan, että hakusessahan tämä on niinku muillakin toimijoilla. Mutta finanssitoimialalla on tietysti tällä hetkellä hirveen vaikee määrittää näille isoille vanhoille toimijoille, kivijalkapankeille niin sanotusti niin, että mikä se kilpailuasema sitten on. Sieltähän niinku pieniä ketteriä hyvin kapeella markkinasegmentillä

toimivia, sähköisesti toimivia kilpailijoita tulee mutta niitten markkinaosuus on hyvin pieni, ne ei oikeestaan niinku vie meiltä merkittävää osaa asiakkuuksista lyhyellä tähtäimellä, mutta pitkällä tähtäimellä voivat viedä. Voivat niin kuin rapauttaa tosi paljon sitä bisnestä." H3

Haastattelujen havainnot tukevat akateemisen maailman viime vuosien tulkintaa siitä, että kilpailuetujen hakeminen ei löydy vertailemalla toimialan muita toimijoita keskenään, vaan pikemminkin kilpailemalla asiakkaan huomiosta toimialasta riippumatta. Kilpailukenttä muuttuu niin nopeaa vauhtia, että yksittäisten kilpailijoiden seuraaminen ei johtaisi menestykseen. Kaikissa haastatteluissa kilpailukentän muutoksen pohtiminen oli selvästi läsnä ja eräs haastateltavista tiivistikin asian hyvin:

"Tänä päivänä on jotkut kilpailijat ja kilpailukenttä, mutta se kilpailukenttä voi muuttua niinku hyvinkin nopeasti ja erityisesti nyt kun digitaalisuus ja tuota niin niin sääntelykin tuota niin vois sanoa pakottava avaaminen että että sääntely pankit pakottaa avaamaan tilirajapinnat ja muut, niin sitä kautta tietysti tulee hyvin todennäköisesti uudenlaista kilpailua. Ja tää FinTechit, finanssialan toimijoita, ja sinnehän paljon nyt sitten satsataan eripuolella maailmaa ja tuota niin niin tulee uudenlaisia start-up-yrityksiä, jotka sitten toimii ihan erilaisella bisneslogiikalla ja erilaisella kustannusrakenteella kuin sitten perinteiset pankit." H1

Haastatteluissa oli selvästi läsnä myös arvonluonti asiakkaalle, vaikka monesti ei suoranaisesti arvonluonnista puhuttukaan. Selvästi nousi esiin se, että kilpailukenttä on muuttunut viime vuosina merkittävästi, eikä kilpailua voida enää seurata vastaavin keinoin, kuin ennen. Asiakkaille tarjotaan palveluita yhä useammasta lähteestä. Eri alojen toimijat kasvattavat tarjontaansa perinteisesti pankkeihin yhdistetyissä palveluissa ja toisaalta perinteiset pankitkin tähyävät palveluissaan uusille toimialoille. Kysymykseksi nouseekin se, että mitkä tekijät ovat sellaisia, millä osuustoiminnallinen pankki erottuu tässä muuttuvassa maailmassa, ja mahdollisesti jopa menestyy alan muutoksen keskellä.

Tämä keskustelu keskittyikin pitkälti asiakaskokemukseen ja siihen, kuinka asiakkaat kokee osuustoiminnan:

> *”Mitä se sitten niinku tarkoittaa, että on asiakasta varten? Niin ei ole itseään varten, ei ole tota niinku jotain hallintoa varten, ei ole jotain niinku tuloksentekemistä varten, vaan oikeasti kaikki se tekeminen kohdistuu siihen, että se asiakas saa parhaan mahdollisen hyödyn ja sillon ollaan aikalailla siinä osuustoiminnan ytimessä, että osuustoiminnassa palvelut kehitetään ja tarjotaan omistaja-asiakkaalle.”*

Asiakaskokemus koettiinkin kaikissa haastatteluissa selvästi osaksi osuustoiminnan perimää asiakasomisteisuuden johdosta. Haastateltavien näkemys olikin, että asiakaskokemukseen tulee panostaa:

> *”Asiakaskokemus on nyt semmoinen, että kaikki mittaa ja vois jotenkin ajatella, että se on jotenkin merkityksellinen. Mutta mitattiin sitä millä suositteluindekseillä tai millä muilla mittareilla tahansa, niin kyllähän sen merkitys on niinku entistä kovempi niinku tänä päivänä myöskin osuustoiminnassa, että ei pidä kuvitella, että osuustoiminta sinänsä niinku jotenkin imisi kaikki puoleensa, jos ei siinä rinnalla oo tota äärimmäisen hyvä asiakaskokemus.”* H2

Osuuskuntamuotoisuus ei yksin varmista, että asiakkaat valitsevat osuuspankit, vaan asiakaskokemus on oltava vastaavia palveluita vastaavalla tasolla, ellei jopa, asiakkaiden omistaman yhtiömuodon johdosta, muita toimijoita parempikin. Asiakaskokemus nousikin esiin useita kertoja haastatteluissa:

> *”Lähellä asiakasta, kokonaisvaltainen palvelutarjooma ja kyl se sit kaikista tärkein on kumminkin se asiakaskokemus, että minkä näkönen vois sanoo arvo asiakkaalle ja asiakkaan saama kokemus me sitten pystytään luomaan. Ja ja meidän pitää pystyä tuomaan asiakaalle aina niinku arvoa, lisäarvoa ja saamaan asiakkaalta positiviinen hyvä kokemus, että*

asiakas aidosti suosittelee meidän tuotteita palveluita sitten lähimmille ystävilleen ja tuttavilleen, niin se on tietysti kaikista tärkein. Tän tyyppiseen sitten kun mennään niinku toimintatapoihin ja näihin, niin niitä sitten on jo aika hankala kopioidakaan, kumminkin sitten se kumpuaa sitten koko organisaatiosta ja asiakaspalvelusta ja muusta se voima." H1

Kuitenkin yksi haastateltavista nosti esiin huolen muutosvoimien – lähinnä digitalisaation ja sääntelyn - vaikutuksesta perinteisesti osuustoiminnallisilla pankeilla toteutettuun inhimilliseen ja ihmiskasvoiseen asiakaskokemukseen:

"Nyt sitten pitäis vaan löytää semmoinen kultainen keskitie siinä, että liiketoiminnan harjoittamisen, tuottamisen ja tuota tiukan riskienhallinnan välillä, koska tuota jos aiotaan tämmöinen niinku inhimillinen ja ihmiskasvoinen konttorin tarjontaan ja ylipäätään oli se konttorissa tai videoneuvottelussa tai millä tavalla tahansa tarjottua palvelua, että sit siinä on niinku riskinä se, että tehokkuus kyllä kasvaa, riskienhallintakin paranee, mutta sitten mennään entistä enemmän tämmöseen tekoälypohjaseen, robotisaatiopohjaseen sanoisko konetuotantoon, jossa ei hirveesti sitten niitä joustovaroja jää sitten niille pankeille ja me ollaan kuitenkin tunnettu pitkästi historiastaan niinku tämmösestä ihmiskasvosesta ja ymmärtämystä pankeista niinku osuuspankit." H3

Miten sitten ylivertainen asiakaskokemus luodaan? Jokainen haastateltava näki, että asiakkaista olevan tiedon hyödyntäminen on avainasemassa. Toistaiseksi näkemys oli, että sitä ei ole hyödynnetty täysimääräisesti. Tämä on näkynyt OP:n suunnitelmissa:

"Tän päivän OP:ssa ne arvot on kaivettu entistä enemmän esille ja että tavallaan se kilpailuetu tulee sieltä asiakasymmärryksestä. Että kun on paikallistietoa, mitä me ei olla välttämättä mihinkään dokumentoineet ja sitten on sitä asiakastietoa, jota pystytään nyt entistä paremmin jatkossa hyödyntämään, niin tästä näitten yhteispelistä tulee sit sellaista etua, jota ei välttämättä nyt sitten muilla toimijoilla tai ainakaan markkinoille heti

tulevilla oo." H2

Tietovarantojen hyödyntämisestä keskustellaan vielä myöhemmin historian ja pitkäjänteisen toiminnan osiossa. Samoin myös erikseen asiakasomisteisuudesta ja yhteisöllisestä roolista, jotka yksi haastateltavista yhdisti myös asiakkaan lähellä olemiseen ja asiakaskokemukseen:

> *"Kyllähän tää asiakasomisteisuus, että asiakkaat on meidän omistajia. Ja tuota niin sitä kautta myöskin rakennettava yhteisöllisyys niin pitäis olla tää meidän arvopohja ja omistuspohja, omistusrakenne ja ja muut pitäis tarjota meille myös sitä kilpailuetua. Meidän pitää olla lähellä asiakasta ja lähellä asiakasta niin, että oikeasti ymmärretään ne tarpeet."* H1

Keskustelu seurasi pitkälti akateemisessa maailmassa käytyä keskustelua siitä, että asiakkaille kilpailijoita paremman arvon tarjoaminen auttaa yhtiötä myös luomaan kestävää kilpailuetua (mm. Eggert ja Ulaga, 2002, 116).

6.2 Osuuspankin omistusrakenne

Osuuskunnat perustuvat jäsen ja ääni -periaatteeseen eli tasa-arvoisuuteen sekä demokraattiseen päätöksentekoon. Merkittävä osa osuuspankkien asiakkaista ovat myös pankin omistajia ja heillä on mahdollisuus osallistua pankin päätöksentekoon. Tätä ominaisuutta on myös nostettu esiin tutkimuksissa, osuuskuntien omistajapohjan ollessa yksin merkittävimpiä erottautuvia tekijöitä yhtiömuotoja vertailtaessa.

Troberg (2014, 71–72) näkee, että jäsenomisteisuus ja demokraattinen hallintorakenne tarjoavat osuuskunnalle mahdollisuuden hyödyntää monenlaista osaamista, tietoa sekä verkostoja. On kuitenkin tunnistettu, että jäsenten osallistumisaktiviteetti on usein pieni ja jäsenet eivät koe omistajuutta ja vaikutusmahdollisuuksiaan täysin. Myös jäsenistön osaamisen hyödyntämisessä on kehittämistä sekä taloudellisesta osaamisesta on usein pulaa. Haastatteluissa jäsenistön hyödyntäminen ei noussut esiin kertaakaan, mikä viittaa edelleen Trobergin havaintoon siitä, että tässä olisi kehittämistä.

Troberg (2014, 98) nosti työssään esiin myös osuuskuntien haasteen osuustoiminnallisen idean ymmärtämiselle ja toteuttamiselle jäsenistön keskuudessa osuuskuntien kasvettua merkittävän kokoisiksi toimijoiksi. Tämä näkyy myös pankkialalla ja sama havainto ilmeni myös haastatteluissa. Tutkijan näkemyksen mukaan tämä on saattanut etäännyttää osan asiakkaista omasta osuuskunnastaan ja tunteestaan vaikuttaa osuuskunnan toimintaan. Itsenäisen osuuspankin toimitusjohtaja nostikin saman havainnon esiin:

> *”Kyllä tässä niinku niin on käynyt, että tää jäsenomisteisuus.. jäsenet ja asiakasomistajat kattoo sitä ennenkaikkea sen toimivan palvelun kautta ja kilpailukyvyn kautta. Enää sillä ei oo niinku, varsinkaan isoissa aluepankeissa ja niinku laajasti mitattuna, niin sillä jäsendemokratialla ja päätöksentekoon osallistumisella niinku hirveetä vaikutusta. Mutta toki varmasti jossakin pienessä pitäjäpankissa niin se on edelleen keskeinen tekijä, miksi on osuuspankin asiakas, kun se historiallinen niinku koko sukuhistoriatausta sieltä tulee. Ja se sitoutuminen on just sen takia, et se on koettu nimenomaan demokraattiseks jäsenten yhteisöks.”* H3

Toinen haastateltavista korosti, ettei jokaisen omistaja-asiakkaan tulekaan välttämättä olla osa hallinnollista päätöksentekoa, mikä ei olekaan nähtävissä edes kaikkia houkuttelevana tapana vaikuttaa. Esimerkiksi OP Ryhmällä on kuitenkin tahtotila parantaa omistaja-asiakkaan kokemusta kyvystään vaikuttaa oman osuuspankin päätöksentekoon. Tästä on nähty jo avauksia, joissa esimerkiksi omistaja-asiakkaat ovat voineet äänestää pankin lahjoituskohteista:

> *”Haluaako omistajat niinku vaikuttaa tai päättää? Niin täähän on niinku yks erittäin tärkee asia, että meidän pitää saada omistajat myöskin niinku enemmän päätöksentekoon mukaan, enkä tarkoita nyt vaan sitä, että siellä virallisessa hallintorakennelmassa sitten päätetään näitä niinku sääntöjen ja lainsäädännön niinku mukaisia asioita: valitaan hallintoneuvostoa ja vahvistetaan tilinpäätöksiä ja muutetaan jotain sääntöjä. Vaan että enemmän niinku myöskin arjen asioihin, et kysytään omistajilta mielipidettä, kysytään sellasia päätöksiä, jotka omistajat sit oikeesti voi*

sitten päättää. Että päätöksentekoon sisältyy myös aina vastuu, että ei voi antaa päätettäväks semmoista asiaa, josta vastuunkantajaa ei sitten löydy." H2

Hänen näkemyksensä kehityssuunnasta on kuitenkin selvä:

"Tavalla tai toisella sitä vaikutuksen mahdollisuutta pitää niinku lisätä." H2

"Tavallaan, että se päättäminen olisi muutakin kun se kerran vuodessa, yhdessä foorumissa, vaan että se olisi niinku jatkuvaa vuoropuhelua. Et sitä kautta myöskin tulis ehkä tämmönen yhteisöllisen roolin kasvua." H2

Pankkien päätöksentekoa ohjaa pitkälti valvovien tahojen asettamat vaatimukset riskienhallinnan osalta sekä pankkiryhmässä osallisena olevien itsenäisten osuuspankkien ryhmävastuu. Jäsenien kiinnostus vaikuttamiselle hallinnollisten elimien kautta on laajassa kuvassa vähäistä, kuten myös päätöksentekoon osallistuvien kokemus asioista päättämisestä - erityisesti isommissa osuuspankeissa. Jäsenomisteisuuden ja päätöksenteon kautta saatavaa etua muihin toimijoihin nähden voidaan nähdä esiintyvän mahdollisesti vielä pienempien osuuspankkien toiminnassa ja harvojen vaikutushalukkaiden asiakkaiden osalta myös suuremmissa pankeissa. Isommassa kuvassa, haastatteluiden perusteella, ei kuitenkaan voida nähdä, että jäsenomisteisuudella ja vaikuttamisen mahdollisuudella ole toistaiseksi saavutettavissa merkittävää etua muihin toimijoihin nähden. Tätä on mahdollista kuitenkin kehittää, jotta etua olisi mahdollista saada.

Eräs haastateltavista tarjosi mielenkiintoisen pohdinnan siitä, että mitä osuustoiminnallisuus on asiakkaalle. Kuinka asiakas saattaisi osuustoiminnan kokea:

"On ajateltu, että osuustoiminta niin se näkyy jotenkin minulle. Varmaan useimmiten sitten niin, että mitä hyötyä minä saan siitä, että olen asiakasomistaja tai omistaja-asiakas. Sitten tulee tällainen, että mitä hyötyä tästä on meille. Eli mitä hyötyä siitä, että minä ja minun kaltaiseni

ovat osuuspankin omistajia? Miten me yhdessä vaikka voimme edistää sitä lähiympäristön tekemistä? Miten pankki tukee vaikka vanhustyötä tai lasten tai nuorisourheilua, eli mahdollistaa sitten sitä hyvää elämää siinä ympäristössä? Sit tietysti tämmönen vähän laajempi, että kaikki, jos sitten on vaikka kaikki suomalaiset, niin miten OP osan siitä tuloksestaan antaa vaikka nyt yliopistoille, yliopistojen tukemiseen, tai vaikka hyväntekeväisyyskohteisiin tai mahdollistaa erilaisia asioita, maksaa suomessa eniten veroja. Ja sitten tulee useampia ulottuvuuksia ja tavallaan se osuustoiminnan kokonaisymmärrys, niin se varmaan mahdollistuu vasta sitten, kun me pystytään näitä kaikkia osa-alueita sitten oikein viestimään niinku asiakkaille." H2

Edellisestä lainauksestakin käy ilmi, että osuustoiminnalle tyypillisen omistajuuden kokemisessa on kehitettävää edelleen. Kuitenkin kaikkien haastateltavien näkemys on, että omistajuus tarjoaa etua jo näinkin, mutta tällä hetkellä enemmänkin ylijäämän jaon – ts. bonusten – kautta:

”Kyl tää, että asiakkaat on meidän omistajia ja vaikka meidän tuota OP bonusjärjestelmä niin kylhä se tarjoaa meille tietenkin kilpailuetua. Että meillä pitää olla kilpailukykyinen hinnoittelu ja tuota niin niin kilpailijoihin nähden, mutta sen lisäks me sitten.. asiointivolyymien perusteella asiakkaalle kertyy bonuksia, jota se voi sitten käyttää pankkipalveluiden tai sijoituspalveluiden tai vakuutuspalveluiden maksamiseen. Siinä mielessä se hyvä, mitä liiketoiminnassa tehdään, niin se oikeesti kuuluu asiakkaalle, että se ei mene niinku pörssiyhtiössä enemmänkin tai pörssiyhtiöpohjasessa pankissa, ne on asiakkaiden taskusta se raha käydään hakemassa, ja sitten siitä sitten iso osa menee niinku pankin omistajien taskuun.” H1

”Kyllähän niinkun ne asiakkaat kuitenkin valtaosa arvostaa sitä, että tästä asiakkuudesta, jäsenyydestä saa bonusta.” H3

Asiakasomisteisuuden kautta rakennettava yhteisöllisyys tarjoaa osuuspankeille mahdollisuuden erottua muista toimijoista ja bonusjärjestelmä on todettu toimivaksi, vaikka yksi haastateltavista muistuttikin sivulauseessa, että muutkin toimijat tarjoavat kyllä etuja ja alennuksia ostojaan keskittävälle asiakkaalle.

Kuten tässä työssä on jo tuotu esiin, myös akateemisessa maailmassa bonukset ovat tunnistettu kilpailuedun lähde. Esimerkiksi Jussila et al. (2008b, 35) nostivat tutkimuksessaan esiin ainutlaatuisimman osuuskuntamuotoisten toimijoiden ominaisuuden eli tilikaudenjälkeiset pääomanpalautukset. Jäsenille tehtävät pääomanpalautukset sekä tilikauden aikana maksetut rahalliset palkkiot, kuten osuuskauppojen ja pankkien maksamat bonukset, eivät ole kopioitavissa muille yhtiömuodoille, ja näin ollen tarjoavat etuja osuuskuntamuotoisille toimijoille.

Osuustoiminnan ylijäämän jakaminen muutenkin kuin bonusten kautta, eli toimintaympäristön kehittämiseksi, ja tähän kytkeytyvä yhteisöllinen rooli, eriteltiin omaksi teemaksi ja sitä käsitellään tässä työssä myöhemmin.

Omistusrakenteesta yksi haastateltava nosti esiin myös toisen näkökulman, mikä keskittyikin omistajien sijoittamaan pääomaan:

> *”Kyl mä sanoisin, että kyl osuustoiminnassa ja kyl meilläkin, ni kyl meillä on kärsivällisempi pääoma ja vois sanoa ehkä jonkun verran edullisempikin pääoma kuin sitten pörssiyhtiön puolella. Et kyllä pörssiyhtiöpuolella tietyllä tavalla niinku omistajat kattoo koko ajan sitä, no että luodaanko omistajille arvoo ja jos ne antaa pääomaa käyttöön, niin millä tavalla sille pääomalle pystytään sitten arvoa tuottamaan ja siinä mielessä niin se on ehkä kärsimättömämpää ja taas sitten tuottovaatimukseltaan ehkä kovempaa siellä pörssiyhtiöpuolella kuin sitten osuustoiminnan puolella. Ja silloin, kun pääoma on kärsivällistä ja pääomaa on riittävästi käytettävissä, niin tietysti pääomakustannus, jos se sitten saadaan edullisemmaks, kuin sitten pörssiyhtiöpuolella, niin siinä on tietysti sitten melkosesti semmoseen liiketoimintaan kilpailuetua, mitkä*

tarvii esimerkiks paljon pääomaa ja pankkitoiminta sitoo paljon pääomaa kumminkin, kun annetaan luottoja yrityksille ja kotitalouksille ja siinä on vakavaraisuussäännökset ja muut niin siihen tarvitaan sitä pääomaa. Ja tietysti meille on hyvä, että se on pitkäaikaista ja tuota niin niin kärsivällistä se pääoma, että me pystytään aidosti sit tukemaan meidän asiakkaita myös hyvinä ja huonoina aikoina ja pitkäjänteisesti." H1

Tätä keskustelua ei muiden kanssa käyty, vaikka esimerkiksi vakavaraisuuden merkityksestä oli puhetta. Pääomaintensiivisellä alalla, kuten pankkialalla, tämä voidaan kääntää myös merkittäväksi eduksi. Yhtiömuodon kautta saavutettava kärsivällinen ja matalampien tuotto-odotusten pääoma voi parhaillaan tarjota vaikeasti kopioitavaa, organisaation sisältä kumpuavaa resurssipohjaista kilpailuetua vakavaraiselle pankkitoimijalle hinnoittelun ja oman voitontavoittelun osalta. On kuitenkin hyvä muistaa, että toisaalta pääomamarkkinoiden toimivuus on myös omalta osaltaan etu osakeyhtiömuotoiselle, pörssiin listatulle pankkitoimijalle:

"Pääoma periaatteessa noin niinku pitäis siiten virrata suuntaan ja toiseen myöskin suhteellisen nopeesti, että sit jos tarvitaan pääomaa niin pääomamarkkinoilta sitä tuota niin niin varmaan helpommin saadaan haettua, mutta toisaalta sitten palautettua omistajille myöskin osinkoina tai pääomapalautuksina sitten takasin päin." H1

Muutenkin haastatteluissa tuli esiin omistuspohjan osalta osakeyhtiömuotoisten toimijoiden tehokkaampi päätöksenteko ja selvempi voitonjaon kohdentuminen verrattuna osuuskuntamuotoiseen toimijaan:

"Osakeyhtiöpohjainen toimija niin varmaan on osaltaan sitten päätöksenteossa ja päätösten varmaan toimeenpanossakin usein ketterämpi ja nopeempi, että siinä mielessä niin niin se luo tiettyä suoraviivasuutta siihen toimintaa." H1

"Sitten taas jos tarvitaan tehdä tuota niin niin toimintoja liiketoimintojen

myymiseks tai ostamiseks tai saneeraamiseks ni ne varmasti osakeyhtiömuotoisessa toiminnassa, vaikka mitä nyt nähdäänkin, mitä vaikka Nordea ja Danske on tehnyt, niin kylhä siellä sitten on esimerkiks pienemmiltä paikkakunnilta niin niin monesta lopetettu konttorit ja toiminta, jos katotaan että no tää ei enää ole semmonen tuota niin niin kaupunki tai kylä tai kunta, että missä kannattaa esimerkiks toimintaa pidemmän päälle hoitaa. Siinä mielessä tulee sitten se vaikka tämmösen niinku kulujen johtamiseen ja kulusaneeraukseen varmaan tietty tuota suoraviivasuus, nopeus, ketteryys verrattuna tuota niin niin osuustoiminnalliseen toimijaan." H1

"Voitonjako kohdentuu varmasti reilusti paremmin, mutta harvemmille." H2

"Se on tietenkin näin, että jos on tuota yhdessä taseessa pankkitoiminta ja on pörssiyhtiö, niin tuota onhan se raadollisempaa ja kovempaa tää kustannustehokkuuden hakeminen." H3

Omistuspohjassa, kuten muissakin tekijöissä, on siis omat hyvät ja huonot puolensa eri yhtiömuotoja verrattaessa. Omistuspohja on kuitenkin jo tarjonnut ja tulee todennäköisesti tarjoamaan myös uusia mahdollisuuksia asiakkaalle tuotettavan arvon osalta. Bonusjärjestelmä ja ylijäämän jako asiakkaille oli kaikkien haastateltavien näkemänä jo nyt olemassa oleva kilpailuetu. Päätöksenteko ja vaikuttamisen mahdollisuus ovat keskustelujen pohjalta tulkittavissa hiipuneeksi tekijäksi, jota yhden haastattelijan mielestä mahdollista kehittää taas uudeksi eduksi. Yksi haastateltavista toi lisäksi esiin pääoman luonteen tuoman edun osuustoiminnalliselle pankille, mikä on mahdollisesti hyödynnettävissä, kun vakavaraisuus on vielä nykyistä vahvemmalla tasolla.

6.3 Pankin historia ja pitkäjänteinen toiminta

Osuuspankit esittäytyvät usein paikallisina, pitkän historian omaavina toimijoina, jotka pyrkivät toimimaan pitkäjänteisesti, luotettavasti ja vastuullisesti oman yhteisönsä hyväksi.

Pitkä historia korostui haastatteluissa etua tuovana tekijänä:

> *”Historia ja perinne luo sitä uskottavuutta, et jos nyt aatellaan vaikka ajatellaan osuustoiminnallista OP Ryhmää, ni ni ei se ihan merkityksetöntä oo, että on toimittu yli 110 vuotta ja tavallaan jäljet pystytään seuraamaan, että mistä tähän on tultu. Ja koko ajan tavallaan se omistuksen rakenne ja pohja on ollut samanlainen.”* H2

Pitkä toimintahistoria tuo mukanaan pitkäaikaisen asiakaskannan sekä merkittävän paikallistuntemuksen. Tämä toimii etuna erityisesti alan uusiin toimijoihin nähden. Parhaimmillaan pitkään alalla toimineilla tahoilla on mahdollisuus hyödyntää sekä historiassa dokumentoitua asiakasdataa, mutta myös dokumentoimatonta paikallistuntemusta, joiden yhdistelmästä on löydettävissä tietoa, jolla asiakkaiden palveleminen paranee entisestään.

> *”Se asiakastiedot ja asiakaskanta niin onhan se semmonen tietyllä tavalla kilpailuetu suhteessa vaikka nyt tällasiin disruptoiviin, uusiin toimijoihin, jotka nyt sitten tietysti lainsäädännönkin salliessa, tai sääntelyn helpottuessa ehkä siltä osin, pääsee sitten tänne markkinoille niinku ottaa omia siivujaan. Et kyl se niinku luottamuksessa ja sitten siinä että miten keräävät sellasia relevantin asiakastiedon, niin ei se ihan niinku nopeasti tapahdu.”* H2

> *”Semmoinen kuitenkin, joka näillä vanhoilla toimijoilla on, kivijalkapankeilla, niin suuret tietovarastot asiakkaista, mutta tota minun mielestä vielä järjestelmäteknisesti liian vähän hyödynnettyjä. Eli, jos on ihminen ollut 60 vuotta tai vaikka nyt viimiset 20 vuotta asiakkaana, niin onhan siellä pitkät datahistoriat siitä rahaliikenteestä, sen taloudellisesta ja varallisuusasemasta, jota uusilla ei ole heti.”* H3

Osaltaan sääntelyn voidaankin tässä mielessä nähdä uusia tulijoita ja siten kilpailua rajoittavana tekijänä, kuten yksi haastateltavista nosti esiin:

”Tietysti, jos ajatellaan, että sääntely lähtee siitä, että pankin on tunnettava asiakkaansa. Siis asiakkaansa taloudellinen tilanne ja hänen tapansa asioida, niin eihän se niillä uusilla toimijoilla oo hetkessä siinä samalla viivalla. Ei millään, koska heillä ei oo ollut sitä vanhaa historiatietoo.” H3

Pitkään toimineiden pankkien tietokannassa toinen osa tulee haastateltavien mukaan pitkästä toimihistoriasta ja toinen osa paikallistuntemuksesta.

Nämä esille tulleet havainnot saavutettavista eduista eivät kuitenkaan luonnollisesti ole yksin osuustoiminnallisten pankkien hyödynnettävissä yhtiömuotonsa johdosta, vaan pikemminkin pitkän historian johdosta. Toki eri keskustelu voidaan käydä siitä, että onko yhtiömuoto taannut näinkin pitkän ja helposti seurattavan historian esimerkiksi verrattuna monivivahteisemman historian omaaviin liikepankkeihin. Enemmän kuitenkin pitkä historia voidaan nähdä osuuspankkien etuna pitkäjänteisen, osuustoiminnalle tyypillisen toimintatavan näkökulmasta.

Osuustoiminnalliset pankit ovat olleet läpi historian paikallisesti ja pitkäjänteisesti toimivia tahoja, joiden perimään on asetettu pyrkimys ratkaista asiakkaidensa ongelmia. Osuustoiminnallisten toimijoiden pitkäjänteisyys markkinahäiriöiden aikana on havaittu myös aiemmissa tutkimuksissa niiden eduksi (mm. Hansmann, 1999 ja Spear, 2000). Haastatteluissa kävi ilmi, että pitkäjänteinen toiminta on näkynyt asiakkaan tukemisena myös heikompina aikoina, kuten vuosien 2008-2009 alkaneen finanssikriisin aikana luvattuna asiakkaiden lainoittamisen jatkumisena. Osuuspankkien luotonantopolitiikka on jatkunut haastateltavien mukaan melko pitkälti ennallaan kuluvan taantuman aikana, mikä on näkynyt mm. kasvavina markkinaosuuksina kautta linjan. Tietysti on huomattava, että samaan aikaan sääntely on jatkanut kiristymistään, mikä on vaikuttanut nykyiseen pankkien luotonantopolitiikan terävöitymiseen – myös osuustoiminnallisissa pankeissa. Riskienhallinta takaa osaltaan osuuspankkien vastuullista pankkitoimintaa, mutta kiristyvä pankkialan sääntely sekä viime vuosien haasteellinen taloudellinen tila osaltaan haastavat pankkeja arvioimaan tarkkaan, millä tavoin pitkäjänteistä yhteistyötä heikompaan tilaan

ajautuneen asiakkaan kanssa toteutetaan.

> *”Et kyllä meillä on niinku siinä mielessä tietysti, no että meillä on pitkäjänteisempi katsantokanta ja varmaan kärsivällisempi pääoma myöskin, et jotka tietysti luo sitä.”* H1

Haastateltavat tunnistivat, että pankkitoiminta perustuu luottamukseen, joka saavutetaan pitkän toimintahistorian kautta. Aiemmin jo mainittiin, että eräs haastateltava nosti esiin tärkeyden pärjätä luottamus- ja mainetutkimuksissa. Samoin toinen haastateltava totesi, että luotettavuus on pankkitoiminnalle kaikki kaikessa. Luottamukseen liittyykin vahvasti pitkä toimintahistoria, minkä voi haastateltavien mukaan nähdä osittain kilpailutekijänä pankkitoiminnassa. Luottamus on saavutettu pitkän historian avulla, mutta myös pitkäjänteisestä toiminnasta mm. kriisien aikana:

> *”Kyllähän tää, vois sanoo, luotettavuus on kaikki kaikessa ja luotettavuus tietysti punnitaan sitten erityyppisissä tuota niin niiin suhdannetilanteissa ja taantumissa ja muissa, ja niinku nyt esimerkiks mikä oli tuota niin finanssikriisi ja siitä seurannut velkakriisi ja tietysti talouden taantuma niin niin siihen ku jo mentiin, niin mehän luvattiin asiakkaillemme, että no meillä rahahanat eivät mene kiinni, vaan me kyllä autetaan meidät asiakkaamme näitten tuota vaikettenkin aikojen yli. Ja niin on tehty ja tänä aikanahan me on vahvistettu markkinaosuuttamme erittäin merkittävästi.”* H1

Haastateltava näkivät, että pitkän historian kautta muotoutunut luotettavuus ja vahva imago muodostavat osuuspankeille kilpailuetua – erityisesti verrattuna uusiin toimijoihin:

> *”Kylhän niinku tuota kilpailuetua muodostaa se, että on tuttu, tunnettu, turvallinen vakaa. Siis suurelle osalle yleisöä, niin jos sinne vaikka niinku vähän enemmän pitää siitä palvelusta maksaa, verrattuna sitten täysin uuteen toimijaan, jolla sitten se brändi on joko muodostumassa tai sitä ei vielä niinku selkeesti hahmotettavaa ei vielä ole, niin tää pitkä historia ja*

sitä kautta tullut luotettava brändi kivijalkapankeilla, niin kyllä se minun mielestä toimii kilpailuetuna vielä." H3

Pitkäjänteiseen toimintaan liittyy myös osaltaan paikallisuus. Paikallisuus voi olla osuustoiminnalliselle yritykselle sekä mahdollisuus että haaste. Asiakkaiden tunteminen nopeuttaa päätöksentekoa ja parantaa asiakaskokemusta, mutta erityisesti taantuville haja-asutusalueille rajoittunut toiminta haastaa usein pienempien osuuskuntien kannattavuutta. Näkemys on, etteivät osuuskunnat hae lyhyen aikavälin tuottoja vaan asiakkaiden etuja kasvatetaan pitkäjänteisesti. Tämän kautta osuuskunnat kerryttävät kollektiivista pääomaa, mikä voi turvata osuuskunnan kannattavuutta taloudellisesti vaikeina aikoina. Tällöin on löydettävissä kilpailukykyä sekä kykyä osallistua alueen kehittämiseen. (Troberg, 2014, 72–73.)

Haastatteluissa nousi esiin se, että merkittävästi digitalisoituvan alan tuomat tehokkuuspaineet haastavat tulevaisuudessa myös osuuspankkien kustannusrakennetta ja sitä kautta perinteistä paikallisuuden käsitettä konttoriverkoston osalta. Tehokkuudessa ei ole osuuspankeillakaan varaa jäädä muista toimijoista jälkeen. Tämä onkin haaste mm. laajan konttoriverkoston omaaville osuustoiminnallisille pankeille niiden joutuessa tarkastelemaan paikallisuutta rohkeammin ja avarakatseisemmin. Aiemmin nostettiin jo esiin pankkien haasteen tarjota paikallista, ihmisläheistä palvelua digitaalisten väylien kautta. Yksi haastateltavista nostikin esiin, että osuuspankkien on mietittävä paikallisuutta uudella tavalla:

"Kyllä meidän pitää ajatella sillätavalla ehkä laajemmin ja rohkeemmin, että ei sun tarvii olla siellä paikanpäällä fyysisesti, mutta että jos se kontaktointi ja tavallaan tämmönen paikallisuuden merkitys saadaan digitaalisesti asiakkaan luokse ja asiakas haluaa sitä kautta jotenkin hyödyntää ja elää siinä, niin sehän on yhtälailla hyvä asia." H2

Haastateltu kuitenkin luottaa siihen, että osuustoiminnallisilla pankeilla on kykyä löytää moderni tapa olla paikallisesti osa yhteisöä. Perusfilosofia tulee säilyttää, mutta paikallisuuden muoto on paineessa muuttua. Kuitenkin onnistuessaan, tämä tuo uuden

kilpailuvaltin osuustoiminnallisille pankeille.

Yksi haastateltavista vielä tiivisti kaikkia haastatteluja yhdistävän näkemyksen siitä, että pitkä historia, luotettavuus ja näistä muotoutunut brändi auttavat osuuspankkeja toimintaympäristön merkittävistä muutoksista selviämisessä:

> *”Kyllä mä uskon, että tää pitkä historia ja vahva brändi auttaa.”* H3

6.4 Osuuspankkien yhteisöllinen rooli

Tutkimuksissaan Zineldin (mm. 1996, 12) on tuonut esiin Ruotsin pankkialalla pankkien saamaa mahdollista etua asemoitumalla tietyn tyyppiseksi toimijaksi ja vastaavasti mm. Chowdhury (2011, 116-119) on esittänyt, että eettisesti toimiva pankki erottautuu kilpailijoistaan ja saa etua vahvan asiakaspidon luomien alhaisten kustannusten kautta.

Haastatteluissa nousi selvästi esiin se, että osuustoiminnalliset pankit erottuvat eniten kilpailijoistaan toiminnan ylijäämän jakamisessa omistaja-asiakkailleen, eli bonusten, sekä ylijäämän käytöllä yhteisössä näkyvien toimien toteuttamisessa. Tätä näkemystä tukevat myös aiemmissa tutkimuksissa tehdyt havainnot. Osuuspankeilla nähdäänkin olevan yhteisöllinen rooli liiketoiminnallisen roolin lisäksi. Tälle yhteisölliselle roolille haastateltavat antoivat arvoa, mutta näkemykset sen toteuttamisesta hieman erosivat. Yksi haastateltavista erotteli liiketoimintaroolin ja yhteisöllisen roolin selvästi toisista erilleen ja näki puhtaan yhteisöllisen roolin tuovan lisäarvoa asiakkaille:

> *”Siinä mielessä se yhteisöllinen rooli kokonaisuudessaan ja ja mitä mekin on nyt sitten tehty viime vuosina, just näitä suominousuun hankkeita ja tuota niin niin tuettu yliopistoja ja tuetaan tietysti monen eri sitten tuota niin niin yhteisöllisen meidän asiakkaille tärkeen sektorin toimintaa. Niin kyllä nää kaikki tietysti vahvistaa meidän tuota niin brändiä ja ja tuota niin sitten asiakkaiden tietysti niinku mielikuvaa ja sitoutumista myöskin OP:n. Että no OP on vastuullinen ja tuota niin ihmisläheinen ja yhdessä menestyvä yritys, että ne arvot mitä meillä on, että asiakkaat kokis ne*

arvot myöskin lähelle omaa sydäntä olevia ja ne haluaa kuulua tähän yhteisöön." H1

Toinen haastateltavista antoi vastaavaa arvoa yhteisölliselle roolille erillisenä tekijänä, mutta toi myös hieman esiin osuuspankkien yhteisöllisen roolin toteuttamista liiketoiminnan – eli rahoittamisen – kautta:

"Osuustoiminnallisuudessa on niinku se yhteisöllinen rooli ikään kuin sisään leivottuna. Sehän ei sinänsä vielä tee osuustoiminnasta mitenkään välttämättä erilaista, etteikö joku liikepankki vois tehdä hyvää ja tehdä lahjoituksia ja ajatella paikkakunnan parasta. Mutta sitten kuitenkin tää niinku voitonjakopolitiikka on niin erityyppinen, että tota että tää osuustoiminta on kuitenkin niinku tarkoitettu, ja alun perin lähtenytkin, ja se perusajatus ole mihinkään muuttunut, että se omistaja, joka on samalla palvelujen käyttäjä, ja kynnys tulla omistajaksi on kohtuullisen matala niin kuin taloudellisest, niin se on siinä kaikessa ytimessä. Mutta sitten osuustoiminnalle on hirveen tärkeetä, että se sitten ympäristö, jossa näiden omistajien arki tapahtuu, niin se on myöskin tärkeetä, että ympäristö taikka siihen yhteisölliseen rooliin, niin siihen voi nyt ajatella vaikka, että kaikki yritystoiminnan rahoittaminen, joka nyt on liiketoimintaa, mutta pidetään nyt kaikki paikkakunnat elinkelpoisina, kun rahoitetaan siellä elinkelpoista liiketoimintaa." H2

Kolmas nosti esiin jo suoranaisesti huolen siitä, että kuinka yhteisöllinen rooli ja toimintaympäristön tukeminen toteutuu, kun riskienhallinta vaikuttaa merkittävästi liiketoimintaan. Hän näkikin, että asiakastyytyväisyys on parempi pienemmissä pankkiryhmissä, jotka eivät noudata vastaavia riskienhallinnan vaatimuksia, kuin suuremmat pankkiryhmät:

"Pienempien säästöpankkien ja POP-pankkien toimintaa ei ohjaa IRBA, kuten OP Ryhmää, mikä näkyy asiakastyytyväisyydessä." H3

Yhteisöllisen roolin nähdään tuovan etua, mutta näkökulma roolin toteuttamiseen vaikuttaisi haastattelujen mukaan vaihtelevan toimijoiden kesken. Osuustoiminnallisilla pankeilla onkin vielä kirkastettavaa roolijaossa, jotta ne kykenisivät täysimääräisesti ja tietoisesti tätä hyödyntämään.

Aihealueen tutkimuksissaan osuustoimintaan keskittyneet Jussila et al. (2008b, 35–36) tuovat esiin, että differoinnin strategian kautta osuuskunnilla on mahdollisuus saavuttaa kilpailuetua (mm. jäsentyytyväisyyttä) korostamalla osuustoiminnan pehmeitä arvoja ja sosiaalisia tavoitteita. Tutkimuksen mukaan tärkeitä differoinnin välineitä ovat esimerkiksi yrityksen sosiaalinen vastuu, kestävä kehitys sekä tiivis paikallinen yhteistyö. Troberg, 2014, 72) on myös nähnyt, että paikallisen yhteisön hyväksi toimiminen kasvattaa osuuskunnan sosiaalista pääomaa erityisesti yhteisöllisen roolin synnyttämän luottamuksen kautta.

Vastaavaa yhteiskuntavastuun kantamista toteuttavat muutkin pankit kuin osuuspankit. Osakeyhtiömuotoisella tämä ei korostu, yhtiön päätehtävän kuitenkin perustuessa omistajien arvon maksimointiin. Säästöpankkiryhmässä tätä on nähtävissä jossain määrin, minkä myös yksi haastateltavista totesi:

> *”Toki niinku näitä esimerkiksi Aktia-pankissa omistajina olevia vanhoja säästöpankkisäätiöitä niin kuin Porvoossa ja niin edelleen. Niin kyllähän he niinku sieltä Aktia-pankista tullutta osinkovirtaa käyttää sitten paikallisesti aika paljonkin tämmöiseen paikalliskulttuurin edistämiseen ja pyrkii sitten tietysti tukemaan sitä säästöpankkiaatetta sitä kautta. Kyllä se kuitenkin luonteeltaan on aika paljon erilaista kuin osuuspankkitoiminta.”*
> H3

Näkemys on kuitenkin, että yhteisöllinen rooli on arvojen pohjalta eniten yhdistettävissä osuustoiminnallisiin pankkeihin ja sitä kautta edelleen viestinnän kautta vahvasti kehitettävissä oleva lisäarvo asiakkaalle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Osuustoiminnallisuuden edut olivat selvät ensimmäisten osuuskassojen perustamisvaiheessa 1900-luvun alussa. Yhdessä tekeminen mahdollisti investoinnit myös maaseuduilla. Osuustoiminnallisten pankkien toiminta mahdollisesti läheni puhtaasti liiketoiminnallisia pankkeja nousukaudella 1980-1990-luvulla, mikä näkyi muun muassa Osuuspankkien Keskuspankki Oy:n A-osakkeiden pörssilistauksena vuonna 1989. Viime vuosina kuitenkin kuluttajakäyttäytymisessä näkyvät megatrendit mahdollisesti siirtyvät jälleen arvostamaan arvoja, jotka ovat myös osuustoiminnalle tyypillisiä, kuten vastuu toimintaympäristöstä ja yhdessä tekeminen. Haastatteluissakin kävi ilmi, että haastateltavat kokevat osuustoiminnalla olevan niin sanotusti uusi tuleminen edessään. Paluu juurille on näkynyt myös esimerkiksi Pohjola Pankki Oyj:n pois pörssistä ostamisena vuonna 2014 sekä OP Ryhmän selkiytyneenä viestintänä osuustoiminnallisista arvoista. Myös POP Pankkiryhmän hyvät asiakastyytyväisyystulokset antavat kuvaa osuustoiminnallisten toimijoiden arvostuksesta.

Osuuspankit ovat Suomen pankkialalla vahvoja toimijoita ja OP Ryhmä voidaan nähdä monella mittarilla olevan jopa markkinajohtaja finanssialalla. Kilpailukenttä ei ole kuitenkaan stabiili ja mm. sääntelyn sekä digitalisaation muutosvoimat muovaavat myös pankkialaa. Megatrendit tulevat alasta ja toimiympäristöstä riippumatta, mutta osa niistä, kuten jakamistalous ja yhteiskuntavastuun arvostaminen ovat luontaisesti hyödynnettävissä osuustoiminnallisissa pankeissa.

Kilpailukentän muutoksen johdosta kilpailuasemointi on keskittynyt toimialan tarkkailusta asiakkaiden tarkkailuun, mikä on asiakkaiden omistamalle yhtiömuodolle luontaista. Asiakaskokemuksen tematiikka on esillä monissa yrityksissä ja se näkyy myös vahvasti pankkialan viestinnässä. Vastaavaa näkemystä on esiintynyt myös akateemisessa maailmassa, kun 1990-luvulla (mm. Hill & Jones, 1998) alkoi nousta yhä enemmän näkemys siitä, että aitoa arvon luomista – sekä pitkän aikavälin kasvua ja kannattavuutta – ilmenee, kun yhtiöt kehittävät jatkuvana virtana tuotteita ja palveluita, jotka tarjoavat uniikkeja ja houkuttelevia hyötyjä valikoiduille asiakkaille. Haastatteluissa asiakaskokemuksen tärkeys ja asiakkaalle tarjottavan arvon kehittäminen edelleen olivat

kaikkien jakama näkemys, mutta eroavaisuutta nousi haastateltavien kesken siitä, kuinka muutosvoimat – lähinnä sääntely ja digitalisaatio – näkyvät jo nyt ja tulevat näkymään asiakaskokemuksesa. Yksi haastateltavista nostikin esiin huolen, että palvellaanko asiakasta aidosti hyvin myös tulevaisuudessa, mikäli seurataan liikaa digitalisaatiota ja sääntelyä, kun toinen haastateltu totesi, että riskienhallinnan vaikutus voidaan nähdä olevan osa vastuullista liiketoimintaa. Tämä vastaava näkemysero esiintyi myös keskusteltaessa pankin yhteisöllisestä roolista, missä esiintyi eroavaisuuksia liiketoiminnallisen ja yhteisöllisen roolin erottelussa.

Pitkälti aiempia tuloksia mukaillen, myös tämän työn tuloksista käy ilmi, että osuustoiminnallisten pankkien on mahdollista erottautua kilpailijoistaan arvopohjaansa ja yhtiömuotoonsa liittyvien arvojen kautta. Osuuspankeille on kykyä asemoitua kuluttajan mielessä arvoiltaan pehmeämmäksi toimijaksi, joka myös tukee toimintaympäristönsä kehitystä. Osuuspankkien mainostaman yhteisöllisen roolin kautta pankeilla on kykyä kehittää brändiään siten, että se houkuttelee ja sitouttaa asiakasta yhdessä hyvän tekemiseen. Lisäksi pitkän toimintahistorian kautta on ammennettavissa sellaista tietoa, mitä uusilla toimijoilla ei välttämättä ole käytettävissä. Pitkäaikainen, vakaa toiminta ja tuttuus tarjoavat myös etua siinä, että asiakkaat ovat mahdollisesti valmiita maksamaan hieman enemmän luotettavan toimijan palveluista verrattuna uuteen tulokkaaseen.

Paikalliseen ja ympäröivästä yhteisöstään huolehtivaan yrityskuvaan liittyy kuitenkin haasteita suuren konttoriverkoston haastaessa tehokkuutta ja yhteisöllisen roolin epäselvyyden kautta. Paikallisuutta ei kyetä tulevaisuudessa toteuttamaan nykyisenkaltaisen fyysisen konttorin kautta ja laajan konttoriverkoston omaavat osuustoiminnalliset pankit joutuvat tarkkailemaan paikallisuuttaan rohkeasti. Mikäli pankit onnistuvat tarjoamaan paikallisuutta modernisti siten, että asiakas kokee toimivansa paikallisen tahon kanssa, on siitä mahdollista saada merkittävääkin etua, mutta tämän toteuttaminen on suuri haaste. Haastattelujen perusteella yhteisöllisyyden kokemuksen tarjoaminen on niin ikään haaste asiakkaiden ja mahdollisesti eri toimijoidenkin yhdistäessä liiketoiminnan ja yhteisöllisen roolin helposti keskenään. Osuuspankeilla onkin edessään yhteisöllisen roolin kirkastaminen viestinnällisin keinoin, mikäli se halutaan erottaa vastuullisesti toteutettavasta liiketoiminnasta.

Selväksi olemassa olevaksi kilpailueduksi todettiin jokaisessa haastattelussa omistaja-asiakkaiden asioinnistaan saamat bonukset eli ylijäämän jako omistajille. Tämä etu on tunnistettu myös akateemisessa maailmassa (mm. Jussila et al., 2008b) ja saman aiheen ympärillä pyörii myös työn alussa esiin nostettu IF:n kantelu OP Ryhmän tavasta yhdistää pankkitoiminta ja vahinkovakuuttaminen bonusten kautta. Omistuspohjasta ei ollut löydettävissä etua asiakkaiden halusta tai kokemasta kyvystä vaikuttaa osuuspankin toimintaan, erityisesti isommissa osuuspankeissa, mutta yksi haastateltavista nosti esiin mielenkiintoisen edun lähteen omistajien sijoittaman ja osuuspankin tuloksen kautta saavutetun pääoman luonteesta, joka eroaa erityisesti pörssilistatuista verrokeista. Kärsivällinen ja matalamman tuotto-odotuksen pääoma voi parhaimmillaan tarjota mittavaakin resursseista kumpuavaa etua pääomaintensiivisellä alalla.

Kyvykkyyksistä kumpuavaa etua on osuuspankkien mahdollista kasvattaa luomalla arvoihinsa perustuvia toimintatapoja. Eräs haasteltu nostikin esille, että aidosti asiakkaan lähellä oleminen, kokonaisvaltainen palvelutarjoama sekä ennen kaikkea lisäarvoa sisältävän ja suositteluun johtavan asiakaskokemuksen tarjoaminen, ovat osuustoiminnallisuudesta kumpuavia tekijöitä, jotka toimintatavoiksi juurrutettuna olisivat vaikeasti kopioitavissa muille toimijoille. Vaikka haastatteluissa ei suoraan puhuttu organisaatiosta kumpuavista kyvykkyyksistä, niin oli keskusteluissa selvästi aistittavissa Landroguez et al. (2011) tutkimuksen kaltaiset näkemykset siitä, että ylivertaisen arvon luomisessa asiakkaalle tulee yrityksen hyödyntää kaikkia kolmea erilaista organisatorista kyvykkyyttään (markkinaorientoitunutta, tietovaraintoja ja asiakassuhteita) luodakseen dynaamista kyvykkyyttä ja saavuttamaan sitä kautta kestävää kilpailullista etua.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus ja rajoitukset

Tutkimuksen perustuessa haastattelututkimuksesta kerättyyn aineistoon, on työssä pyritty kuvaamaan käytetyt menetelmät ja tutkimuksen eri vaiheet mahdollisimman seikkaperäisesti, lähtien haastattelun rakenteesta ja haastateltavien valinnasta päätyen tutkimuksen aineiston analyysiperiaatteisiin. Tällä tavoin on pyritty lukijalle antamaan mahdollisimman selkä ja totuudenmukainen kuva koko tutkimusprosessin kulusta.

Rajoittavina tekijöinä voidaan nähdä verrattain pieneksi jäänyt empiirinen aineistoa, koska

aineisto koostui ainoastaan kolmesta eri haastattelusta. Tuloksia tarkasteltaessa on hyvä suorittaa tulkintaa tämä seikka huomioiden. Lisäksi tulkintaa ei tule soveltaa yli toimialarajojen. Tutkimuksen keskittyessä pitkälti pankkialaan, ei tuloksia voida yleistää toimialariippumattomiksi. Lisäksi pankkialan osuuskuntamuotoiset toimijat ovat tyypillisiä osuuskuntia merkittävästi suurempia, mikä vaikuttaa myös tulosten tulkittavuuteen puhtaasti osuuskuntamuotoisen toiminnan tuomiin etuihin.

7.2 Pohdinta ja tulevaisuus

Toivon, että tämä tutkimus tuo oman osansa osuuskunnista tehtävien tutkimusten kasvavaan maailmaan. Diplomityö pyrki tunnistamaan osuustoiminnasta kumpuavia etuja pankkialalla ja näen, että siinä onnistuttiin melko hyvin. Tästä olisi hyödyllistä jatkaa aihealueen mukaan eteenpäin mittaamaan etuja kvalitatiivisin keinoin. Toki tämä on erittäin hankalaa, mutta mikäli siihen löydettäisiin keinoja, olisi mitattavuudesta merkittävää hyötyä sekä käytännön maailmaan että akateemiselle alalle.

Lisäksi pankit oletettavasti jo tutkivat asiakkaiden suhtautumista osuustoiminnallisiin arvoihin ja niiden näkyvyyteen asiakkaille. Mielestäni kuitenkin myös akateeminen maailma voisi tuoda oman panoksensa tähän tutkimukseen. Kun tämä työ keskittyi osuustoiminnallisten pankkien näkökulmasta avaamaan osuustoiminnasta kumpuavia etuja, olisi työlle luonnollinen jatko selvittää asiakkaiden näkökulmasta osuustoiminnallisuudesta jo löytyviä etuja sekä mahdollisia tulevaisuuden eduiksi kehitettäviä ominaisuuksia. Tämän lisäksi akateeminen maailma voisi myös tarjota tukea vastaamaan työssä löydettyihin haasteisiin osuustoiminnan etujen hyödyntämisessä avustaen omistajuuden psykologisiin tekijöihin houkuttelevuuden osalta sekä tutkimalla tarkemmin paikallisuuden tunnetta nyky-yhteiskunnassa.

Työn rajoitukset huomioiden, olisi mukava etsiä tarkemmin osuustoiminnan etuja myös muilta toimialoilta tai kääntää näkökulma keskittymään muiden pankkialalta löydettävien yhtiömuotojen tuomiin mahdollisuuksiin. Myös pankkialan muutosvoimat (sääntelyn kiristyminen, asiakaskäyttäytymisen sähköistyminen sekä uusien toimijoiden luoma alan disruptio) tuovat uusia mahdollisuuksia kehittää diplomityön aihetta yhä pidemmälle.

8 YHTEENVETO

Tämän diplomityön tarkoituksena oli tunnistaa osuustoiminnallisten pankkien yhtiömuodostaan ammentamat edut Suomen pankkialalla. Työn aluksi tarkasteltiin Suomen pankkialaa. Työssä esiteltiin Suomen pankkialan historia ja nykytila sekä tuotiin esiin alalla toimivat yhtiömuodot; osakeyhtiömuotoiset pankit, säästöpankit sekä osuuspankit. Tämän jälkeen siirryttiin tarkastelemaan osuustoiminnallisuutta ja sen erityispiirteitä tarkemmin. Tunnistettiin, että osuustoiminnan erityispiirteitä ovat mm. jäsenomisteisuus, ylijäämän jakaminen jäsenilleen ja yhteisölle sekä pitkäaikainen sitoutuminen paikalliseen yhteisöön.

Kun pankkiala ja osuustoiminta oli esitelty, oli luonnollista siirtyä tarkastelemaan otsikon lupaamaa kolmatta teemaa eli kilpailukykyä. Työ esitteli aiempaa kirjallisuutta kilpailukyvystä tukeutuen erityisesti tunnettuihin Porterin ja Barneyn esittämiin teorioihin kilpailukyvystä. Lisäksi kilpailueduista keskusteltiin tutkimuskentän nykyisen suuntauksen – asiakkaalle luotavan arvon – kautta. Nämä keinot tavoitella kilpailuetua sidottiin myös aiemman kirjallisuuden pohjalta sekä pankkialalla tehtyihin löydöksiin että osuustoiminnallisuuden tutkimuskenttään.

Pankkialalla vaikuttavat muutosvoimat, kuten sääntelyn tiukentuminen ja asiakaskanavien sähköistyminen haastavat myös osuustoiminnallisia tahoja. Uudet toimijat ja asiakaskäyttäytymisen muutos edellyttävät myös osuuspankeilta toiminnan tehostamista ja kilpailussa mukana pysymistä. Kuitenkin tämä työ pyrki etsimään myös osuuspankeille keinoja välttää kovinta hintakilpailua ja tuoda esiin yhtiömuodosta kumpuavia kilpailuetuja pankkien hyödynnettäväksi.

Teoreettisen viitekehyksen pohjalta lähdettiin rakentamaan tuloksia, jotka muodostettiin teemahaastattelun kautta. Työssä haastateltiin kolmea osuustoiminnallisissa pankeissa näköalapaikalla toimivaa henkilöä. Haastattelujen pohjalta kyettiin toteamaan, että bonukset toimivat tällä hetkellä selvänä kilpailullisena etuna osuustoiminnallisilla pankeilla. Lisäksi osuuspankeilla on kykyä asemoitua asiakkaiden silmissä kilpailijoista erottautuvana toimijana. Pehmeiden arvojen korostaminen ja yhteisöllisen roolin kautta

saatava asiakkaiden sitoutuminen tuovat etua muihin toimijoihin nähden. Pitkä toimintahistoria ja luotettavuus ovat osuustoiminnallisille pankeille tyypillisiä etuja Suomessa niiden omatessa yli 100-vuotiaan, helposti jäljitettävän menneisyyden. Osuuspankeilla on kuitenkin myös mahdollisuus hyödyntää yhtiömuotonsa kautta saatavaa resurssipohjaista etua. Kärsivällinen ja matalan tuotto-odotuksen omaava pääoma eroaa sijoittajaomisteisista pankeista ja tarjoaa mahdollisuuden merkittävälle edulle pääomaintensiivisellä alalla. Lisäksi organisaatioon kytkeytyvät kyvykkyydet ovat hyödynnettävissä, mikäli osuuspankit kykenevät juurruttamaan jokapäiväiseen arkeensa arvojensa pohjalta rakennettavat toimintatavat, joissa ollaan aidosti lähellä asiakasta, tarjotaan jäsenille kokonaisvaltainen palvelutarjooma sekä ennen kaikkea lisäarvoa antava ja suosituksia aikaansaava asiakaskokemus. Uusia innovaatioita vaativat haastavat yhteisöllisyyden ja paikallisuuden tunteen toteuttaminen samalla kun tehostaminen vaatii toimintojen digitalisoimista ja sääntely haastaa pankkien toimintaa.

Työn tuloksia ei tule tulkita laajemmin jokaiselle toimialalle hyödynnettäväksi tai erilaisten yhtiömuotojen vertailuun. Näen kuitenkin, että työ tarjoaa omaa näkemystään keskustelussa osuuskuntien eduista muihin yhtiömuotoihin verrattuna, erityisesti viime vuosina mediassa kiinnostuksen kohteena olleen pankkialan näkökulmasta. Osuuskuntamuotoiseen toimintaan liittyvät erityispiirteet ovat tarjonneet ja tulevat tarjoamaan mahdollisuuksia Suomen pankkialalla erottautumiseen myös jatkossa.

LÄHTEET

Anttila T. 1996. Pankit, riskit ja sääntely. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Barney, J. B. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management. 17:1, s. 99-120.

Barney, J. B. 1995. Looking inside for Competitive Advantage. Academy of Management Executive. 9:4, s. 49-61.

Chowdhury M. H. 2011. Ethical issues as competitive advantage for bank management. Humanomics. 27:2, s. 109-120

Danske Bank. 2016. Suomen liiketoimintojen historia [verkkoartikkeli], [viitattu 10.10.2016]. Saatavissa: https://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danske-bankista/danske-bank-lyhyesti/Pages/Suomenliiketoimintojenhistoria.aspx

Eggert, A. & Ulaga W. 2002. Customer-Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets? Journal of Business and Industrial Marketing, 17:2, s. 107–118.

EKP. 2016. EU structural financial indicators [verkkoraportti], [viitattu 7.10.2016]. Saatavissa: https://www.ecb.europa.eu/stats/pdf/160701_ssi_table.pdf?eef6b19dd81c7f04223b84b6c1afa41b

Finanssialan keskusliitto. 2016. Pankkivuosi 2015 [verkkojulkaisu], [viitattu 7.10.2016]. Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/haku/Sivut/results.aspx?k=pankkivuosi%202015

Finanssivalvonta. 2015. Euroopan finanssivalvontajärjestelmä [verkkoartikkeli], [viitattu 21.10.2016]. Saatavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/EU-valvonta/Pages/Default.aspx

Finanssivalvonta. 2016. Tietoa Finanssivalvonnasta [verkkoartikkeli], [viitattu 21.10.2016]. Saatavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Pages/Default.aspx

Hansmann H. 1999. Cooperative firms in theory and practice. The Finnish Journal of Business Economics. 4, s. 387-403.

Herrala, O. 2016. Joukkopako iski POP Pankkeihin [verkkoartikkeli], [viitattu 21.10.2016]. Kauppalehti Saatavissa: http://www.kauppalehti.fi/uutiset/joukkopako-iski-pop-pankkeihin/b5NMDDQq

Hill, C. & Jones G. R. 1998. Strategy Management Theory: Integrated Approach, McGraw-Hill.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2001. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

International Co-operative Alliance (ICA). 2016a. Facts and Figures [verkkoartikkeli], [viitattu 15.10.2016]. Saatavissa: http://ica.coop/en/facts-and-figures

International Co-operative Alliance (ICA). 2016b. World Co-operative Monitor [verkkojulkaisu], [viitattu 15.10.2016]. Saatavissa: http://monitor.coop/

Jalas A. 2005. Maalla ja kaupungissa – Etelä-Savon Osuuspankki ja sen juuret. Mikkeli: AO-Paino.

Jussila I., Kotonen U., & Tuominen P. 2007. Customer-owned Firms and the Concept of Regional Responsibility: Qualitative Evidence from Finnish Co-operatives", Social Responsibility Journal. 3:3, s. 35 – 43.

Jussila, I., Kalmi, P. & Troberg, E. 2008a. Selvitys osuustoimintatutkimuksesta maailmalla ja Suomessa. Rauma: Osuustoiminnan neuvottelukunta.

Jussila, I., Tuominen, P. & Saksa, J-M. 2008b. Following a Different Mission: Where and How do Consumer Co-operatives Compete? Journal of Co-operative Studies. 41: 3, s. 28-39

Juuti, P. & Luoma, M. 2009. Strateginen Johtaminen. Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin? Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Kuisma M. 2004. Kahlittu raha, kansallinen kapitalismi – Kansallis-Osake-Pankki 1940-1995. Hämeenlinna: Karisto.

Kuisma M. & Keskisarja T. 2012 Erehtymättömät: Tarina suuresta pankkisodasta ja liikepankeista Suomen kohtaloissa. Helsinki: WSOY.

Laki liikepankeista ja muista osakeyhtiömuotoisista luottolaitoksista 2001/1501. Annettu Helsingissä 28.12.2001. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011501

Laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista 2013/423. Annettu Helsingissä 14.6.2013. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130423

Landroguez S. M., Castro C. B. & Cepeda-Carrio G. 2011. Creating dynamic capabilities to increase customer value. Management Decision No.49:7, s.1141-1159

Lassila, A. 2013. EU:n pankkisääntely syöksee pikkupankit ahdinkoon [verkkoartikkeli], [viitattu 21.10.2016]. Helsingin Sanomat. Saatavissa: http://www.hs.fi/talous/a1368069799672

Lassila, A. 2015. Finanssiala ei mahdu enää samaan pöytään [verkkoartikkeli], [viitattu 2.11.2016]. Helsingin Sanomat. Saatavissa: http://www.hs.fi/talous/a1450159888341

Lassila, A. 2016. Nordea toteuttaa suunnitelmansa – Suomen tytäryhtiöstä tulee sivukonttori [verkkoartikkeli], [viitattu 21.10.2016]. Helsingin Sanomat. Saatavissa: http://www.hs.fi/talous/a1454558835203

Lassila, A. 2017. Danske Bank tekee Nordeat – Suomen-toiminnoista aiotaan tehdä sivuliike [verkkoartikkeli], [viitattu 28.3.2017]. Helsingin Sanomat. Saatavissa: http://www.hs.fi/talous/art-2000005072032.html

Laurinkari, J. 2004. Osuustoiminta: Utopiasta kansainvälisen yrittämisen muodoksi. Kuopio: Pellervo-Seura.

Lehto J. & Holopainen T. (toim). 2016. Osuuskunnan perustajan opas [verkkojulkaisu], [viitattu 25.10.2016]. Saatavissa: http://perustajanopas.pellervo.fi/

Lin G. T-R. & Lin J. 2006. Ethical Customer Value Creation: Drivers and Barriers. Journal of Business Ethics, No. 67, s. 93–105

Milligan, J. 2015. How Young and Hungry Fintech Companies are Disrupting the Status Quo. Bank Director. 25:3, s 36-40.

Moilanen H., Peltokoski J., Pirkkalainen J. & Toivanen T. 2014. Uusi Osuuskunta – Tekijöiden liike. Riika: InPrint.

Newbert, S. 2008. Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm. Strategic Management Journal. 29. s. 745-768.

Oma Säästöpankki Oy (OmaSP). 2014. Oma Säästöpankki on nyt Suomen suurin säästöpankki [verkkoartikkeli], [viitattu 24.10.2016]. Saatavissa: http://www.omasp.fi/ajankohtaista/nayta/-/asset_publisher/b9Au4PUdAF7x/content/oma-saastopankki-on-nyt-suomen-suurin-saastopankki

Oma Säästöpankki Oy (OmaSP). 2016. Tietoa meistä [verkkoartikkeli], [viitattu 7.10.2016]. Saatavissa: http://www.omasp.fi/tietoa-yrityksesta

OP Ryhmä. 2014. OP-Pohjola osk:n julkinen ostotarjous ja vähemmistöosakkeiden lunastusmenettely [verkkoartikkeli], [viitattu 2.11.2016]. Saatavissa: https://www.op.fi/op/op-ryhma/taloudellinen-informaatio/op-pohjola-osk-n-julkinen-ostotarjous-ja-vahemmistoosakkeiden-lunastusmenettely?cid=151768746&srcpl=3

OP Ryhmä. 2016a. OP-Pohjola-ryhmän historia [verkkoartikkeli], [viitattu 10.10.2016]. Saatavissa: https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma/historia/op-pohjola-ryhman-historia?cid=151654658&kampanja=true&srcpl=3

OP Ryhmä. 2016b. OP Ryhmä tähtää uudessa pitkän aikavälin strategiassaan monialaiseksi palveluyritykseksi [verkkojulkaisu], [viitattu 21.10.2016]. Saatavissa: https://www.op.fi/op?cid=-76233&srcpl=4

OP Ryhmä. 2016c. OP Ryhmä [verkkoartikkeli], [viitattu 7.10.2016]. Saatavissa: https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1

Osuuskuntalaki 2013/421. Annettu Helsingissä 14.6.2013. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2013/20130421

Osuustoiminnan neuvottelukunta. 2005. Osuustoiminta – Vastuullista Suomalaista omistajuutta. Helsinki: Suomen Graafiset Palvelut

Pellervo. 2014. Perustetut osuuskunnat [verkkojulkaisu], [viitattu 14.10.2016]. Saatavissa: http://pellervo.fi/wp-content/uploads/2014/01/perustetut_osuuskunnat.jpg

Penrose, E. T. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. New York: John Wiley

Peterson, H.C. & Anderson, B.L. 1996. Cooperative Strategy: Theory and Practice. Agribusiness, 12:4, s. 371-383.

POP Pankki –ryhmä. 2016. Mikä on POP Pankki –ryhmä? [verkkoartikkeli], [viitattu 7.10.2016]. Saatavissa: https://www.poppankki.fi/pop-pankki-ryhma/mik%C3%A4-on-pop-pankki--ryhm%C3%A4

Porter, M. E. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free Press.

Porter, M. E. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Alkuteos: The Competitive Advantage of Nations. 1990. Helsinki: Talentum.

Powell, T. C. 2001. Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations. Strategic Management Journal, No. 22, s. 875-888

Ruuskanen, O. 2009. Pankkikriisit – syyt, seuraukset sekä kriisien hallinta. Helsinki: Yliopistopaino.

Saarelainen, A. 2016. "Muutos ei ole vaihtoehto, se on elinehto" – suomalaispankit uskovat pärjäävänsä fintech-haastajille [verkkoartikkeli], [viitattu 21.10.2016]. Tivi. Saatavissa: http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/muutos-ei-ole-vaihtoehto-se-on-elinehto-suomalaispankit-uskovat-parjaavansa-fintech-haastajille-6588290

Saksa, J-M. 2007. Organisaatiokenttä vai paikallisyhteisö: OP-ryhmän strategiat institutionaalisten ja kilpailullisten paineiden ristitulessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Acta Universitatis Lappeenrantaensis, 277.

Sigalas C. & Economou V. P. 2013. Revisiting the concept of competitive advantage: Problems and fallacies arising from its conceptualization. Journal of Strategy and Management, 6:1, s. 61-80

Skurnik, S. 2002. The Role of Cooperative Entrepreneurship and Firms in Organising Economic Activities – Past, Present and Future. Liiketaloudellinen Aikakauskirja 1/2002, s. 103–124.

Spear, R. 2000. The co-operative advantage. Annals of Public and Cooperative Economics, 71:4, s. 507-523.

Suomen Hypoteekkiyhdistys. 2016. Hypon Historia [verkkoartikkeli], [viitattu 10.10.2016]. Saatavissa: http://www.hypo.fi/tietoa-hyposta/historia/

Suomen Pankki. 2016. Historia [verkkoartikkeli], [viitattu 10.10.2016]. Saatavissa: http://www.suomenpankki.fi/fi/suomen_pankki/tehtavat/pages/historia.aspx

Säästöpankkilaki 2001/1502. Annettu Helsingissä 28.12.2001. Saatavissa: http://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2001/20011502

Säästöpankkiryhmä. 2016a. Säästöpankin historia [verkkoartikkeli], [viitattu 10.10.2016]. Saatavissa: http://www.saastopankki.fi/saastopankkiryhma/historia

Säästöpankkiryhmä. 2016b. Säästöpankit [verkkoartikkeli], [viitattu 7.10.2016]. Saatavissa: http://www.saastopankki.fi/saastopankkiryhma/saastopankit

Troberg, E. 2014. Osuustoiminnan idea. Helsinki: Bofori.

Valtionvarainministeriö. 2017. Maksujärjestelmät [verkkojulkaisu], [viitattu 1.5.2017]. Saatavissa: http://vm.fi/maksujarjestelmat

Villa, S., Ossa, J. & Saarnilehto, A. 2007. Yritysmuodot - toiminta, rahoitus ja verotus. Helsinki: WSOYpro.

World Economic Forum. 2016. Global Competitiveness Index [verkkojulkaisu], [viitattu 10.10.2016]. Saatavissa: http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/competitiveness-rankings/#series=EOSQ087

LIITE 1. Suomessa toimivat pankkikonsernit ja sivukonttorit

Taulukko 1. Suomessa toimivat pankkikonsernit ja ulkomaisten talletuspankkien sivukonttorit

Suomessa toimivat pankkikonsernit 31.12.2015	Henkilöstö konserni[1)]	Konttorit Suomessa	Tase milj. €
OP Ryhmä	12 130	450	124 372
Nordea	7 799	170	301 522
Danske Bank	2 212	62	30 313
Säästöpankkiryhmä	1 232	150	9 189
Aktia Pankki	1 051	47	9 882
S-Pankki	696	12	4 768
POP Pankki -ryhmä	695	89	4 395
Ålandsbanken	677	11	4 602
Oma Säästöpankki	252	45	1 935
Evli Pankki	248	2	632
Suomen Hypoteekkiyhdistys	52	1	1 959
Suomessa toimivat pankkikonsernit yhteensä	**27 044**	**1 039**	**493 570**
Ulkomaisten talletuspankkien sivukonttorit Suomessa			
Svenska Handelsbanken AB (julk), Suomen sivukonttoritoiminta	650	46	
Skandinaviska Enskilda Banken AB (publ) Helsingin sivukonttori	222	1	
Forex Bank Aktiebolag fi lial i Finland	124	14	
Resurs Bank AB Suomen sivuliike	58	1	
Nordnet Bank AB Suomen sivuliike	41	1	
Swedbank AB (publ), Filial i Finland	35	1	
Carnegie Investment Bank AB, Suomen sivukonttori	20	1	
BIGBANK AS Suomen sivuliike	18	1	
Citibank International Limited, sivuliike Suomessa	16	1	
DnB Bank ASA, fi lial Finland	13	1	
TF Bank AB	13	1	
Crédit Agricole Corporate and Investment Bank Helsingin Sivukonttori	12	1	
Avida Finans Ab, fi lial i Finland	12	1	
Deutsche Bank Aktiengesellschaft, Helsingin sivukonttori	4	1	
The Royal Bank of Scotland public limited company, fi lial i Finland	3	1	
Ulkomaisten talletuspankkien sivukonttorit Suomessa yhteensä	**1 241**	**73**	
PANKIT YHTEENSÄ	**28 286**	**1 112**	

1) Sisältää ulkomailla toimivien sivukonttoreiden henkilöstön sekä konsernin/ryhmän muiden kuin talletuspankkitoimintojen henkilöstön.
Lähde: Finanssialan keskusliitto (2016)

LIITE 2. Pankkien markkinaosuudet 2015

Taulukko 2 Pankkien markkinaosuudet vuonna 2015

	Lainat Suomeen (muille kuin rahalaitoksille)		Asuntolainat kotitalouksille* Suomessa		Talletukset Suomesta (muilta kuin rahalaitoksilta)	
	milj €	Markkinaosuus %	milj €	Markkinaosuus %	milj €	Markkinaosuus %
Rahalaitokset yhteensä	212 391	100,00 %	91 900	100,00 %	143 576	100,00 %
OP Ryhmä	74 561	35,10 %	35 884	39,00 %	52 376	36,50 %
Nordea Pankki Suomi Oyj -konserni	59 679	28,10 %	27 689	30,10 %	40 628	28,30 %
Danske Bank -konserni	20 464	9,60 %	10 795	11,70 %	19 735	13,70 %
Handelsbanken-ryhmä	12 387	5,80 %	2 857	3,10 %	3 193	2,20 %
Aktia Pankki Oyj -konserni	5 845	2,80 %	4 467	4,90 %	4 026	2,80 %
Säästöpankit	6 306	3,00 %	3 946	4,30 %	5 850	4,10 %
POP Pankki -ryhmä	3 023	1,40 %	1 651	1,80 %	3 315	2,30 %
Ålandsbanken Abp	2 406	1,10 %	1 343	1,50 %	1 660	1,20 %
Suomen Hypoteekkiyhdistys + Suomen Asuntohypopankki Oy	1 416	0,70 %	512	0,60 %	975	0,70 %
Muut	26 304	12,40 %	2 756	3,00 %	11 818	8,20 %
Muut: Sisältää Suomessa toimivat muut luottolaitokset kuin edellä mainitut (mm. S-Pankki Oy ja Kuntarahoitus Oyj)						
*Kotitaloudet sisältävät kotitalouksia palvelevat voittoa tavoittelemattomat yhteisöt.						
Lähde: Finanssialan keskusliitto 2016b						

LIITE 3. Haastattelurunko

1. Johdanto

- Haastattelijan esittäytyminen
- Lupa haastattelun tallentamiseen
- Haastattelun yleiset periaatteet: luottamuksellisuus ja salassapito
- Tutkimusaiheen esittely
- Tämän haastattelun tarkoitus (diplomityö)
- Haastattelun rakenne

2. Haastateltavan tausta

- Nimi?
- Työnimike ja asema organisaatiossa?
- Vastuualue ja toimenkuva?

3. Kilpailuasema

- Miten yritys/haastateltava määrittelee kilpailuaseman ja mitä asemaa tavoitellaan?
- Kilpailuedun tavoittelu ja saavuttaminen
    - Kilpailustrategia?
    - Toimintaympäristön muutosvoimien vaikutus kilpailustrategiaan?

4. Alan kilpailueduista

- Minkälaisia kilpailuetuja näet pankkialalla olevan tällä hetkellä?
- Mitä näet tulevaisuuden potentiaalisina kilpailuetuina, joita alalla tavoitellaan?

5. Osuustoiminnasta kumpuavat kilpailuedut pankkialalla

- Tarjoaako jäsenomisteisuus ja demokraattinen päätöksenteko mielestäsi osuuspankeille kilpailuetua muihin pankkeihin nähden?

(Jatkuu)

LIITE 3. (jatkoa)

- Entä osuuspankin arvopohjalle perustuva paikallisuus ja paikallinen yhteisöllinen rooli?
- Miten koet osuuspankkien vastuullisuuden ja pitkäjänteisen johtamistyylin kilpailullisena tekijänä?
- Entä osuuskuntien ylijäämän jako? Bonuksien tarjoaman kilpailuedun merkitsevyys?
- Millaisia muita kilpailuetuja näet Osuustoiminnallisen yhtiömuodon tarjoavan pankkialalla?
- Näetkö, että muut yhtiömuodot tarjoavat merkittäviä kilpailuetuja osuustoiminnalliseen toimijaan nähden pankkialalla?

6. Haastattelun päättäminen

- Onko haastateltavalla vielä lisäajatuksia aiheesta?
- Kiittäminen.