

TAMPEREEN YLIOPISTO
Kauppatieteiden laitos

**LIIKETOIMINTAMALLIN MUOTOUTUMINEN JA ORGANISAATION
SUORITUSKYKY VOIMAKKAASSA MUUTOSYMPÄRISTÖSSÄ
CASE: PORIN SEUDUN OSUUSPANKKI**

Yrityksen hallinto
pro gradu –tutkielma
ohjaaja: Kari Lohivesi
25.3.2003

Ville Lehtonen

TIIVISTELMÄ

Tampereen yliopisto	Kauppätieteiden laitos, yrityksen hallinto
Tekijä:	LEHTONEN, VILLE
Tutkielman nimi:	Liiketoimintamallin muotoutuminen ja organisaation suorituskyky voimakkaassa muutosympäristössä. Case: Porin Seudun Osuuspankki.
Pro gradu-tutkielma:	99 sivua, 1 liitesivu
Valmistumisaika:	Maaliskuu 2003
Asiasanat:	pankit, strategia, suorituskyky

Suomalainen pankkitoimiala on läpikäynyt poikkeuksellisen voimakkaan muutoksen 1990-luvun aikana. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan pankkitoimialalla vallinneita muospaineita ja erityisesti niitä tekijöitä ja prosesseja, jotka ovat keskeisesti olleet osallisena tutkimuksen kohdeyrityksen Porin Seudun Osuuspankin liiketoimintamallin muotoutumisessa. Tutkimuksen ensisijaisena tavoitteena on kuvata kohdepankin liiketoimintamallin kehittyminen 1990-luvun aikana. Tavoitteena on myös tunnistaa liiketoimintamallin ydinkomponentit, joiden varaan toiminta on rakentunut ja jotka osaltaan selittävät pankin suorituskykyä. Tutkimus on luonteeltaan historiallinen case-tutkimus, joka perustuu kohdepankin johtoryhmän teemahaastatteluihin sekä pankin toimintaa valottavaan kirjalliseen materiaaliin.

Kirjallisuuskatsauksessa käsitellään organisaation suorituskykyä ja menestymistä. Pääpaino on suomalaisten pankkien strategia- ja menestystutkimuksissa, joissa tuodaan esiin niitä tekijöitä, joilla on selitetty suomalaisten pankkien suorituskykyä ja menestymistä. Erityisesti tarkastellaan asiakasläheisen toimintatavan merkitystä suorituskykyä selittävänä tekijänä. Teoriaosuuden keskeisimmän sanoman mukaan on epätodennäköistä, että olisi tiettyjä universaalitekijöitä, jotka selittäisivät organisaatioiden välisiä eroja suorituskyvyssä. Sen sijaan näyttää olevan moniulotteinen prosessi, jossa yksittäisten tekijöiden vaikutus suorituskykyyn ja menestymiseen on riippuvainen toiminnan kontekstista.

Tutkimuksen perusteella nousi esiin kolme ydinkomponenttia, joiden varaan Porin Seudun Osuuspankin liiketoimintamalli on rakentunut ja jotka ovat vaikuttaneet oleellisesti pankin suorituskykyyn. Tärkeimmäksi osoittautui asiakasläheinen toimintatapa, joka on edesauttanut kohdepankkia luomaan pitkäkestoisia ja kannattavia asiakassuhteita sekä saavuttamaan selkeää markkinajohtajuus toimialueellaan. Toinen ydinkomponentti on ollut pankin strategiavalinnat. Johdonmukaisella ja varovaisella vähittäispankkistrategialla luottotappiot pysyivät kohtuullisina erityisesti pankkikriisivuosina. Tarkastelujakson loppupuoliskolla pankki laajensi tuottorakennettaan ja eikä "lukittunut" ainoastaan yhteen totuuteen. Kolmanneksi ydinkomponentiksi nousi riskienhallinnan toimivuus. Se perustui selkeisiin toimintaperiaatteisiin ja käytäntöihin, joihin henkilökunta oli vahvasti sitoutunut ja joiden noudattamista valvottiin aktiivisesti.

Sisältö

1 JOHDANTO.....	4
1.1 TUTKIMUSONGELMA JA -TAVOITE	5
1.2 ORGANISAATION SUORITUSKYKY JA MENESTYMINEN TUTKIMUSILMIÖNÄ	5
1.3 PANKKITOIMIALAN KEHITYS SUOMESSA 1990-LUVULLA.....	6
1.4 TUTKIMUKSEN RAKENNE	11
2 ORGANISAATION SUORITUSKYKY JA MENESTYMINEN	12
2.1 MITÄ SUORITUSKYVYLLÄ JA MENESTYMISELLÄ TARKOITETAAN?.....	12
2.2 SUORITUSKYVYN MITTAAMINEN	13
2.3 MITEN ORGANISAATION SUORITUSKYKYÄ ON SELITETTY?	15
2.4 SUOMALAISET PANKIT MENESTYS- JA STRATEGIATUTKIMUKSEN KOHTEENA.....	18
2.4.1 Miten suomalaispankkien suorituskykyä on selitetty?.....	18
2.4.2 Pankkien suorituskyvyn muotoutuminen kehityspolkuna.....	23
2.5 STRATEGIA JA SUORITUSKYKY	28
2.6 ASIAKASLÄHEISYYS KILPAILUSTRATEGIANA	30
2.7 YHTEENVETO	34
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
3.1 TUTKIMUSAINEISTO	36
3.2 TUTKIMUSMENETELMÄ	38
3.3 TUTKIMUSPROSESSIN KULKU	41
4 PORIN SEUDUN OSUUSPANKIN LIIKETOIMINTAMALLIN KUVAUS	43
4.1 PORIN SEUDUN OSUUSPANKKI.....	43
4.2 PORIN SEUDUN OSUUSPANKIN TALOUDELLINEN KEHITYS TARKASTELUJAKSOLLA	44
4.2.1 Kannattavuus	45
4.2.2 Kasvu.....	46
4.2.3 Maksuvalmius	48
4.3 STRATEGIAN LUOMINEN KOHDEPANKISSA.....	49
4.4 LIIKETOIMINTAMALLIN KEHITYS 1990-LUVULLA.....	52
4.4.1 Lähtötilanne 1990.....	52
4.4.2 Pankkitoiminnan kriisivuodet 1991-1994	58
4.4.3 Toipumisen aika 1995-1996	63
4.4.4 Kohti vakavaraisuutta, tehokkuutta ja kiristyvää kilpailua 1997-1999	68
4.4.5 Yhteenveto liiketoimintamallin kehittämisestä.....	73
5 TUTKIMUSTULOKSET JA PÄÄTELMÄT	77
5.1 LIIKETOIMINTAMALLIN YDINKOMPONENTIT.....	77
5.1.1 Asiakasläheisyys	78
5.1.2 Strategiavalinnat.....	82
5.1.3 Riskienhallinta	86
5.2 LIIKETOIMINTAMALLIN ANALYSOINTI AIKAISEMPIEN TUTKIMUSTEN VALOSSA	89
5.3 YHTEENVETO	94
LÄHTEET	96
LIITE: TEEMAAHAASTATTELURUNKO	102

1 Johdanto

Suomalainen pankkitoiminta on läpikäynyt poikkeuksellisen muutoksen viimeisen runsaan kymmenen vuoden aikana. Aikakaudelle on ollut ominaista kustannustehokkuuden lisääminen sekä rahoitus- ja vakuutusalailla toimivien yritysten fuusiot ja yhteenliittymät. Pankkien toimintaympäristö on muuttunut oleellisesti samalla kun kansantalous on noussut syvästä lamasta. Pankkikriisin seurauksena valtio joutui tukemaan pankkeja järjestelmän pystyessä pitämiseksi yli 40 miljardilla markalla (Kallonen 2002a, 1; Ursin af 1996, 2).

Tämä tutkimus tarkastelee osaltaan niitä muutospaineita, joita pankkitoimialalla on ollut 1990-luvulla. Päähuomio kiinnittyy Porin Seudun Osuuspankkiin, jonka toiminta on ollut tarkastelujaksolla tuloksekasta ja joka on sitä kautta noussut menestyväksi pankiksi. Tutkimuskohteena on pankin liiketoimintamallin kehittyminen sekä niiden tekijöiden tunnistaminen, jotka ovat olennaisesti vaikuttaneet pankin menestymiseen.

On suhteellisen yksiselitteisesti perusteltavissa, että Porin Seudun Osuuspankki voidaan lukea menestykseen kohonneeksi pankiksi tarkastelujakson puitteissa, kun menestyksellä tarkoitetaan pankin liiketoiminnan tuloksellisuutta. Jo se, että pankki teki voitollisia tuloksia syvästä lamasta ja pankkikriisistä huolimatta, samaan aikaan kun merkittävä osa suomalaisista pankeista taisteli henkiinjäämisen kanssa, on osoituksena menestyksekkäästä toiminnasta. Saavutuksen arvostusta nostaa pankin haastava toimintaympäristö, joka on ollut muuttotappioaluetta vuodesta 1995 lähtien ja jossa työttömyys on koko 1990-luvun ollut selvästi maan jo korkeaa keskiarvoa ylemmällä tasolla.

Pankin tuloksellisuudesta on osoituksena myös kärkikymmenikköön sijoittuminen Talouselämä-lehden rahoituslaitosvertailuissa lamavuosina (Talouselämä 18/1993; 18/1995). Tarkastelujakson lopussa vuonna 1999 Porin Seudun Osuuspankin rahoituskate suhteessa taseeseen oli Tilastokeskuksen (2001a) mukaan 3,27 prosenttia, joka oli toiseksi paras 15:n suurimman

suomalaisen pankin joukossa. Vastaava luku kaikista kotimaisista pankeista yhteensä oli 1,78 prosenttia.

1.1 Tutkimusongelma ja -tavoite

Tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti kuvata Porin Seudun Osuuspankin liiketoimintamallin kehittymistä vuosien 1990-1999 aikana. Tavoitteena on myös niiden ainutlaatuisten tekijöiden ja prosessien tunnistaminen, jotka ovat keskeisesti olleet osallisena kohdepankin kehityskulun muotoutumisessa ja vaikuttaneet sen suorituskykyyn. Toisin sanoen tavoitteena on selvittää millä keinoin Porin Seudun Osuuspankki selvisi pankkikriisistä ilman tappiollisia vuosia ja nousi sen jälkeen osuuspankkiryhmän ja koko valtakunnan tason terävimpään kärkeen.

1.2 Organisaation suorituskyky ja menestyminen tutkimusilmiönä

Kysymys siitä mitkä tekijät säätelevät organisaatioiden liiketoiminnallista menestystä on askarruttanut niin tutkijoita kuin yritysten johtajia jo vuosikymmeniä. Tutkijat ovat pyrkineet selittämään ilmiötä kun taas käytännön johtajille on ollut tärkeää löytää tehokkaampia liiketoiminnan ohjausmalleja ja keinoja nykyisen toiminnan kehittämiseksi. Molemmat tutkimussuuntaukset ovat lisänneet tietämystä organisaatioiden suorituskyvystä. Menestystekijöiden tuntemus synnyttää jatkuvasti uudenlaisia johtamismenetelmiä sekä johtamiskäytäntöjä ja toisaalta auttaa ymmärtämään liiketoiminnan moniulotteista todellisuutta ja siinä vallitsevia vuorovaikutussuhteita. (Korhonen, Santalainen & Tainio 1987, 425.)

Aihealueen tutkimuksessa on tunnistettavissa useita ongelmia ja sitä on luonnehdittu vaikeaksi ja monimutkaiseksi (ks. Child 1974; Lenz 1981; Tainio ym. 1991; March & Sutton 1997). Lohiveden (2000, 41) mukaan on erotettavissa kaksi erillistä suuntausta organisaation suorituskykyyn paneutuvissa tutkimuksissa. Ensimmäinen suuntaus käsittelee sitä, kuinka suorituskykyä voidaan kuvata ja mitata ilmiönä. Siihen liittyen tutkijoiden keskuudessa on

runsaasti erimielisyyttä jopa perusluonteisen terminologian ja määritelmien aikaansaamisessa (Venkatraman & Ramanujam 1986, 801). Toinen suuntaus liittyy siihen, kuinka suorituskykyä sekä sen poikkeamia pyritään selittämään ajassa. Kysymys on erittäin ongelmallinen, koska organisaatioiden toimintaan vaikuttavat samanaikaisesti lukuisat eri tekijät, joista osa on mitattavissa ja osa ei, toiset tekijät ovat organisaation ulkopuolisia ja toiset sisäisiä (Child 1974, 175).

Aihealueen tutkimiseen liittyvistä ongelmista huolimatta organisaatioiden suorituskykyä on tutkittu laajasti. Tutkimus on painottunut organisaatioiden menestymisen ja onnistumisen selvittämiseen kun taas epäonnistumista ja konkurssiin johtavia tekijöitä on tutkittu vähemmän (Kangas 2002, 8). Tainion ym. (1991, 446) mukaan konteksti- ja historiasidonnaista tutkimusta tarvitaan yhä enemmän, jotta voitaisiin selvittää miten erilaiset tekijät vaikuttavat organisaatioiden suorituskykyyn erilaisissa ympäristöissä.

Poikkeuksellisen syvän laman luonne suomalaisen talouselämän historiallisena käännekohtana on osaltaan tehnyt tarpeelliseksi ymmärtää erityisesti niitä tekijöitä, jotka johtivat organisaatioiden epäonnistumiseen 1990-luvulla (Lohivesi 2000, 26). Pankkikriisiä on pääasiassa selitetty lamalla, kysynnän romahtamisella, yliarvostetulla markalla, korkeilla koroilla ja muilla makrotalouden indikaattoreilla (Tainio, Lilja & Santalainen 1997, 201). Erityisesti pankkitoimialalla on jäänyt vähemmälle huomiolle niiden tekijöiden selvittäminen, joiden avulla osa pankeista selviytyi ja jopa paransi toimintakykyään noina vaikeina vuosina sekä niiden jälkeen. Tällä tutkimuksella pyritään osaltaan pureutumaan tähän tutkimusaukkoon. Pankkitutkimusten vähäisyyden osalta vedotaan usein pankkisalaisuuteen, joka estää tiedon saannin pankkien toiminnoista ulkopuolisilta tutkijoilta (Kangas 2002, 8).

1.3 Pankkitoimialan kehitys Suomessa 1990-luvulla

Suomalainen pankkitoimiala on kohdannut 1990-luvun aikana dramaattisia muutoksia. Pankkikriisi ja sitä seurannut konttoriverkoston ja henkilöstön

karsiminen on jättänyt jälkensä koko yhteiskuntaan. Teknologian kehittyessä on asiakkaiden käyttäytyminen muuttunut ja mahdollistanut pankeille uudenlaisia toimintamalleja. Myös pankkien toimintaympäristö on muuttunut. Ulkomainen kilpailu on lisääntynyt ja asiakkaan ja pankin välinen maantieteellinen etäisyys on menettänyt merkitystään. Myös pankkien tulonlähteet ovat muuttuneet. Perinteisen otto- ja antolainauksen lisäksi mukaan on astunut vaihtoehtoisia ansaintatapoja.

Vähittäispankkitoiminta on kokenut kaksi merkittävää murrosta viime vuosikymmeninä. Toisen 1980-luvun puolivälissä, jolloin rahamarkkinat vapautettiin ja toisen osittain deregulaation seurauksena 1990-luvun alkuvuosina pankkikriisin muodossa. Ennen vuotta 1985 pankkien toiminta oli tiukasti säädeltyä ja ajalle oli leimallista rahan niukkuus ja melko korkea inflaatio. Laina-asiakkaista ei kilpailtu, sillä pankkien varat riittivät ainoastaan osaan omien asiakkaiden rahoitustarpeista. Maksuvalmius oli keskeisellä sijalla pankkien toiminnassa, sillä uusia luottoja pystyi myöntämään vain talletuskasvusta ja vanhojen luottojen lyhennyksistä. Talletukset olivat verovapaita ja niiden koron määritteli, kuten myös luotonannon keskikoron, Suomen Pankki. Tästä seurasi tilanne, että pankit pyrkivät volyymikasvuun talletusten avulla, ja seurauksena siitä ainoaksi kilpailukeinoksi jäi konttoriverkoston laajentaminen. 1990-luvulle tultaessa Suomessa oli yksi maailman tiheimmistä konttoriverkostoista. (Hyvärinen 2000, 3.)

Rahamarkkinat alkoivat kehittyä 1980-luvun loppupuolella kun pankit alkoivat ostaa suuria talletuseriä markkinaehdoin. Vapautuminen vauhdittui vuosikymmenen loppupuolella kun ulkomainen luotonanto vapautui täysin. Tämä merkitsi rahan määrän huomattavaa lisäystä koko kansantaloudessa, mikä yhtenä tekijänä johti talouden ylikuumenemiseen 1990-luvun alkuvuosina. (Hyvärinen 2000, 4). Oli siirrytty aivan uudenlaiseen maailmaan, rahan säännöstelystä rahan myymiseen. Pankkitoiminnan luonne oli muuttunut suurelta osin hallinnollisesta rahan otto- ja antolainauksesta markkinaehtoiseksi liiketoiminnaksi.

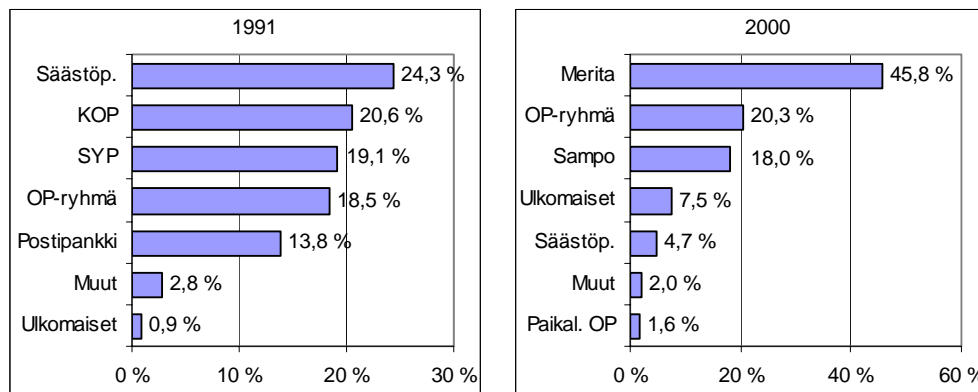
Tilanne muuttui 1990-luvun alkuvuosina nopeasti. Kansantalous kohtasi ennen kokemattomaan taantumaa ja koko pankkitoimiala ajautui kriisiin. Af Ursinin mukaan (1997, 1-3) pankit kirjasiivat vuosien 1992 ja 1993 aikana yli 40 miljardin markan luottotappiot, mikä heikensi niiden vakavaraisuutta merkittävästi. Vuoden 1992 loppuun mennessä miltei kaikki suomalaispankit olivat käyttäneet julkisia varoja omien pääomiensa vahvistamiseksi etuoikeutettujen pääomasijoitusten muodossa.

Pankkikriisin seuraukset toimialalla vaikuttaviin instituutioihin olivat mullistavat. Rakennemuutoksen alkuna voidaan nähdä Säästöpankkien Keskus-Osake-Pankin (SKOP) haltuunotto 19.9.1991. Kuusterän (1995, 722-734) mukaan sitä seuranneessa rakenneratkaisussa 41 pääasiassa heikkokuntoista Säästöpankkia yhdistyi Suomen Säästöpankki Oy:ksi (SSP). Pian tuli kuitenkin selväksi, että Suomen Säästöpankilla ei ollut edellytyksiä toiminnan ylläpitämiseen pitkällä tähtäyksellä. Valtioneuvosto päättikin SSP:n pilkkomisesta tasaosuuksin neljälle kilpailijapankille lokakuussa 1993. Pankin terve liiketoiminta jaettiin osuuspankkiryhmän, Postipankin, Kansallis-Osake-Pankin (KOP) ja Suomen Yhdyspankki (SYP) kesken ja riskejä sisältävät toiminnot siivottiin omaisuudenhoidtoyhtiö Arsenaliin. SKOP:n jäljelle jääneet toiminnot myytiin Svenska Handelsbankenille vuonna 1995. SSP:n ulkopuolelle jääneet säästöpankit ryhmittäytyivät liittoumaksi, jonka keskuspankkina toimii nykyisin Säästöpankki Aktia.

Toinen merkittävä tapahtumasarja käynnistyi 1995, jolloin kaksi suurinta liikepankkikonsernia Kansalliskonserni ja Unitaskonserni fuusioituivat Meritaksi muodostaen uuden suurpankin. Kehitys jatkui Meritan ja ruotsalaisen Nordbankenin yhdistymisellä MeritaNordbankeniksi vuonna 1998. Seuraavana vuonna pankkiin liittyi tanskalainen Unidanmark-konserni. Valtion omistama Postipankkikonserni nimettiin keuhällä 1998 Leoniaksi ja samalla siihen liitettiin Suomen Vientiluotto Oy, josta muodostettiin Leonia Yrityspankki Oyj. Samoin yhdistettiin Interbank Osakepankki ja Mandatum & Co, joista muodostettiin Mandatum Pankki Oyj. (Kallonen 2002a, 4.)

Osuuspankkiryhmässä tapahtui muutoksia vuosikymmenen puolivälin jälkeen. Ennen vuotta 1997 osuuspankkiryhmä muodostui osuuspankeista, Osuuspankkien Keskusliitosta (OKL), Osuuspankkien Keskuspankista (OKO) ja niiden tytäryhtiöistä. Osuuspankkiryhmässä oli jo 1990-luvun alkupuoliskolla aloitettu uudenlaisen ryhmärakenteen suunnittelu, jolla selkeytetään ryhmän hallinto- ja valvontafunktioita. Uudessa ryhmärakenteessa pankkiryhmän lakisääteisenä keskusyhteisönä toimii Osuuspankkikeskus-OPK Osuuskunta, joka muodostettiin Osuuspankkien Keskusliitosta. Uusi yhteistoimintamalli perustui osuuspankkilain muutokseen, joka astui voimaan elokuussa 1996. Uusi ryhmärakenne astui voimaan heinäkuussa 1997 ja sen ulkopuolelle jäi 44 valtaosin pienehköä maaseutupankkia. Ulkopuolelle jääneet ryhmittäytyivät Paikallisosuuspankkiyhdistyksen alaisuuteen. (Kuusterä 2002, 332-342.)

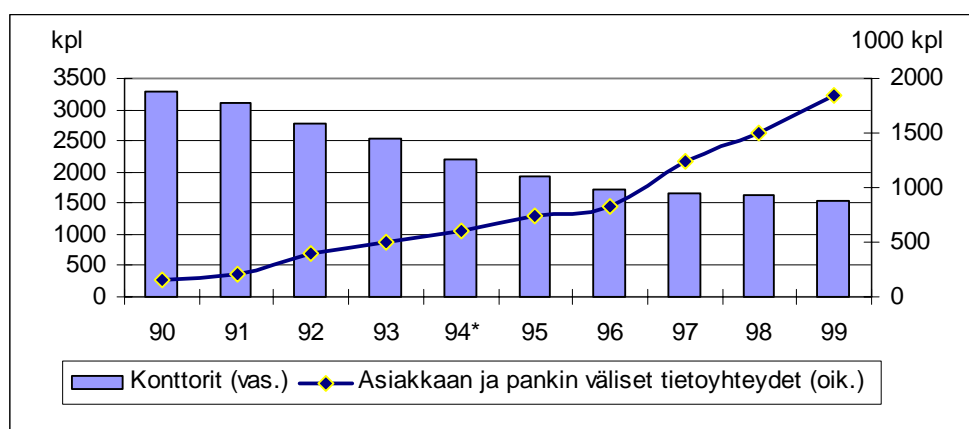
Kuvio 1 kuvastaa toimialalla tapahtuneita muutoksia pankkien markkinaosuuksien avulla, jota on mitattu taseen perusteella. Kuviosta on helposti havaittavissa voimasuhteiden muuttuminen rakennekehityksen seurauksena. Ulkomaisten pankkien osuuden kasvu on huomiota herättävää.



KUVIO 1. Pankkien markkinaosuudet taseen mukaan vuosina 1991 ja 2000. (Kallonen 2002a, 1)

Liiketoiminnallisesta näkökulmasta katsottuna muutokset ovat olleet myös voimakkaita. Teknologinen kehitys on tuonut uusia mahdollisuuksia päivittäisen pankkiasioinnin hoitamiseen. Tietojärjestelmien ja -verkkojen kehitys on luonut pankeille kustannustehokkaampia toimintamalleja samalla kun asiakkaiden

päivittäispalvelut hoituvat pääasiassa itsepalveluna. Erilaiset maksukortit, pankkiautomaatit sekä internet- ja mobiilipalvelut ovat muuttaneet asiakkaiden asiointitapoja ja samalla pienentäneet laajan konttoriverkoston tarvetta. Rahoitusmarkkinoiden vapautumisen, pankkien fuusioiden, teknologisen kehityksen ja toiminnan tehostamisen seurauksena konttoriverkostoja on supistettu voimakkaasti 1990-luvun aikana. Pankkien lukumäärä on laskenut 344:ään vuonna 1999, kun vielä 1990 niitä oli 502. Samalla pankkien henkilöstömäärä on pudonnut lähes 27 000 henkilöllä. (Kjellman & Nordman 2000, 30-31). Tätä havainnollistaa kuvio 2.



KUVIO 2. Pankkikonttorien lukumäärän sekä asiakkaan ja pankin välisten tietoyhteyksien kehitys 1990-1999. (Kallonen 2002b, 2.)

Merkille pantava kehitystrendi on ollut pankkien ja vakuutusyhtiöiden toiminnan konvergoituminen. Keskeiseksi syyksi on nähty rahoitustoiminnan marginaalien supistuminen, jota on pyritty kompensoimaan vaihtoehtoisilla tulolähteillä. Vuosikymmenen puolivälissä Merita, Postipankki ja osuuspankkiryhmä olivat perustaneet oman vakuutusyhtiönsä. Vuonna 1999 vakuutusyhtiö Sampo ja Leonia Pankki sopivat yhdistymisestä. Samaan aikaan osuuspankkiryhmä ilmoitti yhteistyön aloittamisesta Ilmarisen, Vakuutusyhtiö Suomen, A-Vakuutuksen ja Pohjantähden kanssa. Samalla osuuspankkiryhmä osti merkittävän osuuden vakuutusyhtiö Pohjolasta. Ristiinomistus onkin ollut leimaa antava piirre suomalaisille pankeille ja vakuutusyhtiöille. (Andersen ym. 2000, 14-15; Ursin af 1997, 90.)

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus rakentuu siten, että toisessa luvussa tarkastellaan tarkemmin millaisesta ilmiöstä organisaation suorituskyvyssä on kysymys ja miten sitä on määritetty. Sen jälkeen paneudutaan tutkimuksiin, jotka tuovat esiin suorituskykyä oletettavasti selittäviä tekijöitä. Lisäksi käsitellään tutkimuksia, jotka selittävät suomalaisten pankkien suorituskykyyn vaikuttaneita tekijöitä. Luvun lopussa tarkastellaan lähemmin asiakasläheisyyden merkitystä pankkien suorituskykyä ja menestymistä selittävänä tekijänä.

Kolmannessa luvussa kuvataan yksityiskohtaisesti tutkimuksen toteutus. Siinä tuodaan esiin tutkimuksessa käytetty aineisto ja menetelmä sekä arvioidaan niiden sopivuutta ja tutkimuksen luotettavuutta. Neljännessä luvussa kuvataan Porin Seudun Osuuspankin liiketoimintamallin kehitys 1990-luvulla.

Luvussa viisi tuodaan esiin Porin Seudun Osuuspankin liiketoimintamallin ydinkomponentit, joille pankin toiminta on perustunut ja jotka ovat olleet oleellisessa asemassa toiminnan muotoutumisessa. Luvussa analysoidaan Porin Seudun Osuuspankin liiketoimintamallin kehitystä ja siihen vaikuttaneita tekijöitä sekä vertaillaan niitä aikaisempiin tutkimuksiin.

2 Organisaation suorituskyky ja menestyminen

2.1 Mitä suorituskyvyllä ja menestymisellä tarkoitetaan?

Mitä organisaation suorituskyvyllä oikeastaan tarkoitetaan? Siihen liittyen useimmat tutkijat yhtyvät ainoastaan siitä, että ei ole olemassa yhtä yleispätevää määritelmää (Robbins 1990, 49). Lenzin (1980, 214) mukaan organisaation suorituskyvyllä tarkoitetaan yksinkertaisesti yrityksen aikaansaannoksia suhteessa asetettuihin kriteereihin. Laitinen (1998, 18-19) laajentaa määritelmän yrityksen kyvyksi maksimoida omistajien hyöty ja tyydyttää riittävästi myös muiden sidosryhmien tarpeet. Marchin ja Suttonin (1997, 698) mukaan useimmat tutkimukset määrittelevät suorituskyvyn riippuvaksi muuttujaksi ja pyrkivät tunnistamaan muuttujia, jotka tuottavat poikkeamia suorituskyvyssä. Näiden poikkeamien selittäminen on yksi pitkäaikaisimmista kohteista organisaatiotutkimuksissa. Suorituskyvystä käytetään yhtenevästi myös termiä organisaation tehokkuus, jonka määritelmä on lähes identtinen suorituskyvyn kanssa (March & Sutton 1997, 705; Robbins 1990; Venkatraman & Ramanujam 1986).

Suorituskyvyn määrittämisessä riippuvaksi muuttujaksi on Childin (1974, 176) mielestä ongelmallista, koska se ei yksinkertaisesti ole riippumaton muuttuja ja "lopputuote". Havainto siitä, että suorituskyky on suhteessa tiettyyn ominaisuuteen organisaatiossa ei itsessään kerro vielä kuinka paljon suorituskyky aiheutuu tai on seurausta tuosta tietystä ominaisuudesta.

Marchin ja Suttonin (1997, 700-701) mukaan menestyserojen selittäminen on hankalaa kolmesta syystä. Ensinnäkin on olemassa mekanismeja, joiden kautta suorituskykyyn tietyllä ajanjaksolla vaikuttaa organisaation aiempi suorituskyky. Esimerkiksi asiakkaiden tai työntekijöiden luottamus organisaatiota kohtaan on riippuvainen organisaation aiemmasta toiminnasta. Samanaikaisesti negatiiviset takaisinkytkennät saattavat vaikuttaa toimintaan siten, että menestyminen tai epäonnistuminen saa aikaan päinvastaisen tendenssin. Menestystä voi siis seurata epäonnistuminen. Kolmanneksi joidenkin mekanismien vaikutukset lyhyellä

tähtäyksellä saattavat poiketa merkittävästi pitkän tähtäyksen vaikutuksista. Tyypillisesti heikon menestyksen seurauksena yritysjohto tiukentaa kontrollia, muodollistaa informaation prosessointia ja rajoittaa toimintaa perinteisiin kilpailukeinoihin. Pitkällä tähtäyksellä seuraukset ovat todennäköisesti haitallisia yrityksen suorituskyvylle.

Lohiveden (2000, 37) mukaan pitkällä aikavälillä yritykset voidaan luokitella kahteen ryhmään: henkiinjääneisiin ja epäonnistuneisiin. Useimmat tutkijat ovat samaa mieltä siitä, että pitkällä tähtäyksellä organisaation menestyminen tarkoittaa henkiinjäämistä (Robbins 1990, 49). Arkikäytössä menestymisellä tarkoitetaan kuitenkin usein tavallista tai keskimääräistä parempaa suorituskykyä, jolloin viitataan määrättyyn ajanjaksoon. Menestyminen on aika- ja paikkasidonnaista ja tietyt menestyksekkäiksi julistetut yritykset saattavat osoittautua pitkällä tähtäyksellä epäonnistuneiksi (Varadarajan & Ramanujam 1990; Tainio ym. 1991). Organisaation menestyminen voidaan siis pitkällä tähtäyksellä määritellä karkeasti vain henkiinjäämiseksi.

Myös epäonnistumisen määrittely on hankalaa. Epäonnistumisella voidaan tarkoittaa tietyn juridisen tapahtuman tai menettelyn alkamista kuten konkurssi, velkasaneeraus tai yrityksen lopettaminen (Robbins 1990, 49). Tulkintaa vaaditaan kuitenkin monissa tapauksissa. Onko esimerkiksi pakkofuusion tai yritysvaltauksen kohteeksi joutunut yritys epäonnistunut vai vain uudessa kehitysvaiheessa?

2.2 Suorituskyvyn mittaaminen

Lohiveden (2000, 38) mukaan eräs käytetyimmistä liiketoiminnan suorituskyvyn luokitteluista on Venkatraman ja Ramanujamin (1986) luoma malli, jossa suorituskyky on jaettu kolmeen eri alueeseen. Kapea-alaisin käsite on taloudellinen suorituskyky, jossa toimintaa tarkastellaan ja mitataan vain taloudellisilla indikaattoreilla kuten liikevaihto, kannattavuus ja pääoman tuotto. Perinteisen näkemyksen mukaan taloudellisen suorituskyvyn mittaaminen on ollut laskentatoimen perustehtävä. Taloudellista suorituskykyä laajempi käsite on

operationaalinen suorituskyky, jossa taloudellisten indikaattorien lisäksi on käytössä myös muita ei-taloudellisia mittareita kuten markkinaosuus ja tuotteiden laatu, jotka saattavat aikaansaada taloudellista menestystä. Laajin käsite on organisaation tehokkuus, joka näkee suorituskyvyn kokonaisvaltaisena. Sen mukaan kaikki yrityksessä tapahtuvat oleelliset asiat ovat yhteydessä suorituskykyyn. (Venkatraman & Ramanujam 1986, 802-804; Laitinen 1998, 13). Tässä tutkimuksessa suorituskyky nähdään laajimman määritelmän mukaisena kokonaisvaltaisena konseptina, jolloin tutkimus ei rajoitu ainoastaan taloudellisen ja operationaalisen suorituskyvyn tarkasteluun.

Laitinen (1998, 13) näkee perusongelmaksi suorituskyvyn mittaamisessa sen, että monet tärkeät suorituskyvyn mittarit ovat laadullisia, kun taas monet määrälliset ja täsmälliset mittarit ovat vähemmän tärkeitä. Tainion (1991, 426) mukaan ei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä tai yleispätevää mittaria, jolla voidaan kuvata organisaation taloudellista suorituskykyä. Tutkijat eivät ole samaa mieltä siitä, mitkä tekijät tai niiden yhdistelmät olisivat riittäviä tuomaan esiin "hyvän" tai "huonon" suorituskyvyn useat ulottuvuudet. Tutkijat käyttävät joko yhtä tai tietyllä toimialalla "riittävän" erottelukyvyn omaavaa mittaria tai sitten yhdistelmämittaria, joka koostuu useista mittareista (liikevaihto, käyttökate, myynnin kasvu jne.). Mittausperusteiden on havaittu muuttuvan yrityksen eri kehitysvaiheissa (Chandler 1977) ja jopa saman yrityksen eri osissa menestystä voidaan kuvata toisistaan poikkeavilla tavoilla (Teulings 1985).

Lenzin (1980, 214) mukaan on erimielisyyttä myös siitä, että tulisiko käyttää mittareita, joilla on keskeinen merkitys juuri kyseiselle yritykselle vai mittareita, joilla on yleisempää yhteiskunnallista merkitystä. Laitisen (1998, 13) mukaan 1990-luvun aikana taloudellisiin asioihin rajattu näkökulma on olennaisesti laajentunut ja suorituskyky ja sen mittaaminen on muuttunut kokonaisvaltaiseksi.

Aikaisemmissa tutkimuksissa pankkien suorituskyvyn mittaamiseen on käytetty mm. markkinaosuuden kasvua, kannattavuutta ja pääoman tuottoa (Tainio ym. 1991, 148). Omassa tutkimuksessaan Tainio ym. (1991) käyttivät menestymisen tunnuslukuina kasvun, kannattavuuden, velkaisuusasteen, vakavaraisuuden ja

investointiasteen tunnuslukuja. Niitä mitattiin keskimääräisellä markkinaosuudella, keskimääräisellä käyttökatteella/tase, keskimääräisillä veloilla muille pankeille/tase, keskimääräisellä osakepääomalla/tase ja keskimääräisillä investoinneilla/tase. Lenzin (1980, 214) mukaan pääoman tuotto on suhteellisen kattava ja laajasti käytetty mittari erityisesti pankkien menestystä tutkittaessa.

2.3 Miten organisaation suorituskykyä on selitetty?

Aihealueen kirjallisuudessa on nähtävissä kaksi teoreettista suuntausta, jotka korostavat eri tekijöitä suorituskykyyn vaikuttavina asioina. Child (1974, 175-176) kutsuu toista universaaliteoriaksi, jonka mukaan on löydettävissä tiettyjä tekijöitä, joiden olemassaolo itsessään johtaa lähes aina positiiviseen suorituskykyyn eli menestymiseen. Toista hän kutsuu sattumateoriaksi, jonka mukaan menestykseen johtavat tekijät vaihtelevat niiden olosuhteiden mukaan, missä yritys toimii. Molempien näkökantojen mukaan on löydettävissä tiettyjä tekijöitä, jotka ainakin jossain määrin vaikuttavat organisaation suorituskykyyn.

Korhosen ym. (1987, 146) mukaan kirjallisuudesta on löydettävissä kaksi pääkoulukuntaa, jotka pyrkivät selittämään menestyseroja. Toinen korostaa ympäristötekijöiden merkitystä (esim. markkinat, kilpailijat, rahoittajat) ja toinen painottaa organisaation sisäisten tekijöiden merkitystä (johtamismenetelmät, organisaation rakenne, tuotantomenetelmät, jne.).

Tunnetuin menestystutkimus lienee Peters & Watermanin (1982) *In Search of Excellence*. Siinä tutkittiin 42 amerikkalaista yritystä ja pyrittiin tunnistamaan universaaleja tekijöitä, jotka luonnehtivat erityisesti menestyviä yrityksiä. Huolimatta varsin mittavasta kritiikistä, joka kohdistui tutkimuksen menetelmiin ja päätelmiin, siitä muodostui merkittävä teos käytännön johtajille (ks. Robbins 1990, 52; Varadarajan & Ramanujam 1990, 464-466).

Peters & Waterman (1982) tunnistivat tutkimuksessaan kahdeksan poikkeuksellista ominaisuutta, jotka luonnehtivat menestyksekkäitä ja

uudistumiskykyisiä yrityksiä: 1) toimintahakuisuus, 2) asiakasläheisyys, 3) itsenäisyys ja yrittäjäys, 4) tuottavuuden kohottaminen ihmisten avulla, 5) osallistuva motivointi, 6) lestissään pysyminen, 7) yksinkertaiset muodot, vähän johtajia, 8) tiukkuus ja väljyys samaan aikaan.

Lenz (1981) on kokoavassa tutkimuksessaan tuonut esiin tekijöitä, joiden avulla on aiemmissa tutkimuksissa pyritty selittämään suorituskyvyn taustalla olevia tekijöitä. Hän tunnisti kuusi erilaista selitysketjua, joita on laajalti testattu empiirisissä tutkimuksissa.

1. Ympäristötekijät → suorituskyyky
2. Ympäristön ja organisaatorakenteen yhteensopivuus → suorituskyyky
3. Organisaation rakenne → suorituskyyky
4. Strategia → organisaation rakenne → suorituskyyky
5. Markkinaolosuhteet → strategia → suorituskyyky
6. Johdon pätevyys (motivaatio ja ammattitaito) → suorituskyyky

Lenz (1981, 141) tuli kuitenkin siihen loppupäätelmään, että on olemassa hyvin vähän todisteita siitä, että suhteellisen yksinkertaiset syy- ja seuraussuhteet selittäisivät organisaatioiden välisiä eroja suorituskyyvyssä. Sen sijaan hän havaitsi toisistaan riippuvan monimutkaisen verkoston, jossa termejä syy ja seuraus tulisi käyttää varovaisuudella.

Toisessa tutkimuksessaan Lenz (1980) tutki yhdysvaltalaisia talletuspankkeja päämääränään selvittää erottaako yhdistelmä ympäristö-strategia-organisaatorakenne toisistaan hyvin ja huonosti menestyviä pankkeja. Tutkimus kohdistui siis ainoastaan pankkitoimialaan. Lenz päätyi tulokseen, jonka mukaan hyvin menestyneiden talletuspankkien ympäristö-strategia-organisaatorakenne – yhdistelmä poikkeaa huonosti menestyneiden yhdistelmästä niin tilastollisesti kuin myös oleellisten ominaisuuksiensa muodossa. Kuitenkaan mikään yhdistelmän tekijöistä ei ole yksinään riittävä selittämään poikkeamia suorituskyyvyssä.

Lenzin (1980, 218) mukaan erilaisten ympäristö-strategia-organisaatorakenne – yhdistelmien vaikutukset suorituskykyyn voidaan selittää kolmen toisiinsa liittyvän tekijän kautta. Niistä ensimmäisenä on yritysten välinen kilpailu määrättyssä kilpailuympäristössä. Toisena on yksimielisyyden määrä organisaation tavoitteiden ja tavoitealueiden suhteen ja kolmantena väestön ja sitä palvelevan organisaation välisen suhteen luonne.

Hyvin menestyvät talletuspankit sijaitsivat sosio-ekonomisilla tekijöillä mitattuna heikommin kehittyneillä alueilla. Ne sijaitsivat pienissä kaupungeissa suurkaupunkien laitamilla sekä maaseudulla. Vastaavasti heikosti menestyneet sijaitsivat suurissa kaupungeissa. Poikkeamat ympäristöissä heijastuivat pankkien väliseen kilpailuun ja käytettyihin strategioihin. Yleisesti ottaen suurkaupunkien talletuspankeilla oli vain vähän valinnanvapautta otto- ja antolainauksen hinnoitteluun ja pankkien kilpailukeinoina oli kilpailijoiden tarkkailu ja reagointi heidän toimiinsa. Tämä selittyy osittain suuremmalla suorien kilpailijoiden määrällä. (Lenz 1980, 218-219.)

Heikosti kehittyvässä ympäristössä, jossa on vähemmän potentiaalisia kilpailijoita, talletus- ja liikepankkien johdolla oli taipumus saavuttaa yksimielisyys organisaatioidensa tavoitteista. Suurkaupungeissa taas liikepankit vaikeuttivat omalla aggressiivisella toiminnallaan vastaavan konsensuksen saavuttamista. (Lenz 1980, 219.)

Kolmantena tekijänä mainittiin väestön ja sitä palvelevan organisaation välisen suhteen luonne. Se ilmeni parempana asiakkaiden tuntemisena vähemmän kehittyneillä alueilla. Hyvin menestyneet pankit tunsivat asiakkaansa joko kirjaimellisesti tai sukulaisuussuhteiden ja tuttavien kautta. Tämän kaltainen “kiintymys“ aikaansai molempien puoleisen taloudellisen riippuvuussuhteen, joka vaikutti pankkien suorituskykyyn. Heikosti menestyneet pankit taas joutuivat toimimaan epäyhtenäisen asiakaskunnan kanssa, minkä vuoksi vastaavanlaisen kiinteän asiakassuhteen muodostaminen oli mahdotonta. Suurkaupungeissa asiakassuhteet muodostuivat pääasiassa hinnan ja asiakaspalvelun perusteella. (Lenz 1980, 219-220.)

Organisaatiorakenteen osalta Lenz (1980, 220) toteaa, että hyvin menestyneissä pankeissa toimitus- ja divisioonajohtajilla oli laajat toimeenpanovaltuudet. Organisaatiorakenne oli matala, jolloin vältettiin pitkät komentoketjut, parannettiin kommunikointia ja säästettiin hallintokustannuksissa. Organisaatiorakenne vaikutti ennen kaikkea hallinnon tehokkuuteen ja siihen liittyviin kustannuksiin.

2.4 Suomalaiset pankit menestys- ja strategiatutkimuksen kohteena

Suomalaisesta pankkitoiminnasta on kirjoitettu viimeisen reilun kymmenen vuoden aikana erittäin runsaasti niin lehdistössä kuin keskeisten toimijoiden taholta omaelämäkertojen ja historiikkien muodossa (ks. Kouri 1991 (Toim. Saukkomaa); Wegelius 1992 (Toim. Saari); Kulvik 1992 (Toim. Repo); Lassila 1993; Hakkarainen 1993; Kuusterä 1995; Kouri 1996; Kouri 1997 (Toim. Manninen); Kuusterä 2002). Pyrkimyksenä on pääasiassa ollut kuvata ja selittää 1990-luvun pankkikriisiin johtaneita tekijöitä.

Suomalaisten pankkien suorituskykyä ja toimintaa viime vuosikymmeninä ovat tutkineet erityisesti Killström (1989); Tainio ym. (1991); Kjellman (1994, 1996, 1997, 2000); Tainio ym. (1997); Kjellman ja Björndahl (1999); Kjellman ja Nordman (2000); Hyytinen (2001); Kangas (2002). Seuraavaksi läpikäydään keskeisimmät tulokset näistä tutkimuksista.

2.4.1 Miten suomalaispankkien suorituskykyä on selitetty?

Tainio, Korhonen ja Santalainen (1991) tutkivat 79 säästöpankkiryhmään kuuluvaa pankkia päämääränään menestyksen määrällisten ja laadullisten erojen täsmentäminen, eri tavoin menestyneiden pankkien tyypillisten piirteiden kartoittaminen sekä menestyserojen synnyn ja kehityksen olosuhdesidonnaisten tulkintojen ja selitysten kehittäminen. Tainio ym. (1991) löysivät tutkimuksessaan ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka erottivat hyvin ja huonosti menestyneitä pankkeja. He kuitenkin huomauttavat, että tutkimuksessa jäi

epäselväksi kuinka tekijät saavat alkunsa ja miten ne suhtautuvat organisaation suorituskykyyn ajassa.

Hyvän kannattavuuden omaaville pankeille tyypillisiä piirteitä ovat ensinnäkin vahva kilpailuasema (laaja toimialue, paljon kilpailijoita, keskinkertainen imago, puolustava strategia), toiseksi organisaatorakenne on massiivinen ja jäykkä (paljon konttoreita, suuri johtajisto, paljon hyvin koulutettua henkilökuntaa) ja kolmanneksi ylimmällä johdolla on pitkä ura takanaan ja koulutustaso on korkea.

Kasvupankkeja erottaa heikosti kasvavista mm. seuraavat tekijät. Kasvupankeilla on hyvä kilpailuasema (hyvä imago, vähän kilpailijoita, pieni toimialue), ihmisiin on investoitu voimakkaasti (paljon henkilöstökoulutusta, ihmiskeskeinen johtamistyyli), organisaatorakenne on kevyt ja joustava (vähän konttoreita, pieni johtajisto, vähän työntekijöitä) ja toimitusjohtajan koulutustaso on matala mutta hän on muutoshakuinen.

Huonosti menestyneille pankeille on tyypillistä heikko kilpailuasema (huono imago, suuri toimialue, toinen paikallispankki pääkilpailijana), hierarkkinen organisaatorakenne (keskitetty päätöksenteko, paljon konttoreita ja työntekijöitä) ja ylimmällä johdolla on lyhyt työkokemus ja vähäinen peruskoulutus sekä johtamistyyli on tehtäväsuuntautunut.

Kjellmanin (1996, 21) mukaan kansainvälisissä tutkimuksissa on ollut viitteitä siitä, että pankkitoimialalla suurtuotannon edut eivät toimi. Kjellmanin (1994, 1997, 2000) tutkimukset osoittavat, että suurimmat säästö- ja osuuspankit ovat kustannusten osalta pieniä pankkeja tehottomampia ja kärsivät suhteellisesti suuremmista luottotappioista. Varsinaista syytä ei kuitenkaan ole pystytty selvittämään. Kjellmann (1996, 29) ehdottaa, että pienet pankit ovat ilmeisesti helpompia johtaa ja valvoa. Toiseksi syyksi hän näkee, että riskienhallinta on helpompaa pienessä pankissa ja että agenttiongelmia on enemmän suurissa pankeissa (Kjellman 1994, 89).

Hyytinen (2001) tutki väitöskirjassaan pankkien välistä kilpailua Suomessa. Aineistona oli 250 osuuspankkia vuosina 1992-1996. Yhtenä keskeisenä tuloksena hän havaitsi, että ne pankit, joilla oli 1990-luvun alkupuolella toimialueensa kokoon nähden tiheä konttoriverkosto ja paljon henkilöstövoimavaroja, kärsivät vähemmän luottotappiota. Tiheän konttoriverkoston ja runsaan henkilöstön välityksellä pankit saivat paremmin ja laadukkaampaa informaatiota lainamarkkinoista, joka johti matalampaan antolainauksen korkotasoon sekä pienempiin luottotappioihin. Tutkimus asettaakin mielenkiintoiseen valoon viime vuosina lisääntyneen trendin myöntää lainoja internetin välityksellä varsinaisen toimialueen ulkopuolelle, jolloin paikallisen informaation kautta saatava hyöty jää käyttämättä.

Kjellmanin (1996) tutkimuksessa selvitettiin mahdollisia tekijöitä pankkien menestymiseen erityisesti vaikeina aikoina. Tutkimus toteutettiin kyselyllä, joka lähetettiin kaikille säästöpankkileirin toimitusjohtajille ja joista 72 % vastasi kyselyyn. Ensimmäiseksi menestykseen mahdollisesti johtavista tekijöistä kyselyssä nousi esiin asiakkaiden hyvä tunteminen. Pankit, jotka selviytyivät 1990-luvun kriisistä näyttävät tunteneen asiakkaansa muita paremmin. Toisena tekijänä nousi esiin perinteisen pankkitoiminnan harjoittaminen. Uuspankkitoimintaan nähtiin sisältyvän riskitekijöitä. Kolmanneksi pankin kasvua fuusioiden kautta tulisi välttää, koska riippumaton päätöksentekomahdollisuus lisää yritteliäisyyttä ja lisäksi pienemmät organisaatiot ovat helpompia johtaa ja valvoa. (Kjellman 1996, 20-29.)

Keskeisimmäksi tekijäksi pankkien menestymisessä Kjellman (1996, 28-29) määrittä johtamisen laadun. Hän pitää erityisesti vaarallisena tilannetta, jossa pankki seuraa strategiaa, joka on muodostettu jonkun muun toimesta. Kriisistä selvinneiden säästöpankkien toimitusjohtajat kertoivat käyttäneensä erilaista strategiaa mitä SKOP:n taholta oli suositeltu. Samalla tavalla Kangas (2002) selittää kohdepankkinsa lopettamiseen johtanutta prosessia johdon heikolla omalla tahdolla ja liikkumavaran katoamisella. Kjellman (1996) toteaa myös luotonantostrategian ja riskienhallinnan olleen merkittävässä asemassa pankkien menestymiselle, mitä voidaan pitää varsin luonnollisena ja itsestään selvänä.

Tainio, Lilja ja Santalainen (1997) tutkivat suomalaisen pankkitoiminnan muutosvoimia sisäisten kilpailukäytäntöjen näkökulmasta. He tunnistivat sisäisiä ja ulkoisia ansoja, joihin pankkien johtajat “lukittuivat” ja ympäristön muuttuessa he eivät kyenneet sopeutumaan uusiin olosuhteisiin.

1980-luvun lopulla kaikki suomalaiset pankit ja ajautuivat jossain laajuudessa kompetenssiansaan. Sillä tarkoitetaan tilannetta, jossa lyhyen aikavälin positiiviset tulokset tietyllä liiketoiminta-alueella saavat organisaation erikoistumaan näiden lyhyen aikavälin tuottojen hyödyntämiseen. Esimerkiksi SKOP:n positiiviset kokemukset yritysvaltauksista sai toiminnan keskittymään tähän hyväksi koettuun liiketoiminta-alueeseen, jolloin muunlaiset strategiset vaihtoehdot jäivät vähemmälle huomiolle. Ympäristön muuttuessa voimakkaasti pankit eivät kyenneet mukautumaan muuttuneisiin olosuhteisiin vaan jäivät erikoisosaamisestaan syntyneeseen ansaan. Tämä on Tainion ym. (1997) mukaan klassinen esimerkki siitä, kuinka oppiminen on itseään rajoittavaa. Tehokas oppiminen nykyisistä käytännöistä lyhyellä aikavälillä häiritsee oppimista pitkällä tähtäyksellä. (Tainio ym. 1997, 207-208).

Tainion ym. (1997, 213) mukaan on olemassa selvä epäsymmetria siinä, kuinka johtamis- ja kilpailukäytännöt kehittyvät kiristyvässä ja laantuvassa kilpailutilanteessa. Kiristyvissä kilpailuolosuhteissa uudet käytännöt tuhoavat vanhoja ja painopiste on uusien mahdollisuuksien löytämisessä ja hyödyntämisessä. Kilpailun laantuessa vanhat käytännöt tuhoavat uusia, jolloin toiminta perustuu vanhoihin hyväksi havaittuihin kilpailukeinoihin.

Tainion ym. (1997) tutkimuksen keskeisimmän sanoman mukaan suomalaisen pankkitoimialan voittajia olivat ne, jotka käyttivät tasapainoisesti luovia sekä konservatiivisia kilpailukäytäntöjä ja sovittivat niiden muutokset laajemman sosiaalisen kontekstin muutosvauhtiin. Häviäjiä olivat ne, jotka keskittyivät ainoastaan joko uusien mahdollisuuksien tunnusteluun tai ainoastaan vanhoihin varmoihin kilpailukäytäntöihin. Näkemys siitä, että on olemassa vain “yksi

totuus“, joka sopii vallitseviin olosuhteisiin, saattaa estää yritysjohtoa luomasta tasapainoa uuden etsimisen ja vanhojen varmojen kilpailukäytäntöjen välillä.

Kuusterä (2002) analysoi osuuspankkiryhmän menestykseen johtaneita tekijöitä erityisesti pankkikriisivuosina. Ryhmän selviytymiseen johti hänen mukaansa rakenteelliset tekijät, jotka heijastuivat sekä keskusyksiköiden ylimpien päätöksentekuelinten koostumuksessa että osuuspankkien toiminnan painopisteen alueellisissa sijoittumisessa. Toisena tasona olivat strategiset valinnat sekä käytännön toiminta eli operatiivinen taso. Kolmantena tasona hän mainitsee julkisen vallan ratkaisut, joiden ansiosta ryhmä säilytti lakisääteisen oman pääoman vaatimuksen.

Kuusterän (2002, 278-279) näkemyksen mukaan keskusyksiköiden hallintoneuvostojen koostumus osoittautui vahvuudeksi. Niiden enemmistö koostui osuuspankkien toimitusjohtajien sijaan osuuspankkien eri puolilta maata tulevista johtavista luottamusmiehistä ja muista keskeisten sidosryhmien edustajista. Leikillisesti osuuspankkien selviytymisen on sanottu johtuneen “osuustoiminnallisesta“ hitaudesta, jonka mukaan osuuspankit eivät ehtineet mukaan nopeimpaan kasvuun. 80-luvun loppu viittaakin tähän suuntaan mutta enemmän toimintalinjauksiin on vaikuttanut hallintoneuvostoissa vallinnut varovaisuus.

Operationaalisella tasolla suuri merkitys oli sillä, että Op-keskuksen johdossa ymmärrettiin suhteellisen aikaisessa vaiheessa markkinaehtoiseen varainhankintaan liittyvä korkoriski. Samoin 1980-luvun lopulla tehdyt strategiset linjaukset, joissa painotettiin peruspankkitoiminnan merkitystä osoittautuivat arvokkaiksi. Kuitenkin paikallisten kilpailuolosuhteiden vaikutuksesta osuuspankkien oli vastattava kilpailuun niillä paikkakunnilla, joissa säästöpankit kasvattivat luotonantoaan nopeimmin. Toisenlainen käyttäytyminen olisi edellyttänyt pankinjohtajalta aivan poikkeuksellista kylmäpäisyyttä ja itsenäisyyttä. Esimerkkinä kylmäpäisistä ja kilpailijoista poikkeavan linjan valinneista olivat Hämeenlinnan, Porin, Savonlinnan, Lappeenrannan ja Salon osuuspankit. (Kuusterä 2002, 280-281.)

2.4.2 Pankkien suorituskyvyn muotoutuminen kehityspolkuna

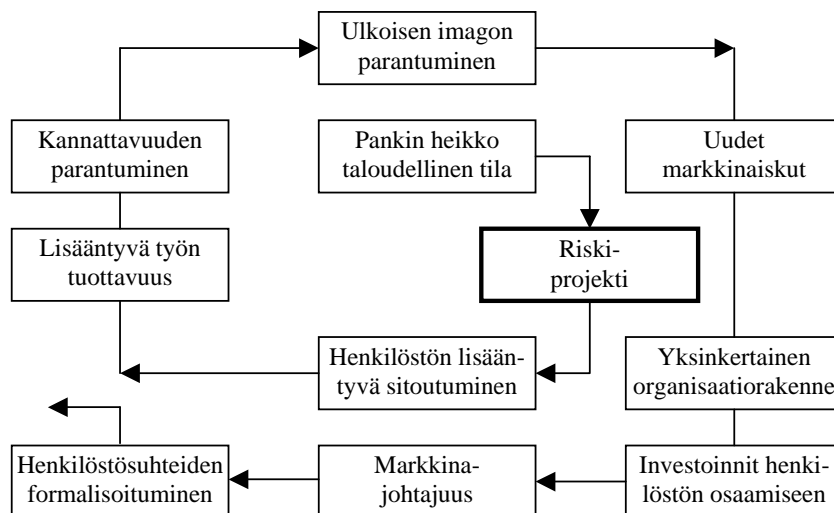
Tainion ym. (1991) tutkimus suunniteltiin siten, että sen avulla kyettäisiin määrittämään ne prosessit, joiden avulla pankki menestyy joko hyvin tai huonosti. Tainio ym. yhtyvät tutkimuksensa perusteella aiempiin tutkimuksiin, joiden mukaan yhdistelmä ympäristö-strategia-organisaatorakenne erottelee toisistaan hyvin ja huonosti menestyvät pankit.

Tutkimuksessa valittiin 273:sta säästöpankista tarkempaan tarkasteluun 79 suurinta pankkia. Empiiristä poikkileikkausanalyysiä seurasi historiallinen case-analyysi niistä prosesseista, jotka tilastotutkimuksen mukaan aiheuttivat syy-yhteyksiä. Tähän valittiin 16 pankkia, jotka luokiteltiin neljään erilaiseen menestysryhmään: jatkuvasti menestyneet pankit, menestykseen kohonneet pankit, taantuneet pankit ja jatkuvasti huonosti menestyneet pankit. Tutkimalla niiden historia kymmenen edellisen vuoden ajalta, voitiin rakentaa toisistaan poikkeavia kehityspolkuja, jotka kuvasivat tiettyä menestysryhmää.

Menestykseen kohonneiden pankkien ryhmä oli pystynyt muuttamaan tuloskehitystään positiivisesti tarkastelujakson aikana. Lähtötilanteessa pankit olivat olleet jonkin asteisessa kriisitilassa. Pankeille oli tyypillistä heikko kannattavuus, huono työilmapiiri ja markkinaosuuksien menetykset. Alkuvaiheessa toiminta keskittyikin siihen, että miten syöksykierre saataisiin katkaistua. Yhteistä kaikille pankeille olikin johdon voimakas ote muutoksen aikaansaamiseksi. Pankin liiketaloudellista kehitystä alettiin seurata systemaattisesti, lähivuosille asetettiin täsmälliset kasvutavoitteet ja suunnitelmat kasvun rahoittamiseksi. (Tainio ym. 1991, 438-439.)

Ratkaisevaksi sysäykseksi parempaan nousi kaikissa tapauksissa riskialttiin erityisprojektin kehittäminen ja toteuttaminen. Projekti oli kaikki-tai-ei-mitään – hengessä tehty yritys, joka loi yhteishenkeä pankin sisällä ja toi huomattavaa näkyvyyttä pankin toimialueella (esimerkiksi uusi ostoskeskus). Projektin seurauksena henkilöstön työmotivaatio kasvoi ja työn tuottavuus parani, mikä johti parempaan kannattavuuteen ja ulkoiseen imagoon. Parempaan taloudelliseen

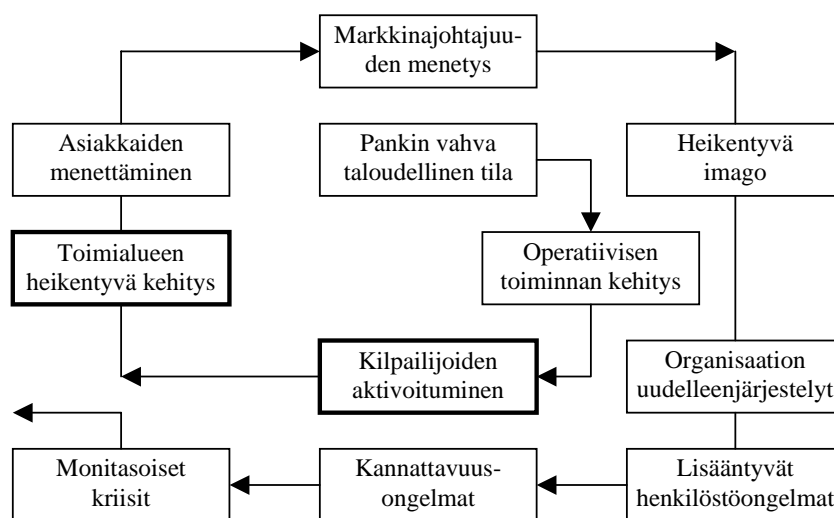
tilan myötä pankit kykenivät pienimuotoisiin markkinaiskuihin. Seuraavassa vaiheessa samaa henkilöstöä koulutettiin intensiivisesti useiden vuosien ajan. Koulutusvaiheen jälkeen kohdattiin uusia ristiriitoja, jotka liittyivät henkilöstön palkka- ja työolosuhdeparannuspaineisiin sekä johdon kustannus- ja kannattavuustavoitteisiin. Samanaikaisesti henkilöstön ja johdon väliset suhteet olivat etääntyneet ja muuttuneet muodollisemmiksi. (Tainio ym. 1991, 438-439.)



KUVIO 3. Menestykseen kohonneen pankin kehityspolku (Tainio ym. 1991, 440).

Taantuneiden pankkien kehityskulku oli päinvastaista verrattuna menestykseen kohonneisiin pankkeihin. Taantuneissa pankeissa johtajat olivat ottaneet haltuunsa vahvat markkinajohtajapankit, joiden taloudellinen asema oli hyvä. Toiminta oli keskittynyt operatiiviselle tasolle pitkän tähtäyksen tavoiteasetannan kustannuksella, koska havaittavissa ei ollut selkeitä ongelma-alueita. Negatiivinen kehitys sai alkunsa kahdesta samanaikaisesta tapahtumasta. Keskeisen kilpailijapankin toimitusjohtajan vaihduttua kilpailijat aktivoituivat ja samaan aikaan pankkien toimialueiden taloudellinen kehitys heikkeni. Pankeissa takaiskuja pidettiin asiakasmenetyksistä huolimatta väliaikaisina, eikä niillä nähty olevan suurta merkitystä pitkällä tähtäyksellä. (Tainio ym. 1991, 440-442.)

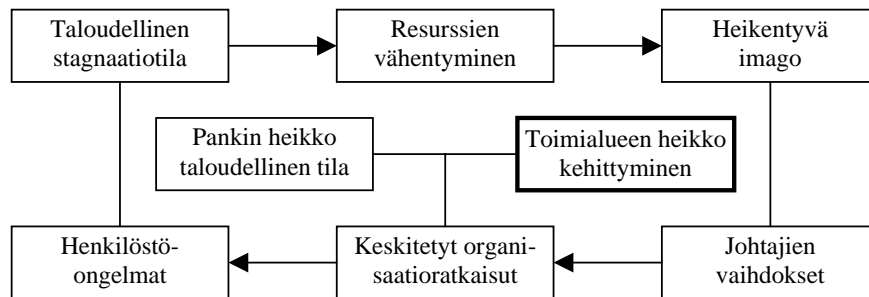
Noin vuoden kuluttua uhkatekijät tulivat näkyviksi. Johdon toimenpiteet eivät kuitenkaan muuttuneet ja vähitellen pankit menettivät markkinajohtajan asemansa ja niiden ulkoinen imago alkoi heikentyä. Keskeiseksi syyksi johdon taholta nähtiin organisaation sisäinen tehottomuus ja tilannetta yritettiin korjata henkilöstön avulla tehostamalla työntekoa. Seurauksena oli kuitenkin lisääntyvät henkilöstöongelmat ja työn tuottavuuden heikentyminen. Tämä johti yhä monitasoisempiin ongelmiin sekä johdon vaihtumiseen ja päätöksenteon keskittämiseen. (Tainio ym. 1991, 440-442.)



KUVIO 4. Taantuneen pankin tyypillinen kehityspolku (Tainio ym. 1991, 442).

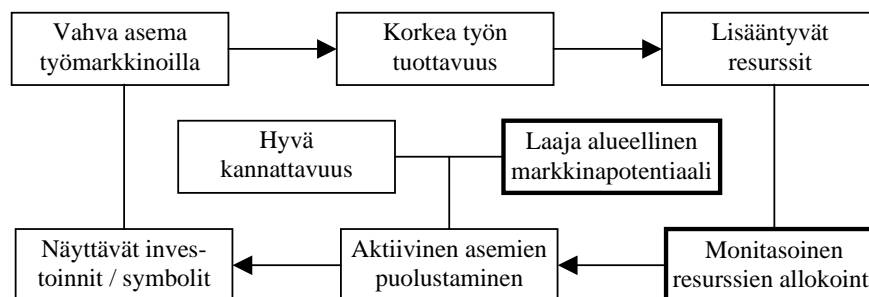
Jatkuvasti huonosti menestyneiden pankkien lähtötilanne oli samankaltainen menestykseen kohonneiden kanssa. Pankkeja rasitti alhainen kannattavuus, heikko markkinaosuus ja pankin ilmapiiri oli passiivinen ja epäluuloinen. Kehityspolun kriittiseksi tekijäksi nousi toimialueen sosiaaliset ja taloudelliset tekijät, jotka kehittyivät heikosti. Pankit sijaitsivat kaupunkialueilla, jotka olivat jääneet jälkeen yleisestä elinkeinokehityksestä. Ensimmäisenä toimenpiteenä näissä pankeissa oli keskitetty organisaatorakennetta, joka avasi mahdollisuuksia yhtenäisen toimintalinjan rakentamiseksi markkinoille mutta joka johti muutosvastarintaan ja työilmapiirin heikkenemiseen pankin sisällä. Yhdessä pankin toimialueen heikon kehityksen kanssa tämä johti jatkuvasti

voimistuvaan noidankehään, jota havainnollistetaan kuviossa viisi. (Tainio ym. 1991, 442-443.)



KUVIO 5. Jatkuvasti huonosti menestyneiden pankkien noidankehä (Tainio ym. 1991, 443).

Jatkuvasti menestyneiden pankkien kehityspolun alkuvaiheessa yrityksen johto oli keskittynyt puolustamaan asemiaan markkinoilla. Esteitä rakennettiin kilpailijoiden toimille samalla kun omaa erinomaisuutta korostettiin näyttävin symbolein. Toiminta oli päälinjoiltaan kuitenkin varsin varovaista ja konservatiivista. Menestyksekkäs toiminta houkutti hyviä työntekijöitä ja pankit käyttivät rekrytoinnissa ja henkilöstön hallinnassa edistyneitä menetelmiä. Tätä seurasi työn tuottavuuden parantuminen ja johtamisosaamisen hyvä taso. Prosessin seurauksena pankit pystyivät välttämään tappioita useilla eri "rintamilla". Toiminnalle oli ominaista johdon pienet mutta näyttävät toimet ja iskut sekä kilpailijoiden intensiivinen tarkkailu. Kehityspolun muotoutumisessa oli kaksi elintärkeää vaihetta: resurssien kohdistaminen pankin sisällä ja pankin toimialueen tarjoamat jatkuvat liiketoimintamahdollisuudet. (Tainio ym. 1991, 444.)



KUVIO 6. Jatkuvasti menestyneen pankin kehityspolku (Tainio ym. 1991, 444).

Tainio ym. (1991, 446) tunnistivat sisäisiä ja ulkoisia “katalysaattoreita”, jotka käynnistivät tapahtumaketjuja, jotka olivat kriittisiä kunkin kehityspolun alkamiselle. Jatkuvasti menestyneissä tapauksissa korostui pankin sisäisten resurssien allokointimekanismien merkitys, kasvukehityksessä erityisprojektin läpivienti ja toimitusjohtajan vahva panos, taantumiskehityksessä kilpailijoiden aktivoituminen ja toimialueen heikko kehitys sekä jatkuvassa kriisitilanteessa toimialueen sosiaalinen ja taloudellinen kehityskulku.

Pankkien kehityskaarien tarkastelu havainnollistaa, miten erilaisten prosessien kautta eri menestysryhmien tyypilliset piirteet syntyvät. Se osoittaa myös, että on suhtauduttava varovaisuudella tulkintoihin, joiden mukaan havaitussa tilastollisessa yhteydessä toinen tekijöistä tulkitaan yksioikoisesti ajasta ja paikasta riippumattomaksi syyksi ja toinen seuraukseksi. Tutkijat huomauttavatkin, että yksittäisillä tekijöillä saattaa olla täysin erilainen vaikutus riippuen kehityspolun vaiheesta. Esimerkiksi henkilöstön vaikutus oli täysin päinvastainen menestykseen kohonneen ja taantuneen ryhmän välillä. Myös lukumääräisesti sama kilpailijoiden määrä voi olla joko rajoitus tai sitten mahdollisuus riippuen kilpailun dynamiikasta. (Tainio ym. 1991, 445-446.)

Tutkimustulokset osoittavat, että pankkien ominaisuudet, johdon motiivit ja ympäristön ominaisuudet ovat riittämättömiä universaaleja tekijöitä, joilla voitaisiin selittää organisaation suorituskykyä. Tainio ym. (1991) yhtyvät Lenzin (1981) väitteeseen, jonka mukaan ei ole olemassa universaaleja syy-seuraus -suhteita, joita voitaisiin selittää tietyillä tekijöillä ja siten selittää organisaation suorituskykyä. Sen sijaan pankkien suorituskyky tuli esiin erittäin “polkusidonnaisena”, jossa polkujen yksilölliset tapahtumaketjut olivat vastuussa havaittavista menestyseroista. Tutkimuksen valossa näyttää olevan vuorovaikutteinen aika- ja paikkasidonnainen prosessi, jossa suorituskyvyn rooli vaihtelee ajan funktiona seurauksesta syyksi ja takaisin seuraukseksi. Tämän vuoksi suorituskyvyn selittävää roolia ei voi yliarvioida. Se näyttää olevan vahvimmillaan kehityskulun ääripäissä; taloudellisessa kriisissä sekä

menestyksessä. Tällaisina aikoina taloudellinen suorituskyky näyttää muokkaavan johdon toimintoja ja organisaatiota muutokseen, kokeiluun ja strategiaan vaihtoehtoihin käytettävissä olevien voimavarojen avulla. (Tainio ym. 1991.)

Menestymisen aika- ja paikkasidonnaisuutta vahvistaa havainto siitä, että vuosikymmen Tainion ym. (1991) tutkimuksen jälkeen ainoastaan yksi tutkimuksessa mukana olleista suurista aluesäästöpankeista on enää toiminnassa. Aiemmin menestyviksi tunnistetut pankit eivät olleet menestyviä 20 vuoden aikajänteellä.

2.5 Strategia ja suorituskyky

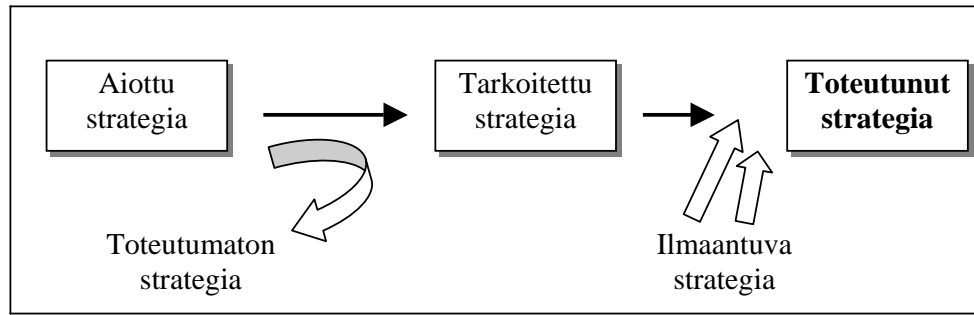
Barnard (1938) otti ensimmäisenä käyttöön strategia -käsitteen liikkeenjohdon piirissä. Strategia nähtiin keinona menestymisen saavuttamisessa, johon pyrittiin erityisillä menestystekijöillä (Ghemawat 1991, 1-2). Strategiat on nähty yhtenä keskeisimmistä tekijöistä organisaation menestymisessä, vaikka strategian vaikutusmekanismit ja siihen liittyvät asiat ovat erittäin monimutkaisia ja moniselitteisiä. Se on sanana nykyisin käytössä mitä moninaisimmissa merkityksissä mutta mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan?

Klassisen näkökulman mukaan strategia nähdään harkittuna ja analyttisenä suunnitelmana, jonka päämääränä on maksimoida saavutetut hyödyt pitkällä tähtäyksellä. Strategian laatiminen on organisaation tavoitteiden ja päämäärien tietoista ja muodollista määrittämistä sekä niiden saavuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden ja resurssien allokoinnin määrittämistä. Strategian laadinnasta on aina vastuussa organisaation ylin johto. (Whittington 1993, 11-17.)

Viime vuosikymmeninä on kritisoitu runsaasti klassisen näkökulman rationaalista ajattelutapaa. Mintzbergin (1987) ja Mintzberg, Ahlstrand ja Lampelin (1998) mukaan strategian määrittäminen ainoastaan suunnitelmaksi ei ole riittävä. Strategia voidaan nähdä myös menneisyyden toimintatapana, jossa

voidaan erottaa toisistaan tarkoin suunniteltu aiottu strategia sekä toteutunut strategia.

Aiotulla strategialla tarkoitetaan klassisen lähestymistavan mukaista muodollisesti suunniteltua strategiaa. Se saattaa toteutua halutulla tavalla, jolloin toteutunut strategia on sellainen kuin on tarkoitettu. Usein asiat eivät mene niin kuin on suunniteltu, jolloin strategia saattaa jäädä toteutumatta. Strategia voi toteutua myös toisenlaisena kuin oli aiottu, jolloin kyseessä on ilmaantuva strategia. Siinä strategia muotoutuu asteittain oppimisen ja kokeilun kautta. (Mintzberg 1987; Mintzberg ym. 1998.)



KUVIO 7. Strategiatyypit (Mintzberg ym. 1998, 12).

Prosessinäkökulmassa strategia ymmärretään jatkuvana kompromissien etsintänä ja kollektiivisena oppimisena, jolloin strategia määrittyy asteittain toiminnan kautta. Näkökulman mukaan jatkuvan menestyksen takana ovat pääasiassa yrityksen sisäiset resurssit. Menestyksen ratkaisee kyky hyväksikäyttää yrityksen keskeisiä osaamisalueita ja ydinkompetensseja, sen sijaan että yritys vain valitsisi oikeat ja sille sopivat markkinat. (Whittington 1993, 22-27.) Tällöin strategia määritellään toimintalinjaksi päätösten ja toiminnan jatkuvassa virrassa, jossa strategia muotoutuu jatkuvan oppimisprosessin seurauksena (Mintzberg 1987; Mintzberg ym. 1998).

Tässä tutkimuksessa liiketoimintamallilla ei tarkoiteta ainoastaan klassisen näkökulman mukaista kohdepankin muodollista strategiaa. Sen sijaan liiketoimintamallilla tarkoitetaan kohdepankin toimintatapaa, joka muodostuu

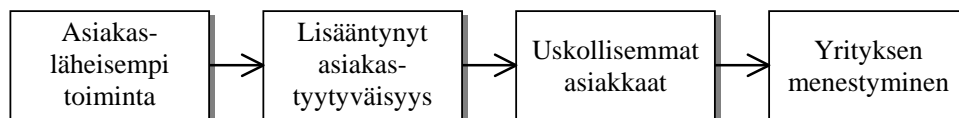
erilaisista arvostuksista, käsityksistä, reaktioista, toiminnan tuloksista ja muista vastaavista tekijöistä jatkuvassa ajan virrassa. Näin ollen se vastaa luonteeltaan Mintzbergiläistä oppimiskoulukunnan näkemystä strategiasta.

2.6 Asiaksläheisyys kilpailustrategiana

Edellisissä kappaleissa käsiteltiin tekijöitä, jotka ovat tutkijoiden mukaan selittäneet yritysten ja erityisesti pankkien menestymistä. Useissa tutkimuksissa nousi esiin paikallisuuden, asiakkaiden tuntemisen, paikallisen kilpailuaseman sekä asiakaslähtöisen toiminnan merkitys (ks. Lenz 1980, 1981; Peters & Waterman 1982; Tainio 1991; Kjellman 1996, Hyytinen 2001). Ne voidaan kiteyttää osaksi yritysten asiakaslähtöistä toimintatapaa, josta käytetään yhtenevästi termiä asiaksläheisyys.

Deshpandé ja Webster (1993, 27) määrittelevät asiaksläheisyyden “uskomusten joukoksi, joka asettaa asiakkaiden edut ensimmäiseksi, sulkematta pois muiden sidosryhmien kuten omistajien, yritysjohton ja työntekijöiden etua, ja jonka päämääränä on kehittää pitkäaikainen ja kannattava yritys.” Saman suuntaisesti Lichtenthal ja Wilson (1992) kuvaavat asiaksläheisyyttä “näkymättömäksi kädeksi”, joka ohjaa ihmisten jokapäiväistä käyttäytymistä. Asiaksläheisyys nähdään siis perustavana asenteena ja toimintaa ohjaavana tekijänä kaikessa mitä yritys ja sen toimijat tekevät.

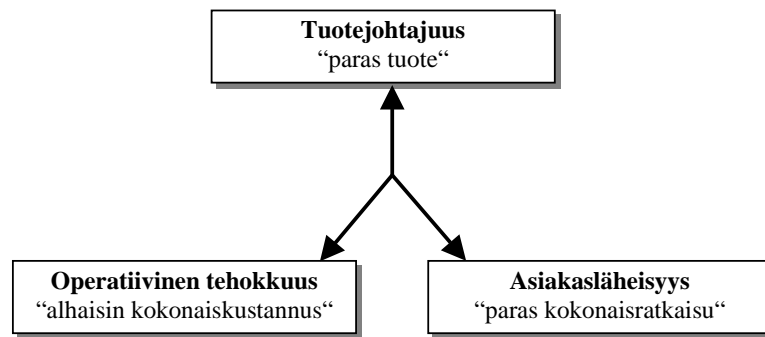
Asiaksläheisyys on usein nähty strategiavaihtoehdoksi, jota voidaan käyttää pysyvän kilpailuedun saavuttamiseksi. Asiaksläheisyyteen vahvasti perustuvan toiminnan on nähty johtavan ylivertaiseen asiakastyytyväisyyteen, jota seuraa parempi asiakasuskollisuus ja sitä kautta parempi kannattavuus. (Lambin 1993; Treacy & Wiersema 1995; Lado, Maydey-Olivares & Rivera 1998).



KUVIO 9. Oletettu asiaksläheisyyden ja menestymisen välinen suhde (Tuomela 2000, 55).

Keskeinen merkitys ketjussa on asiakastyytyväsyydellä ja asiakasuskollisuudella. Asiakastyytyväisyys on kirjallisuudessa nähty asiakasuskollisuuteen ajavana voimana. Asiakasuskollisuus on taas perusta kannattavuudelle ja kasvulle. Asiakasläheisyyden oletettu positiivinen vaikutus organisaation suorituskykyyn tapahtuu siis asiakastyytyväsyyden ja asiakasuskollisuuden kautta. (Tuomela 2000, 53-55.)

Treacy ja Wiersema (1993; 1995) ovat kehittäneet kolmen kilpailustrategian mallin, joka perustuu ajatukselle ns. ylivertaisen lisäarvon tuottamisesta asiakkaalle. Ylivertainen lisäarvo muodostuu määrittelemällä asiakkaiden arvot ja tarpeet, jonka jälkeen yrityksen on täytettävä kyseiset arvot kilpailijoita paremmin. Asiakkaalle voidaan luoda lisäarvoa kolmen erilaisen kilpailustrategian kautta, jotka ovat tuotejohtajuus, operatiivinen tehokkuus ja asiakasläheisyys.



KUVIO 8. Kolme kilpailustrategiaa (Treacy & Wiersema 1995, 45).

Tuotejohtajuudessa yritys tuottaa toimintoiltaan ylivertaisia tuotteita. Menestyminen perustuu luoviin ja ennen näkemättömiin ratkaisuihin, jotka kaupallistetaan nopealla aikataululla. Ideana on löytää jatkuvasti uusia ratkaisuja asiakkaiden ongelmien selvittämiseksi sekä asiakastarpeiden tyydyttämiseksi. Operatiivisella tehokkuudella tarkoitetaan tuotteiden ja palvelujen tuottamista kilpailijoita selvästi alhaisemmilla kustannuksilla siten, että asiakkaille aiheutuu mahdollisimman vähän vaivaa. Tuotteet ja palvelut ovat korkeaa ja tasaista

laatua. Asiakasläheisyydessä toiminta perustuu pitkäjänteisiin ja syviin asiakassuhteisiin, joissa tuotteet ja palvelut räätälöidään asiakkaan yksityisiin tarpeisiin. Asiakasläheiset yritykset saavat tuottoensa mieluummin asiakkuuden pitkäkestoisuuden kautta, eivätkä pyri maksimoimaan hyötyään yksittäisissä liiketoimissa. (Treacy & Wiersema 1993.)

Asiakasläheisyyteen toimintansa perustavan yrityksen ominaisuuksiin kuuluu Treacyn ja Wierseman (1995, 43) mukaan keskittyminen ydinprosesseihin, joissa autetaan asiakasta tämän tarvekartoituksessa, varmistetaan ongelmien ratkaiseminen ja tarpeiden tyydyttäminen sekä huolehditaan asiakassuhteen jatkuvasta hoitamisesta. Yrityksellä on liiketoimintamalli, joka delegoi päätöksentekoa lähellä asiakasta oleville työntekijöille sekä sellaiset johtamisjärjestelmät, joiden päämääränä on aikaansaada tuloksia valitulle asiakassegmentille, johon on toiminta on keskitetty. Lisäksi asiakasläheisellä yrityksellä on toimintakulttuuri, jossa panostetaan räätälöityihin ja yksilöllisiin ratkaisuihin sekä syvään ja pitkäjänteiseen asiakassuhteeseen.

Asiakasläheisyyden operationalisointi yrityksessä edellyttää kolmenlaisia toimintoja. Ensinnäkin tulee olla markkinoiden seurantajärjestelmä liittyen asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen. Asiakatarpeista hankittu tieto tulee välittää organisaatioon, jonka jälkeen toimitaan saadun informaation edellyttämällä tavalla. (Kohli & Jaworski 1990, 6.)

Markkinoiden seurantajärjestelmän luominen vaatii perinpohjaista asiakkaiden tarpeiden tarkastelua. Asiakkaiden mielipiteiden ja palautteen hankkiminen on toiminnan lähtökohta. Syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi erityisesti asiakkaan piilevistä tarpeista vaaditaan tarkempaa analysointia, jossa tulee ottaa huomioon asiakkaiden tarpeisiin ja mieltymyksiin vaikuttavat erilaiset muutosvoimat ja tekijät. (Kohli & Jaworski 1990, 3-5.) Asiakasketjuun vaikuttavien taloudellisten ja poliittisten mekanismien ymmärtäminen on tärkeää erityisesti uusasiakashankinnassa. Kaikki tiedonlähteet ja ideat liittyen asiakkaisiin ja asiakkaiden kykyyn luoda lisäarvoa tulisi tutkia perusteellisesti. (Slater & Narver 1995, 68-70.)

Tehokas asiakkaisiin liittyvä tiedonvälitys on erittäin tärkeää, koska se luo yhteisen perustan eri työntekijöiden ja osastojen yhteneville toiminnoille liittyen tiettyyn asiakkaaseen. Tiedonvälitykseen voidaan käyttää niin muodollisia kuin epämuodollisia kanavia ja erityisesti tulisi hyödyntää informaatioteknologian tarjoamia keinoja. (Kohli & Jaworski 1990, 5; Tuomela 2000, 31.)

Kolmas asiakasläheisyyteen liittyvä ulottuvuus on reagointi asiakkaan tarpeisiin. On hyödytöntä analysoida asiakkaiden tarpeita ja välittää tietoa organisaatiolle, mikäli ei saada aikaiseksi konkreettisia toimenpiteitä. Markkina-alueen valinnan jälkeen suunnitellaan, tarjotaan ja tuotetaan tuotteita ja palveluita, jotka tyydyttävät asiakkaiden nykyiset ja ennustetut tarpeet. Reagointi muuttuviin asiakastarpeisiin edellyttää innovatiivista käyttäytymistä ja asioiden tekemistä toisella tavalla vastauksena muuttuneisiin olosuhteisiin. (Kohli & Jaworski 1990, 6; Tuomela 2000, 31.)

Frenchin (1995) mukaan asiakasläheisyys on ollut Yhdysvalloissa jo pitkään osuustoimintamuotoisten pankkien kilpailuetuna. Keskeisin ero suhteessa liikepankkeihin on osuustoimintamuotoisten pankkien tietovaranto ei vain asiakkaista vaan myös asiakassuhteista. Koska osuustoimintamuotoiset pankit ovat tiiviisti sidoksissa markkinoihin, ne kykenevät testaamaan erilaisten ideoiden ja suunnitelmien toteutuskelpoisuutta hankkimansa asiakassuhdeinformaation avulla. Toiminnan toisena kivijalkana on ollut kokonaisvaltaisten asiakassuhteiden pitkä ajallinen kesto, jota myös asiakkaat arvostavat. Tulevaisuuden haasteena hän näkee uuden teknologian ja tietojärjestelmien luomat mahdollisuudet asiakassuhteiden hallinnassa. Olemassa olevan asiakastiedon integrointi tietojärjestelmiin ja niiden liittäminen johtamisjärjestelmiin kilpailijoita paremmin on edellytyksenä menestymiselle.

Tuomelan (2000, 32) mukaan on olemassa runsaasti kirjallisuutta, jossa asiakasläheisyyttä käytetään yhtäläisessä merkityksessä markkinalähtöisyyden kanssa. Toinen suuntaus näkee markkinalähtöisyyden laajemmaksi konseptiksi, jonka keskeisimpänä osana on asiakasläheisyys. Markkinalähtöisyyden muina

osatekijöinä on nähty esimerkiksi kilpailijasuuntautuneisuus sekä toimintojen välinen koordinaatio (Narver & Slater 1990, 21).

Markkinalähtöisessä toimintatavassa keskitytään pääasiassa sellaisten toimintojen ja käytäntöjen hyväksikäyttöön, jotka tunnetaan jo entuudestaan. Toinen vaihtoehto olisi eksploraatio: uusien, ennestään tuntemattomien ja innovatiivisten keinojen käyttäminen, jolloin pyritään itse vaikuttamaan aktiivisesti markkinoihin. (Tainio 1997; Lohivesi 2000, 82-83.)

Tuomela (2000) kävi väitöskirjassaan läpi 20 tutkimusta, joissa selvitettiin organisaation suorituskyvyn suhdetta joko asiakasläheisyyteen (18 tutkimusta) tai sitä laajempaan käsitteeseen markkinalähtöisyyteen (2 tutkimusta). Näistä tutkimuksista ainoastaan yksi ei löytänyt suorituskyvyn ja asiakasläheisyyden väliltä positiivista kausaalisuhdetta. Tuomela kehottaa kuitenkin suhtautumaan tuloksiin merkittävällä varauksella, sillä ainoastaan yksi tutkimuksista oli pitkäikäistutkimus.

2.7 Yhteenveto

Organisaation suorituskykyyn vaikuttavien tekijöiden tunnistaminen on yksi pitkäaikaisimmista tutkimuskohteista organisaatio- ja johtamistutkimuksissa. On kuitenkin vain vähän todisteita siitä, että olisi olemassa tiettyjä universaalitekijöitä, jotka selittäisivät organisaatioiden välisiä eroja suorituskyvyssä.

Suomalaisessa pankkitoiminnassa on havaittu tiettyjä ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, jotka erottavat hyvin ja huonosti menestyneitä pankkeja. Menestymistä on selitetty mm. pankin koolla (Kjellman 1994, 1997; Kjellman & Nordman 2000), kilpailuasemalla (Tainio ym. 1991), johdon osaamisella ja vahvalla tahdolla (Kjellman 1996; Kangas 2002; Kuusterä 2002) sekä strategiavalinnoilla (Kjellman 1996; Tainio ym. 1997; Kuusterä 2002). Kjellman (1996), Hyytinen (2001) ja Kuusterä (2002) korostivat asiakkaiden tuntemisen ja asiakaslähtöisen toimintatavan merkitystä.

Asiakasläheisyys on nähty ennen kaikkea arvovalinnaksi mutta myös strategiavaihtoehdoksi, jolla pyritään saavuttamaan pysyvää kilpailuetua suhteessa kilpailijoihin. Asiakasläheisyys perustuu pitkäjänteisiin asiakassuhteisiin, joissa tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa tyydyttämällä tämän tarpeet parhaalla kokonaisratkaisulla. Asiakasläheisyys ilmenee perustavana asenteena ja toimintaa ohjaavana tekijänä kaikissa yrityksen toiminnoissa.

Vaikka suomalaisten pankkien suorituskykyä on selitetty monilla eri tekijöillä, tulee muistaa tutkimusten keskeisin sanoma: on suhtauduttava varovaisesti tulkintoihin, joiden mukaan havaitussa tilastollisessa yhteydessä toinen tekijä tulkitaan suoraan syyksi ja toinen seuraukseksi. Sen sijaan suorituskyky ja menestyminen näyttää olevan aika- ja paikkasidonnainen prosessi, jossa yksittäisillä tekijöillä saattaa olla täysin erilainen vaikutus riippuen toiminnan kontekstista.

3 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan tutkimuksen empiirisen osion toteutusta. Tavoitteena on antaa mahdollisimman yksityiskohtainen ja selkeä kuvaus tutkimuksen toteutuksesta ja kulusta.

3.1 Tutkimusaineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu kohdepankin johtoryhmän haastatteluista sekä kirjallisesta materiaalista. Kirjallisena materiaalina on käytetty yleisesti saatavilla olevia tutkimuksia, tilastoja, lehtiartikkeleita ja kirjoituksia pankkitoiminnasta sekä osuuspankkiryhmän toiminnasta, kohdepankin sekä osuuspankkiryhmän vuosikertomuksia sekä jonkin verran kohdepankin omaa materiaalia.

Tutkimuksen keskeisin aineisto koostuu kuudesta Porin Seudun Osuuspankin johtohenkilön haastattelusta. Kaikki haastateltavat ovat työskennelleet Porin Seudun Osuuspankissa koko tarkastelujakson ajan, paitsi toimitusjohtaja Ramstedt, joka aloitti tehtävässään 1995. Kaikilla haastateltavilla on monipuolinen kokemus pankkitoiminnasta, erityisesti Porissa mutta myös muualla. Haastateltavien laaja kokemus eri tehtävistä kohdepankin sisällä nosti esiin erilaisia näkökulmia liittyen käsiteltäviin teemoihin. Kunkin haastateltavan näkemykset painottuivat omaan kokemustaustaan, kuitenkin vastauksissa oli varsin selkeästi nähtävissä tapahtumien yhtenäiset pääpiirteet. Tutkimuksessa on haastateltu seuraavia henkilöitä:

Jukka Ramstedt, toimitusjohtaja, koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Toiminut valmistuttuaan Turussa Op-kiinteistökeskuksen toimitusjohtajana. Vuodesta 1981 vuoteen 1988 Ramstedt toimi Turun Seudun Osuuspankissa pankinjohtajana, mistä hän siirtyi Kokkolan Seudun Osuuspankin toimitusjohtajaksi. Kokkolasta hän siirtyi Porin Seudun Osuuspankin toimitusjohtajaksi, jossa hän aloitti tehtävänsä 1.6.1995. Ramstedt on ollut mukana osuuspankkiryhmän strategiatyössä eri tehtävissä.

Jouko Antila, sijoitusjohtaja, koulutukseltaan varatuomari. Aloittanut uransa 1977 pankkilakimiehenä Pieksämäellä, mistä siirtyi Kokemäen Osuuspankin apulaisjohtajaksi. Vuonna 1983 Antila työskenteli lyhyen ajanjakson OKO:n rahoitusosastolla, jonka jälkeen hän siirtyi Porin Seudun Osuuspankkiin 1985. Porissa vastuualueena on eri aikoina ollut maaseutualueen konttorit, lainopilliset asiat, sijoitustoiminta sekä varallisuudenhoitopalvelut. Antila on toiminut koko tarkastelujakson ajan pankin johtoryhmän jäsenenä.

Marita Boren-Petäjä, talous- ja hallintojohtaja, koulutukseltaan varatuomari. Boren-Petäjän aloitti työskentelyn osuuspankkiryhmässä Op-kiinteistökeskuksessa Kokkolassa, mistä hän siirtyi pankkilakimieheksi ja yksityispuolen pankinjohtajaksi Teuvan Osuuspankkiin. Porin Seudun Osuuspankissa Boren-Petäjä aloitti 1986 sisäisenä tarkastajana ja vuonna 2000 hän siirtyi Kanta-Porin konttorin johtajaksi ja 2002 keväällä pankin talous- ja hallintojohtajaksi, vastuualueenaan pankin sisäiset liiketoimintaprosessit, henkilöstö ja taloushallinto.

Ilkka Huttunen, markkinointipäällikkö. Aloittanut työuransa Yhdyspankissa, mistä siirtyi Porin Seudun Osuuspankkiin 1974. Huttunen on tarkasteluajanjaksolla vastannut Porin Seudun Osuuspankin markkinoinnista ja tiedottamisesta ja toiminut johtoryhmän jäsenenä vuosina 1990-1997.

Matti Kiuru, myyntijohtaja, koulutukseltaan kauppatieteiden maisteri. Aloittanut Porissa vuonna 1989 Vanhakoiviston konttorin johtajana. 1994 alkaen pääkonttorin BePOP:n johtaja, vastuualueenaan yksityissektori ja pääkonttorin pankkitoiminta. 2002 keväällä Kiuru siirtyi pankin myyntijohtajaksi vastuualueenaan konttori- ja palveluverkosto sekä henkilöasiakasliiketoiminta.

Kari Rantasila, rahoitusjohtaja, koulutukseltaan ekonomi. Tullut osuuspankkiryhmään 1976 laskentasuunnittelijaksi Osuuspankkien Keskuspankkiin, mistä hän siirtyi Tyrnävän Seudun Osuuspankkiin (nyk. Vammalan Seudun Osuuspankki) apulaisjohtajaksi 1978. Porin Seudun

Osuuspankissa Rantasila aloitti 1981 aluejohtajana Ulvilassa ja 1984 hän siirtyi Keski-Porin aluejohtajaksi ja samalla pankin johtoryhmän jäseneksi. Vuodet 1990-2002 Rantasila työskenteli pankin liiketoimintajohtajana ja kevästä 2002 alkaen rahoitusjohtajana.

Tutkimuksen keskeisin kirjallinen materiaali koostui kohdepankin ja osuuspankkiryhmän vuosikertomuksista sekä Satakunnan Kansan lehtiartikkeleista. Vuosikertomukset antoivat pohjatietoa tutkimuskohteesta ja auttoivat kokonaisuuden hahmottamisessa ennen kuin varsinaiset haastattelut suoritettiin. Satakunnan Kansan lehtiartikkeleiden avulla tarkennettiin lähinnä tapahtumien tarkempaa ajallista sijoittumista, mikä joissakin tapauksissa jäi epäselväksi tai ristiriitaiseksi haastatteluissa. Tämä on ymmärrettävää tutkittaessa yli kymmenen vuotta vanhoja tapahtumia teemahaastattelujen avulla. Lähdeaineistona lehtiartikkelit ovat hyödyllisiä myös siinä mielessä, että ne kuvaavat tapahtumia juuri kyseisen hetken kontekstissa. Ne eivät siten ole väärityneet myöhempien tapahtumien aikaansaaman jälkiviisauden seurauksena.

3.2 Tutkimusmenetelmä

Tämä tutkimus on historiallinen case-tutkimus, jossa kuvataan Porin Seudun Osuuspankin liiketoimintamallin kehittymisprosessia 1990-luvulla. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, siinä hyödynnetään kuitenkin myös määrällistä aineistoa. Yin (1989, 15-16) on jakanut case-tutkimukset luonteensa perusteella selittäviin, kokeellisiin, arvioiviin ja kuvaileviin tutkimuksiin. Tämä tutkimus on pääasiassa kuvaileva, kuitenkin päätelmissä analysoidaan ja selitetään kohdeyrityksen menestyksellisen liiketoimintamallin taustalla olevia tekijöitä.

Laadullisen aineiston tulisi asettaa rajat sille, millainen tutkimuksen teoreettinen viitekehys voi olla ja millaisia metodeja voidaan käyttää. Viitekehysten ja sen kanssa sopuinnussa olevan metodin valitseminen on siis tärkeä ja kauaskantoinen ratkaisu. Ongelmalliseksi tämän ratkaisun tekee se, että laadulliselle tutkimukselle on luonteenomaista käännellä ja katsella ilmiötä monelta kantilta ja problematisoida itsestään selviä näkökulmia. Tästä syystä

laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä kerätä aineistoa, joka tekee mahdollisimman monenlaiset tarkastelut mahdollisiksi. Luonteenomaista kvalitatiiviselle tutkimukselle on myös ilmaisullinen rikkaus, monitasoisuus ja kompleksisuus. (Alasuutari 1999, 83-84.)

Keskeinen case-tutkimusten etu on mahdollisuus holistiseen eli kokonaisvaltaiseen näkemykseen tutkimuskohteesta. Se mahdollistaa eri näkökulmien huomioonottamisen, niiden tarkastelun suhteessa toisiinsa ja koko prosessin hahmottamisen suhteessa ympäristöön. Keskeisellä sijalla on tutkittavien ilmiöiden ja niiden suhteiden ymmärtäminen, "Verstehen". (Gummesson 1991, 76.)

Prosessitutkimus kuvaa, analysoi ja selittää mitä, miten ja miksi tapahtumaketjut ja -sarjat kehittyvät ajan myötä. Sille on luonteenomaista kompleksisuus ja tapahtumien ja toimijoiden kietoutuminen ympäröivään kontekstiin, joka itsessään vaikuttaa tapahtumiin mutta myös johon tapahtumat vaikuttavat. Jo yksittäisen prosessin kuvaaminen ja analysointi on haasteellista, koska se ei tapahdu vain omassa kontekstissaan vaan muiden prosessien ja tapahtumatasojen yhteydessä. Usein vaaditaan toisiinsa kietoutuneiden prosessiverkoston ymmärtämistä. (Pettigrew 1997, 1992.)

Myös tämä tutkimus vaatii tapahtumien kuvaamista varsin monella tasolla. On selvää, että makrotaloudelliset ilmiöt ovat keskeisesti vaikuttaneet myös Porin Seudun Osuuspankin toimintaan. Myös osuuspankkiryhmän tekemillä strategisilla valinnoilla on ollut erittäin oleellinen merkitys Porin Seudun Osuuspankin kehitysprosessille. Kuvaamisen pääpaino on kuitenkin selkeästi Porin Seudun Osuuspankissa ja sen toimintaympäristössä.

Gummessonin (1991, 77) mukaan case-tutkimuksen kritiikki tiivistyy kolmeen asiaan. Ensinnäkin case-tutkimuksista puuttuu tilastollinen validiteetti. Toiseksi niiden avulla voidaan luoda hypoteeseja mutta ei testata niitä. Kolmanneksi empiiristen yleistysten tekeminen ei onnistu case-tutkimuksen kautta. Tässä

tutkimuksessa kuvataan yhden kohdeyrityksen ainutlaatuinen kehitysprosessi, eikä tarkoituksena siten ole yleistyksien aikaansaaminen.

Tutkimuksen pääasiallinen aineiston hankintamenetelmä on teemahaastattelu. Haastatteluaineisto on konteksti- ja tilannesidonnaista, mistä syntyy se pulma, että tutkittavat saattavat puhua haastattelussa toisin kuin jossakin muussa tilanteessa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 203). Lisäksi tutkittaessa organisaation menestymistä tai menestymättömyyttä ihmisillä on taipumus korostaa oman toimintansa merkitystä mitä tulee organisaation menestykseen ja toisaalta syyttää ulkoisia tekijöitä huonon menestyksen syynä (March & Sutton 1997, 700).

Tämän tutkimuksen luotettavuus ja uskottavuus kiteytyy kysymyksiin siitä, antoivatko haastateltavat oikean kuvan tapahtumista ja toisaalta onko tutkija tehnyt uskottavia tulkintoja tapahtumien kulusta. Haastateltujen vastausten totuudenmukaisuus on viimekädessä riippuvainen kunkin vastaajan moraalista, johon tutkijan on luotettava. Kohdeorganisaatio ja haastateltavat suhtautuivat tutkimukseen myönteisesti ja käsittelivät asioita ja tapahtumia usein myös kriittisestä näkökulmasta. He myönsivät toisinaan muistinsa rajallisuuden ja pyysivät varmistamaan käsitellyn asian toiselta henkilöltä. Haastateltavat eivät korostaneet oman toimintansa merkitystä huomiota herättävästi, vaikka lähes kaikki käsiteltävät asiat liittyivät jollain tavalla johdon toimenpiteisiin, valintoihin ja ratkaisuihin. Haastattelujen ulkoista validiteettia tukivat myös useat lehtiartikkelit, jotka käsittelivät pankkien toimintaa Porissa 1990-luvulla ja jotka antoivat yhtenevän kuvan tapahtumien kulusta. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että kaikki haastateltavat ovat tutustuneet tutkimusraporttiin kokonaisuudessaan ja tarkastaneet empiirisen osion asiasisällön.

Laadullisen tutkimuksen arviointi pelkistyy kysymykseksi tutkimusprosessin aineiston käsittelyn ja analyysin luotettavuudesta (Eskola & Suoranta, 1998). Aineiston analysoimiseen on varmasti vaikuttanut se, että olen tutkinut asiaa organisaation ulkopuolisena toimijana, jolloin olen voinut tutkia asiaa ilman

minkäänlaista painetta tai vaikutusta itse kohdeyrityksen taholta. Toisaalta tutkijalla, joka olisi toiminut itse organisaatiossa osallistuvana havainnoijana olisi ollut paremmat lähtökohdat päästä vielä syvemmälle tapahtumien ja toimintojen kuvaamisessa sekä analysoinnissa. Kuitenkin ulkopuolisella tutkijalla on mahdollisuus käsitellä asioita ilman ennakkoluuloja ja ennakkoasenteita, mikä lisää tutkijan objektiivisuutta ja siten osaltaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta.

3.3 Tutkimusprosessin kulku

Kohdeorganisaatiota valittaessa tutustuin aihealuetta käsitteleviin aikaisempiin tutkimuksiin, joiden lähdeviittausten perusteella etsin käsiini Talouselämä – lehden vuosikerrat 1990-luvulla. Lehden laatimat pankkivertailut herättivät mielenkiinnon Porin Seudun Osuuspankkia kohtaan, johon sitten otin yhteyttä. Alustavan yhteydenoton jälkeen tutkimusta ja kohdeorganisaation sopivuutta tarkennettiin Kari Rantasilan esihaastattelussa 10.4.2002. Samalla sain kirjallista materiaalia, jonka avulla tutustuin tarkemmin pankin toimintaan. En tuntenut kohdeorganisaatiota merkittävästi entuudestaan, joten se oli ensiarvoisen tärkeää tutkimuskohteen ymmärtämiseksi ja siten myös tulevien haastattelujen onnistumisen kannalta.

Varsinaiset haastattelut suoritettiin 30.5.2002, paitsi yksi, joka jouduttiin esteen vuoksi siirtämään kesäkuun lopulle. Haastattelut tapahtuivat pankin tiloissa joko haastateltavan työhuoneessa tai kokoustilassa. Haastattelut kestivät 50-80 minuuttia ja ne sujuivat häiriöttä.

Haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluja, joiden teemat löytyvät liitteestä 1. Kaikissa haastatteluissa noudatettiin samaa teemahaastattelurunkoa siten, että kunkin haastateltavan erityisosaaminen ja erityistuntemus tuli hyödynnettyä. Haastateltavat tutustuivat teemahaastattelurunkoon ennen varsinaisia haastatteluja, sillä uskoin teemojen vaativan etukäteispohdintaa ja muistin virkistämistä. Kaikki haastattelut nauhoitettiin haastateltavien suostumuksella, jolloin tutkijalle jäi paremmin aikaa keskittyä itse haastatteluun

ja sen sisältöön sekä tarkentavien kysymysten esittämiseen. Nauhoittamisella varmistettiin, ettei olennaisia ja tärkeitä asioita jäänyt huomaamatta ja sillä vältettiin myös mahdolliset muisti- ja muistiinpanovirheet.

Sanatarkan litteroinnin jälkeen tutkimuksessa oli kahden kuukauden käymisvaihe, jonka aikana tutustuin entistä tarkemmin keräämäni aineistoon sekä muihin aihepiiriin tutkimuksiin. Samanaikaisesti tarkastelin tutkimuskohteen kehittymistä taloudellisten mittareiden valossa tilinpäätösanalyysin keinoin. Tämä vaihe lisäsi entistä enemmän ymmärrystä tutkimuskohteesta ja tutkimuksen lopullinen rakenne alkoi hahmottua.

Empiirisen osuuden kirjoittamisen jälkeen kirjoitin kirjallisuuskatsauksen sitä silmällä pitäen, että se oli sopuoinnussa aineiston kanssa. Tällä kirjoitusjärjestyksellä varmistin sen, että tutkimus on aineistolähtöinen ja että aineisto asettaa oikeanlaiset kehykset kirjallisuuskatsaukselle.

4 Porin Seudun Osuuspankin liiketoimintamallin kuvaus

4.1 Porin Seudun Osuuspankki

Porin Seudun Osuuspankki on perustettu vuonna 1928, tuolloin tosin nimellä Porin Seudun Osuuskassa. Se oli ensimmäinen osuuskassa Suomessa, joka perustettiin kaupunkiin. Jo perustamisvaiheessa Porin Seudun Osuuskassan toimialue määriteltiin laajaksi, koska siitä haluttiin ns. keskuskassa, jonka toiminta- ja kehittämismahdollisuudet olisivat paremmat suhteessa pienempiin ns. kyläkassoihin. Porin Seudun Osuuskassan alkuvuosina sen jäsenistö koostui lähinnä maatalouden piiristä mutta jo tuolloin tallettaja-asiakkaita haettiin aktiivisesti muistakin elinkeinoryhmistä. 1950-luvun lopulta alkaen pyrittiin asiakaspohjaa laajentamaan maatalous- ja maataloudellisten yritysten lisäksi myös muiden alojen yrityksiin. 1960-luvun taitteesta lähtien on pankin jäsen- ja asiakaskunta koostunut toimialueen väestörakenteen mukaisesti kaikista ammatti- ja väestöryhmistä. (POP vuosikertomus 1998.)

Tänä päivänä Porin Seudun Osuuspankki on 75-vuotias Satakuntalainen pankki, joka toimii Porin ohella myös kuudessa ympäristökunnassa, Ulvilassa, Noormarkussa, Merikarvialla, Pomarkussa, Siikaisissa ja Kullaalla. Vuoden 2001 lopussa pankilla oli 82 919 asiakassuhdetta, joista aktiivisia Porin Seudun Osuuspankkia pääasiallisena pankkinaan pitäviä oli 49 382 henkilöä. Asiakkaista 87 prosenttia kuului palkansaajakotitalouksiin, yritys- ja yhteisöasiakkaita oli 10 prosenttia ja maa- ja metsätalousasiakkaita 3 prosenttia. Luotonannolla mitattuna kotitalouksien osuus on 75 prosenttia, yritysten ja yhteisöjen osuus on 20 prosenttia ja maa- ja metsätalouksien osuus 5 prosenttia. Omistajajäseniä oli 24 831 kappaletta, mikä tarkoittaa, että joka viides Porin talousalueen asukas on pankin omistaja.

Työntekijöitä vuoden 2001 lopussa oli 162 henkilöä, jotka työskentelivät 13 konttorissa sekä kahdessa Market-konttorissa. Konttoreista seitsemän sijaitsee Porissa ja jokaisessa kuudessa ympäristökunnassa toimii yksi konttori. Kokoluokaltaan POP on kuulunut koko historiansa ajan suurimpiin suomalaisiin

pankkeihin. Vuoden 2000 lopussa se oli taseella mitattuna Suomen 21. suurin luottolaitos ja osuuspankkiryhmän sisällä seitsemäs, huolimatta merkittävistä edellisen vuosikymmenen aikana toimialalla tapahtuneista fuusioista ja yhteenliittymistä (Tilastokeskus 2001b). Pankin taloudelliset tunnusluvut ovat vuoden 2001 lopussa hyvällä tasolla. Rahoituskatetta kertyi vuonna 2001 19,6 miljoonaa euroa (116,3 Mmk) ja liikevoitto 13 miljoonaa euroa (77,1 Mmk) oli 2,6 prosenttia taseesta. Toiminnan tehokuutta mittaava tuottojen suhde kuluihin oli 1,9. Oman pääoman tuotto (ROE) oli 20 prosenttia. Vakavaraisuussuhde nousi vuoden takaisesta kahdella prosentilla 16,5 prosenttiin. Taseen loppusumma oli 525,1 miljoonaa euroa (3,12 mrd. mk).

TAULUKKO 1. Porin Seudun Osuuspankin avainlukuja (POP:n vuosikertomukset 1990-1999).

POP	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
Rahoituskate (Mmk)	74,1	90,2	90,0	99,0	105,9	105,5	84,3	85,4	95,2	89,9
Liikevoitto (Mmk)	20,1	28,9	5,9	16,1	9,5	26,6	25,4	45,2	52,8	62,4
Tilik. voitto (Mmk)	1,5	0,5	0,7	2,2	3,1	0,7	6,5	33,7	4,7	15,8
Tase (Mmk)	2 173	2 182	2 279	2 634	2 549	2 613	2 578	2 603	2 631	2 748
Talletukset (Mmk)	1 466	1 546	1 698	2 157	2 216	2 284	2 249	2 281	2 311	2 360
Luotonanto (Mmk)	1 557	1 653	1 667	1 928	1 838	1 730	1 711	1 751	1 878	2 057
Vakavaraisuus (%)	14,2	11,2	9,6	9,1	9,8	10,9	12,2	12,8	12,2	12,9
Henkilöstö	208	205	200	185	201	177	164	154	151	148
Konttorien lkm	29	29	29	28	28	28	20	15	15	15
Jäseniä	15756	15763	15658	15908	15777	16508	16607	16628	16830	20232

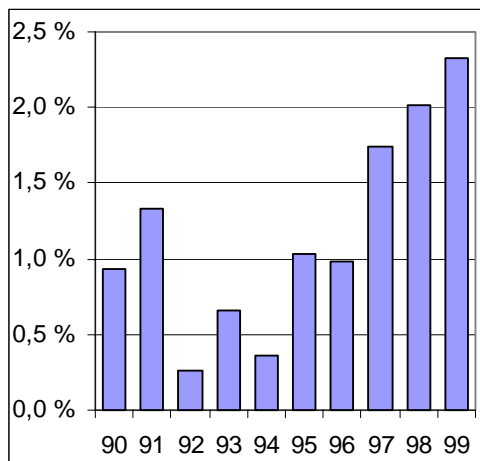
4.2 Porin Seudun Osuuspankin taloudellinen kehitys tarkastelujaksolla

Tainion ym. (1991, 432) mukaan pankkien suorituskyvyn mittaamiseen on yleisesti käytetty markkinaosuuden kasvua, kannattavuutta ja pääoman tuottoa. Tässä kappaleessa kuvataan Porin Seudun Osuuspankin taloudellista kehittymistä tarkastelujaksolla viiden eri muuttujan kautta, jotka ovat linjassa Tainion (1991) esittämien yleisimpien mittareiden kanssa. Valitut muuttujat ovat myös haastattelujen mukaan keskeisiä toiminnan mittareita kohdeyrityksessä.

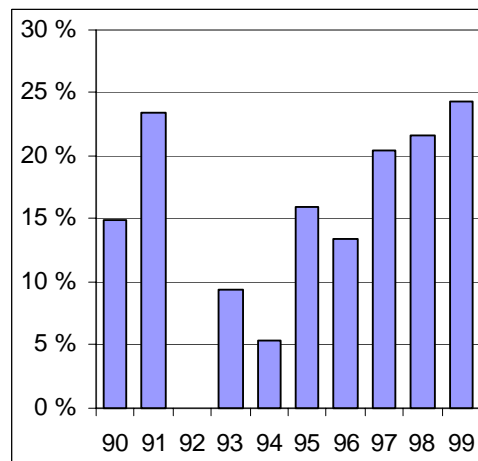
Kehitystä kuvataan kannattavuuden, kasvun ja rahoitusaseman avulla. Kannattavuuden tunnuslukuina käytetään liikevoittoa suhteessa keskimääräiseen taseeseen sekä oman pääoman tuotto prosenttia. Kasvun tunnuslukuna toimii

asiakasmäärien kasvu sekä otto- ja antolainauksen kehitys. Maksuvalmiutta mitataan otto-antolainaussuhteella. Kuviot perustuvat pankin vuosikertomuksissa ilmoitettuihin arvoihin ja vertailulukujen osalta lähde on ilmoitettu kuvion yhteydessä.

4.2.1 Kannattavuus



KUVIO 10. Liikevoitto/keskimääräinen tase



KUVIO 11. Oman pääoman tuotto-prosentti (ROE). (1992 tieto puuttuu.)

Kuviossa 10 on tarkasteltu Porin Seudun Osuuspankin liikevoiton suhdetta keskimääräiseen taseeseen, joka kertoo toiminnan tuloksellisuudesta suhteessa käytettävissä oleviin resursseihin eli taseen käytön tehokkuudesta. Kuvioista havaitaan, että koko kansantaloutta kohdannut lama heikensi POP:n tuloksentekeykyä merkittävästi vuoden 1992 aikana, jolloin suhdeluku putosi huomattavasti. Vuoden 1994 aikana tapahtunut positiivinen käänne kansantaloudessa ei vaikuttanut vielä merkittävästi pankin tulokseen, vaan käänne tapahtui vasta seuraavana vuonna. Vuosikymmenen puolivälin jälkeen tuloksentekeyky onkin parantunut merkittävästi. Suurin harppaus tapahtui 1997, jolloin liikevoitto suhteessa taseeseen nousi 0,98 prosentista 1,74 prosenttiin.

Keskeisimpiä kannattavuuteen vaikuttaneita kulueriä varsinaiseen toimintaan liittyneiden kulujen lisäksi ovat olleet luottotappiot sekä osuuspankkiryhmän

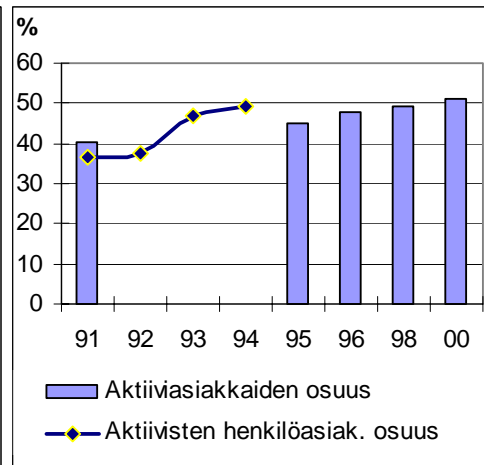
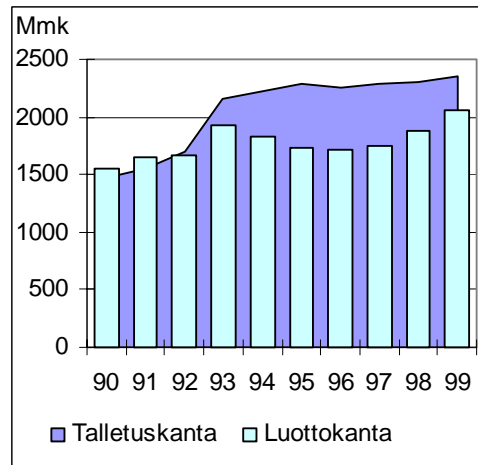
yhteisvastuuseen liittyvät maksut Osuuspankkien Vakuusrahastolle (OVR). Luottotappioita POP joutui kirjaamaan lamavuosina runsaasti; vuonna 1993 luottotappiot olivat korkeimmillaan 27,8 miljoonaa markkaa. Haastateltavat luonnehtivat luottotappioiden määrää kuitenkin kohtuullisiksi erityisesti verrattaessa muihin suuren kokoluokan pankkeihin. Osuuspankkiryhmän yhteisvastuuseen liittyvät maksut, joilla tuettiin ongelmiin joutuneita osuuspankkeja, lisääntyivät huomasti lamavuosina. POP joutuikin tukemaan muita osuuspankkeja useilla kymmenillä miljoonilla markoilla. POP erosi OVR:n jäsenyydestä 1999 alussa, minkä seurauksena liiketoiminnan muut kulut laskivat 16,6 miljoonaa markkaa. Tarkastelujakson loppupuoliskon pankin kannattavuus on ollut hyvällä tasolla. Keskeisin tekijä on ollut kustannusten karsiminen, mikä on tapahtunut pääasiassa konttoriverkoston karsimalla.

Kuvio 11, jossa tarkastellaan Porin Seudun Osuuspankin oman pääoman tuotto prosenttia, vahvistaa jo edellä todetun. Jos POP:n oman pääoman tuotto prosenttia verrataan muihin suomalaisiin talletuspankkeihin, niin voidaan todeta sen olleen erinomaisella tasolla koko tarkastelujakson ajan. Andersenin, Hyytisen ja Snellmanin (2000, 32) mukaan vuonna 1993 suomalaisten talletuspankkien oman pääoman tuotto prosentti oli keskimäärin yli -25 prosenttia ja vielä 1995 lähes -10 prosenttia. Vuonna 1999 suomalaisten talletuspankkien ROE oli noussut 20 prosentin tuntumaan, jonka Porin Seudun Osuuspankki oli ylittänyt kaksi vuotta aikaisemmin.

4.2.2 Kasvu

Kuviot 12 ja 13 kuvaavat pankin kasvua. Ensimmäisessä kuviossa 12 nähdään kuinka luotonanto sekä talletukset kasvoivat vielä pahimpina lamavuosina. Talletuksissa ja luotonannossa tapahtui selkeä harppaus 1993, jolloin Säästöpankin konttoreita sekä Osuuspankki Yhteistuki liitettiin Porin Seudun Osuuspankkiin. Talletusten vuosikasvu oli 27 prosenttia ja ilman yhdistymisiä 6,2 prosenttia. Myös luottokanta kasvoi absoluuttisilla luvuilla mitattuna huomattavasti, mutta ilman yhdistymisiä luottokanta supistui 2,8 prosenttia. Lamavuodet nujersivat luottokysynnän niin Porin seudulla kuin muuallakin

maassa ja kasvu-uralle päästiin vasta 1997. Pankin toiminta-alueen korkeat työttömyysluvut ovat osaltaan vaikuttaneet luotonannon kehitykseen. POP:n ottolainauksen eli talletusten kasvu on ollut vuodesta 1993 eteenpäin vakaata huolimatta pienestä notkahduksesta 1996, jolloin Osuuspankkien vakuutusyhtiö Aurum aloitti toimintansa ja jolloin merkittävä osa talletuksista ohjautui Aurumin säästövakuutus tuotteisiin.



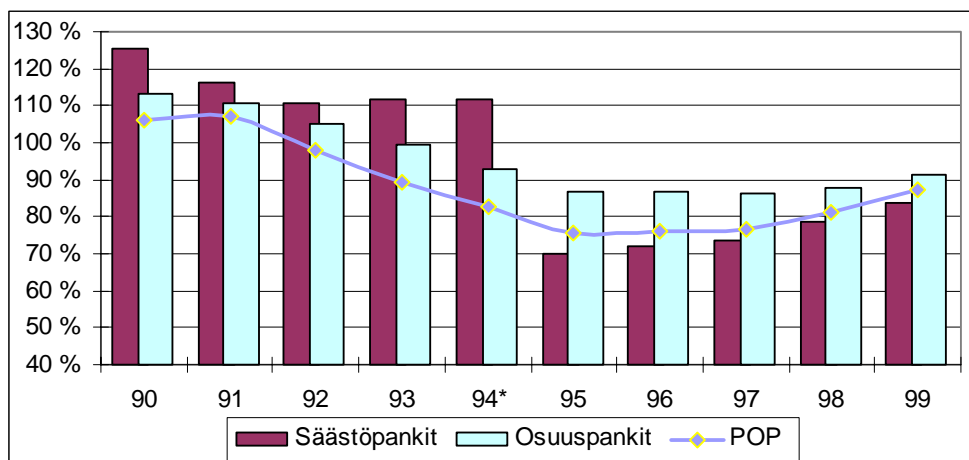
KUVIO 12. Talletus- ja luottokanta.

KUVIO 13. Asiakasosuudet.

Kuviossa 13 tarkastellaan pankin asiakasosuuksien kasvua joko aktiivisten asiakkaiden suhteena toimialueen väestöön tai aktiivisten henkilöasiakkaiden (henkilöt, jotka pitävät pankkia pääasiallisena pankkina) suhteena toimialueen väestöön. Asiakasosuudet on selvitetty markkinatutkimuksilla, joten ne eivät kerro markkamääräistä markkinaosuutta esimerkiksi talletuksista tai luotoista, vaan nimenomaan kappalemääräisen asiakasosuuden suhteessa toimialueen väestöön. Pankin sisäisen materiaalin mukaan vuonna 1985 Porin Seudun Osuuspankin asiakasosuus henkilöasiakkaissa oli noin 26 prosenttia, ja tultaessa 1990-luvulle se lähenteli jo 40:tä prosenttia. Tarkastelujakson aikana osuutta on kasvatettu tasaisesti ja vuosituhannen vaihteessa se ylitti jo 50 prosenttia. Selkein harppaus osui vuoteen 1993, jolloin POP:n yhdistyi kymmenen Suomen Säästöpankin konttoria. Niiden seurauksena pankin asiakasmäärä kasvoi 45 000:sta yli 60 000:een Tällöin aktiivisten henkilöasiakkaiden osuus toimialueen väestöstä nousi yli kymmenellä prosentilla 47 prosenttiin.

Hallitsevalla markkinaosuudella on haastateltavien mukaan ollut selkeä vaikutus pankin strategiaan linjauksiin erityisesti tarkastelujakson loppupuoliskolla. Osuuspankkiryhmän markkinaosuus on liikkunut noin 30 % tasolla valtakunnallisesti ja ryhmän toiminta on ollut varsin kasvuhakuista. Porin Seudun Osuuspankin dominoidessa markkinoita Porin alueella kasvu on nähty vähemmän keskeiseksi päämääräksi.

4.2.3 Maksuvalmius



KUVIO 14. Otto-antolainaussuhteen kehitys. (Tilastokeskus 2000, 248-249.)

* Huom. SSP:n pilkkominen vuonna 1994.

Kuviossa 14 on tarkasteltu Porin Seudun Osuuspankin, kaikkien osuuspankkien sekä säästöpankkien otto-antolainaussuhdetta, joka on saatu suhteuttamalla pankin luotot yleisölle yleisön talletuksiin. Suhdeluku kuvaa pankin maksuvalmiusasemaa ja siten kykyä myöntää luottoja. Se kertoo myös kuinka paljon pankin on pitänyt tukeutua muuhun varainhankintaan kuin ottolainaukseen eli yleisön talletuksiin.

Kuviosta 14 nähdään, että POP:n otto-antolainaussuhde on koko tarkastelujakson ajan ollut keskimääräisesti lähes kymmenen prosenttia pienempi kuin osuuspankkiryhmässä. Se kertoo selvästi paremmasta maksuvalmiusasemasta kuin ryhmässä keskimäärin ja myös sen, että Porissa ei ole tarvinnut

tarkastelujakson alkuvuosina turvautua siinä määrin muuhun varainhankintaan kuin talletuksiin. Tarkastelujakson alkuvuosina 1990-1991 Porin Seudun Osuuspankissa on myönnetty enemmän luottoja kuin mitä talletuksista kertyi varoja, minkä mahdollistamiseksi on otettu kalliimpaa markkinarahaa. Markkinarahan osuutta on lähdetty aktiivisesti pienentämään jo vuonna 1989. Vuosikymmenen puoliväliin mennessä on otto-antolainaussuhde pudonnut noin 75 prosenttiin, ja kotimaan valuuttamääräisten talletusten lisääntyessä on kalliista markkinarahasta päästy eroon lähes kokonaan.

Myös kasvuhakuisuutta voidaan tarkastella otto-antolainaussuhteen avulla. Kuviosta 14 voidaan havaita, että POP:n antolainaus suhteessa ottolainaukseen on ollut selvästi maltillisempaa kuin osuuspankkiryhmässä keskimäärin. Vuonna 1990 pankin antolainaus oli 106,2 prosenttia ottolainauksesta kun osuuspankkiryhmässä vastaava osuus oli 113,4 prosenttia. Porin Seudun Osuuspankin merkittävän kilpailijan Satakunnan Säästöpankin otto-antolainaussuhde oli vuoden 1990 alussa 122,1 prosenttia (Myllärniemi 1990). Tämä kertoo Porin Seudun Osuuspankin selvästi maltillisemmasta kasvuhakuisuudesta suhteessa kilpailijoihin sekä muuhun osuuspankkileiriin. Luottoja on pyritty myöntämään yleisöltä hankittujen talletusvarojen puitteissa ja markkinarahan osuus on pidetty muita pienempänä. Kuviosta 14 näkyy myös säästöpankkien aggressiivinen toimintatapa 1990-luvun alkuvuosina, jolloin kasvua haettiin markkinarahan voimin.

4.3 Strategian luominen kohdepankissa

Strategian laatiminen on kohdepankissa on luonnollisesti nivoutunut vahvasti osuuspankkiryhmän suunnitteluprosessiin. Tarkastelujakson aikana osuuspankkiryhmässä on ollut neljä laajempaa strategiaprosessia. Vuonna 1990 saatiin valmiiksi Suunta 2002 -ohjelma, jossa toimintaa linjattiin vuoteen 2002 asti. Suunta 2002 -strategiaa on tarkennettu vuosikymmenen aikana kolmeen otteeseen; OP-96 vuonna 1993, OP-98 vuonna 1995 ja OP-100 helmikuussa 1998 (Komi & Huomo 1997, 42-43; OKO vuosikertomukset). Laajempien

strategiaohjelmien lisäksi laaditaan vuosittaiset vuosisuunnitelmat, joiden pohjana on myös osuuspankkiryhmän vuosisuunnittelukehikko.

Kaikki haastateltavat korostivat keskuspankkijärjestön taholta laadittuja strategialinjauksia pohjana Porin Seudun Osuuspankin strategian laadinnassa. Koko osuuspankkiryhmälle laaditut yhteiset strategialinjaukset syntyivät ennen vuotta 1997 Osuuspankkikeskuksen toimesta. Palvelu- ja osaamiskeskuksena toimineen Osuuspankkikeskuksen muodostivat Osuuspankkien Keskusliitto (OKL) ja Osuuspankkien Keskuspankki Oy (OKO) tytäryhtiöineen. Vuoden 1997 alusta voimaan astuneen uuden ryhmärakenteen myötä strateginen suunnitteluvastuu siirtyi muodostetulle Osuuspankkikeskus OPK-osuuskunnalle. Kuusterän (2002, 208-212) mukaan osuuspankkiryhmässä vuosikymmenien aikana harjoitetulla suunnittelu- ja kehittämiskäytännöllä, jossa on ollut keskeisessä roolissa laaja vuorovaikutus keskusyksiköiden ja kentän välillä, on ollut suuri merkitys koko osuuspankkitoiminnalle. Yhteinen tavoitteiden asettaminen nähdään erittäin keskeiseksi osaksi yrityskulttuuria, joka osaltaan toimii koko ryhmän keskeisenä ohjausvälineenä (Karhinen 1996, 71).

Kaikki haastateltavat pitivät merkittävänä seikkana yksittäisten osuuspankkien laajaa itsenäisyyttä strategiavalinnoissa. On selvää, että ryhmän laatimat strategiset linjaukset eivät voi olla täysin relevantteja merkittävästi erilaisissa ympäristöissä toimivien pankkien osalta. Yksittäisellä pankilla nähtiin olevan varsin suuri vapaus painottaa omia strategisia linjauksiaan, kunhan ne tukevat koko ryhmän strategiaa. Porissa suurimmat painotuserot suhteessa muuhun ryhmään ovat liittyneet kasvuun ja kasvatavoitteisiin. Karhinen (1996, 68) erottaa osuuspankkitoiminnassa yhteisen toiminnan eli ryhmänä toimimisen alueen, jota sääntelee yhteiset pelisäännöt ja pankkikohtaisen alueellisen ja paikallisen toiminnan alueen, jossa pankeilla on vapaus soveltaa itsenäisyyttä ja yrittäjyyttä soveltavaa yrityskulttuuria.

Strategian luominen on haastateltavien mukaan ollut koko tarkastelujakson ajan pankin johtoryhmän eli toimivan johdon vastuulla. Strategian valmistelussa kullakin johtoryhmän jäsenellä on ollut oma vastuualueensa. Vaikka strategian

lopullinen käsittely ja hyväksyminen on pankin johtokunnan tehtävä, nähtiin sen rooli strategian valmisteluvaiheessa pieneksi.

Strategiaprosessi on haastateltavien mukaan pysynyt koko tarkastelujakson ajan samanlaisena ilman merkittäviä muutoksia. Muutama haastateltava nosti esiin vuosisuunnitteluun liittyen henkilöstön laajemman osallistumisen prosessiin. Heidän mielestään 1990-luvun puolivälin jälkeen on tapahtunut muutos suuntaan, jossa esimieskunta ja muu henkilöstö osallistuvat laajemmin ja aikaisemmassa vaiheessa vuosisuunnitteluun. Myös tavoitteiden asettamista ja niihin sitoutumista sekä pankki- ja yksikötason avainalueiden tulosten suunnittelua ja valvontaa on korostettu. Samalla on painotettu toimeenpanon merkitystä pelkän suunnittelun ja "ihmettelyn" sijaan.

Yksi haastateltavista korosti eri hallintoelinten aiempaa selkeämpää tehtäväjakoa, jonka avulla toimintaa on pyritty tehostamaan. Rajanveto operatiivisen, strategisen ja institutionaalisen johtamisen välillä on pyritty tekemään selväksi ja sitä kautta eri hallintoelinten tehtäväjakoa on pyritty selkeyttämään. Johtokunta (nykyisin hallitus) keskittyy strategiseen ja institutionaaliseen johtamiseen ja johtoryhmä keskittyy operatiiviseen johtamiseen. Strategian valmistelu on kuitenkin selkeästi johtoryhmän tehtävä. Johtokunnan rooli on ennen kaikkea valvoa tavoitteiden ja strategian toteutumista, mikä tapahtuu esimerkiksi tilintarkastajien, sisäisen tarkastajan, hallintoneuvoston tarkastajan, Osuuspankkitarkastuksen, Rahoitustarkastuksen ja muiden instanssien tuottaman materiaalin kautta.

Strategian ja tavoitteiden toteutumista seurataan tarkemmin kerran vuodessa vuosisuunnittelun yhteydessä ja tiettyjä mittareita kuukausikohtaisesti ja kustannuspuolella jopa viikoittain. Teknologian kehittymisen ansiosta informaatiota on mahdollista saada intranetin välityksellä aiempaa huomattavasti nopeammin ja sen välittäminen on huomattavasti helpompaa.

Haastateltavien mukaan keskeisiä toiminnan taloudellisia tavoitealueita ovat olleet kannattavuus, vakavaraisuus ja kasvu. Tavoitealueita on painotettu eri

suhteessa tarkastelujakson eri vaiheissa, jota käsitellään tulevissa kappaleissa. Useimpien mielestä kannattavuus on ollut keskeisin tavoitealue, tosin myös kasvu mainittiin keskeiseksi varsinkin tarkastelujakson alkuvaiheessa. Kasvun eräänlaisena rajana on pidetty juuri kannattavuutta, eli kasvun edellytyksenä on aina ollut kannattavuuden ylläpitäminen. Vuosikymmenen loppua kohti on tavoitteiden asettamiseen liitetty entistä enemmän ns. pehmeitä mittareita, jotka liittyvät esimerkiksi henkilöstön hyvinvointiin ja koulutustasoon.

4.4 Liiketoimintamallin kehitys 1990-luvulla

4.4.1 Lähtötilanne 1990

Porin Seudun Osuuspankin taloudellista tilaa tultaessa 1990-luvulle kuvattiin tyydyttäväksi. Pankin tilaa 1980-luvun puolivälissä luonnehdittiin erään haastateltavan mukaan vielä "köyhäksi". Tultaessa 1980-luvun loppua kohti oli Porin Seudun Osuuspankin taloudellinen tilanne vakaa ja tyydyttävällä tasolla. Vuosien 1986 ja 1990 välisenä ajanjaksona pankki oli kaksinkertaistanut rahoituskatteensa tulostason kasvaessa samassa suhteessa. Varainhankinnan osalta pankki oli kasvattanut koko 1980-luvun jälkipuoliskon ajan muun varainhankinnan osuutta. Vuonna 1990 noin 75 prosenttia varainhankinnasta oli ottolainausta eli yleisön talletuksia ja loppuosa muuta eli markkinaehtoista varainhankintaa.

Tarkastelujakson alkua eli vuotta 1990 leimaa selkeä kaksijakoisuus. Muutamia vuosia jatkunut talouden ennen näkemätön nousukausi oli alkanut osoittaa laantumisen merkkejä ja vuoden loppupuoliskolla kansantalous oli ajautumassa taantumaan. Muutos nousukaudesta lamaan tapahtui ennen kokemattomalla nopeudella ja rajuudella, jota kukaan ei osannut ennakoida. Lokakuussa 1990 Suomen taloustutkimuslaitokset ennustivat kansantalouden laskusuhdanteen olevan edessä ja arvioivat bkt:n kasvun hiipuvan kahteen prosenttiin. Todellisuuden paljastuessa bkt:n kasvuksi kirjattiin miinus seitsemän prosenttia. (Karhu 1996, 40-41.)

Keskusteltaessa pankin toimintaympäristöstä tarkastelujakson alussa kaikki haastateltavat korostivat äärimmäisen kovaa kilpailutilannetta, joka oli perua kahdeksan eri pankkiryhmän toiminnasta Porin talousalueella. 1990-luvulle tultaessa Porissa toimi Porin Seudun Osuuspankin lisäksi Satakunnan Säästöpankki, Porin Suomalainen Säästöpankki, Suomen Yhdyspankki, Postipankki, Kansallis-Osake-Pankki, Suomen Työväen Säästöpankki ja Osuuspankki Yhteistuki.

Kilpailu kiteytyi säästöpankkien toimintaan, jota luonnehdittiin aggressiiviseksi ja jopa moraalittomaksi. Säästöpankkien kasvuhakuinen strategia johti haastateltavien mukaan vapaamieliseen luotonantoon, jossa vakuuksia ei juurikaan kysely. Myös talletuspuolella kilpailu oli erittäin aggressiivista. Eräs haastateltava kuvasi säästöpankkien toimintaa “supermarkettien erikoistarjouksiksi“, missä lehti-ilmoituksessa kerrottiin rahalle päivän hinta.

Erityisesti säästöpankkien nähtiin väärinä kilpailua epäterveellä hinnoittelulla mutta myös Osuuspankki Yhteistuen nähtiin harjoittaneen yltiöpäistä hinnoittelua niin otto- kuin antolainauspuolella. Säästöpankkien poikkeuksellisen aggressiiviseen toimintaan Porissa nähtiin osaltaan syyksi markkinaosuuksien menettäminen 1980-luvulla, jota sitten lähdettiin korjaamaan vuosikymmenen lopussa.

Kilpailuasetelmaa haastateltavat kuvasivat mm. seuraavasti:

“Säästöpankeilla kun alkoi ne vaikeudet kasaantumaan niin se kilpailu oli paikoin epätervettä varsinkin siellä talletuspuolella. Nehän yrittivät hankkia sitä rahaa sitten jopa vähän sillä mentaliteetilla, kun ei markkinoilta enää muualta saanut, niin asiakkailta sitten talletuksina ja maksettiin sitten ylihintaa. Se tietysti väärästi kilpailua loppuaikoina selkeästi.“

“Joo kilpailutilanne oli tiukka. Säästöpankkihan ajoi sillä massiivisella luotonannolla täälläkin, että sanomalehdestä leikkaamalla kupongin sait sata tonnia.“

Myös Karhu (1996, 29) kuvaa Porissa vallinnutta kilpailuasetelmaa kirjoittaessaan Säästöpankkien tuomasta haasteesta Osuuspankeille: “Pori oli kuvaava esimerkki: kaupungissa kaksi säästöpankkia kilpaili keskenään. Muutenkin Pori oli pankkitoiminnan hullujen vuosien mallipaikkakunta. ‘Porissa on enemmän pankkeja kuin rahaa’, Talouselämä-lehti kirjoitti.”

Porin Seudun Osuuspankin linjaus poikkesi haastateltavien mielestä luotonannon osalta huomattavasti verrattuna esimerkiksi säästöpankkien valitsemaan linjaan. Pankin luotonantopolitiikkaa kuvattiin maltilliseksi ja konservatiiviseksi. Pankissa oli jo aiemmin 1980-luvulla tehty periaatepäätös siitä, että pankki ei myönnä luottoja toimialueensa ulkopuolelle. Maltillisen luotonantopolitiikan taustalla vaikutti 1980-luvun puoliväliin ajoittunut tapahtuma, jota eräs haastateltava luonnehti “opetukselliseksi asiaksi”. Siinä pankin rahoituksesta vastannut työntekijä oli osallisena laajassa petosvyyhdessä ja aiheutti toiminnallaan huomattavia vahinkoja pankille.

Tapahtuman nähtiin vaikuttaneen pankin toimintaan siten, että riskienhallinta ja riskienhallintajärjestelmien toimivuus nostettiin toiminnassa entistä keskeisemmälle sijalle. Myös pankin silloisen toimitusjohtajan Kalle Hossin rooli maltillisissa luotonantolinjauksissa nähtiin merkittäväksi. Luotonannon maltillisuuden osalta eräs haastateltava nosti esiin kauppakeskus BePOP:n rakentamisen, joka sitoi merkittävästi pankin varoja ja sitä kautta hillitsi selvästi pankin luotonantoa 1980-luvun lopulla ja 1990-luvun alussa.

Kuten jo aiemmin on mainittu, valmistui osuuspankkiryhmässä vuonna 1990 Suunta 2002 –strategia, jolla linjattiin toimintaa erityisesti seuraavaksi 2-3 vuodeksi, mutta myös pidemmällä tähtäyksellä seuraavan vuosituuhannen alkuvuosille asti. Samalla uudistettiin ryhmän toiminta-ajatus vastaamaan muuttunutta toimintaympäristöä. Uudessa toiminta-ajatuksessa lievennettiin vanhan osuustoimintaideologian painotuksia ja korostettiin jäsenyyttä, asiakkuutta sekä kilpailukykyä. Strategian pohjalta keskeisimmiksi asioiksi nousivat vakavaraisuus ja kannattavuus, joiden saavuttaminen edellytti toisaalta kustannustehokkuutta ja toisaalta riskienhallintaa. Samalla aiemmin hallitsevassa

asemassa ollut kasvu menetti painoarvoaan. Linjauksia leimasi selkeästi varovaisuus ja peruspankkitoiminnan korostaminen. Ryhmän päämääräksi 1990-luvulle asetettiin olla "markkina-asetaltaan ja yrityskuvaltaan johtava vähittäispankki Suomessa." (Kuusterä 2002, 205-207; ks. myös Karhu 1996, 39-40.)

Osuuspankkiryhmän linjavedot heijastuivat voimakkaasti myös Porin Seudun Osuuspankin strategiavalintoihin. Vuosikertomuksessa (1990, 20) linjattiin korostuneesti pankin tulevaisuutta paikallisena, vähittäispankkitoimintaa harjoittavana pankkina, joka varmistaa markkina-asetmansa kannattavalla toiminnalla. Myös haastateltavat määrittivät 1990-luvun alun keskeisimmäksi strategiseksi linjaukseksi pitäytymisen vähittäispankkitoiminnassa ja toiminnan kannattavuuden sen kautta.

"Kyllä silloin paljolti elettiin sitä perinteisen pankkitoiminnan aikaa. Keskeisin osa-alue oli silloin selkeästi, että pyrittiin hankkimaan tätä edullista raaka-ainetta eli talletuksia asiakkailta. Se korostui siinä 90-luvun alkupuolella, silloinhan korot oli korkealla ja talletuspuolella käytiin varsin kovaa kamppailua, - - näistä muodostui rahoituskate ja se oli se millä korostuneesti elettiin."

Myös pankin silloinen toimitusjohtaja Kalle Hossi korosti Satakunnan Kansan lehtiartikkelissa (Kolomainen 1990) keskittymistä oman talousalueen vähittäispankkitoimintaan, mikä tarkoittaa henkilöasiakkaiden, pienten ja keskisuurten yritysten sekä maatalousyrittäjien pankkipalveluja.

"Suuntaamme jatkossa voimavaramme näiden ryhmien pankkipalveluihin ja pyrimme rakentamaan tulevaisuuttamme tällä alueella. -- Ne organisaatiot, jotka kykenevät muita edullisemmin tuottamaan palvelunsa laadusta tinkimättä ovat vahvoilla tämän vuosikymmenen lopulla. -- Kaikessa liiketoiminnassa on keskeistä asiakasläheisyys. Hyvin hoidettu asiakassuhde turvaa liiketoiminnan jatkuvuuden."

Panostus vähittäispankkitoimintaan näkyy mm. siinä, että pankki ei ole merkittävästi ollut mukana kiinteistöliiketoiminnassa eikä arvopaperikaupassa.

Haastateltavien mukaan pankilla ei ole juurikaan ollut omaa arvopaperisalkkua, jolla olisi käyty aktiivista osakekauppaa. Sijoitukset ovat liittyneet sidosryhmien ja keskeisten kumppaneiden omistuksiin, kuten esimerkiksi Osuuspankkien Keskuspankkiin (OKO). Jo 1980-luvulla oli tehty päätös, että pankki ei kannata itse riskiä, eikä siten pelaa omilla varoillaan. Asiakkaita on luototettu arvopaperikaupassa, mutta tällöinkin on vakuudeksi ensisijaisesti pitänyt olla muuta varallisuutta kuin arvopaperisalkku.

Myös kiinteistöliiketoiminta on ollut vähäistä, taseesta löytyvät omistukset ovat pääasiassa olleet pankin konttorikiinteistöjä, merkittävimpänä kauppakeskus ja pääkonttori BePOP. Pankin tytäryhtiö Op-kiinteistökeskus on haastateltavien mukaan keskittynyt kiinteistöjen välittämiseen. Se on harjoittanut myös grynderitoimintaa, painottuen kuitenkin omien konttorikiinteistöjen rakentamiseen ja kehittämiseen.

“Sijoitustoiminnan merkitys on ollut erittäin vähäinen. Mä olen aina ollut itse sitä mieltä, että pankki on erittäin huono kiinteistöjen omistaja, ei meillä ole semmoista osaamista ja organisaatiota koskaan ollut. Se on enemmän ollut semmoista puuhastelua.”

“Arvopaperipuolella ei oltu. Asiakkaat saa pelata omilla ja siinä autetaan mutta pankin rahoilla ei pelata.”

Samaan aikaan kun Porin Seudun Osuuspankki korosti vähittäispankkitoimintaa toimintansa kivijalkana, pyrkivät alueella toimivat kilpailijat laajentumaan uusille liiketoiminta-alueille. Toukokuussa 1989 Satakunnan Säästöpankki perusti Poriin maakunnan ensimmäisen arvopaperikauppaan erikoistuneen sijoituspankki -konttorin. Muutoinkin säästöpankkien strategiavalinnat poikkesivat merkittävästi osuuspankkien valitsemasta linjasta. Kuusterän (1995, 658-664) mukaan säästöpankit olivat jo 1980-luvun lopulla siirtyneet kasvuhakuiseen volyymiajatteluun, jossa taseet ja välitettävä raha oli saatava nopeaan kasvuun. Volyymien kasvun perustana ei kuitenkaan ollut perinteinen ottolainaus vaan markkinaehtoinen varainhankinta. 1990-luvulla perinteistä korkokatteeseen perustuvaa pankkitoimintaa ruvettiin jopa väheksymään ja sen

sijaan korostettiin vaihtoehtoisia tulonlähteitä erilaisista sijoitusoperaatioista. Keskeiseksi tuloksen muodostajaksi nousi kiinteistöliiketoiminnan, arvopaperikaupan ja muun sijoitustoiminnan kautta saatavat myyntivoitot.

Huolimatta osuuspankkiryhmän selkeistä linjauksista panostaa peruspankkitoimintaan, ryhmän sisältä löytyi myös erilaisia näkemyksiä oikeista toimintalinjoista. Tässä kohtaa on nähtävissä merkittävä ero Porin ja eräiden suurkaupunkien ja kasvukeskusten osuuspankkien valitsemaan strategiaan linjauksiin. Näissä kaupungeissa (merkittävimpinä Helsinki, Turku ja Tampere) osuuspankkien markkinaosuus ei ollut kehittynyt suotavalla tavalla ja osuuspankit pyrkivät parantamaan asemaansa voimakkaalla luotonannon kasvulla 1980-luvun loppuvuosien aikana. Nämä paikkakunnat olivat vastasivat myöhemmässä vaiheessa valtaosasta osuuspankkiryhmän kokemista tappioista. (Kuusterä 2002, 270, 280.) Kysyttäessä haastateltavilta keskusjärjestön mahdollisesti luomista kasvupaineista, kuvasi eräs haastateltava tilannetta seuraavasti:

“Kyllä sieltä kasvusykäys tuli, mut tietyllä tavalla tuli myös se että, ei semmoista vauhtisokeutta, semmoiseen ei yllytetty. Verrattuna juuri esimerkiksi Säästöpankkiin. Ehdittiin vähän katsomaan eteen, sivulle ja taakse. Että missä mennään.“

Haastateltavat luonnehtivat pankin toimintaa kasvuhakuiseksi, kuitenkin selkeät kannattavuusperiaatteet huomioon ottaen. Säästöpankkien asettamaan hintakilpailuhaasteeseen ei haastateltavien mielestä lähdetty mukaan.

“...me ei olla lähdetty sellaiseen hintakilpailuun mukaan. Eli ei olla lähdetty valtaamaan markkinaosuutta kilpailemalla kummallakaan, ei otolainauspuolen eikä antolainauspuolen hinnoittelulla.“

Kannattavuuden parantamiseksi ja kustannustehokkuuden lisäämiseksi Porin Seudun Osuuspankissa tehtiin vuoden 1990 lopussa päätös karsia konttoriverkoston kolmella konttorilla, joista kaksi sijaitsi Porissa ja yksi Tuorilassa. Konttorien sulkeminen ajoittui seuraavan vuoden huhtikuulle.

Konttorien lopettamisen seurauksena toimihenkilöiden määrä väheni kymmenellä henkilöllä. Verkoston karsiminen heijasti osaltaan alkanutta muutoskehitystä yleisön pankkiasioinnissa, jonka taustalla on pankkikorttikannan kasvu ja pikapankkiverkoston laajentuminen. Sen seurauksena rahan nostoista oli asiakaskäynnillisiä vuonna 1989 vain 32 prosenttia. Myös muilla pankkiryhmillä oli paineita konttoriverkostonsa karsimiseen. Postipankki sulki toisen Porin konttorinsa lisäksi useita postitoimipaikkoja ja Kansallis-Osake-Pankki teki päätöksen kahden konttorin ja kuuden suuren työnantajan toimitiloissa sijainneen toimipisteen lopettamisesta.

Merkittäväksi koko pankkitoimintaa kohtaavaksi muutospaineeeksi vuosikertomuksessa nostetaan talletusten lähdevero, joka astui voimaan 1.1.1991. Sen seurauksena varainhankinnan nähtiin kallistuvan selvästi. Merkittävä tekijä oli myös peruskorkoon sidotun antolainauksen ja markkinakorkoihin sidotun varainhankinnan välinen korkoero, jonka seurauksena pankkien rahoituskatteen nähtiin tulevaisuudessa supistuvan huomattavasti. Korkoloukku -ongelma oli tosin tiedostettu jo 1980-luvun lopulla. Syksyllä 1990 POP pidättäytyi pitkäaikaisten peruskorkosidonnaisten luottojen korkojen yksipuoleisesta korottamisesta. Pankit, jotka korottivat peruskorkosidonnaisten luottojen korkoja yksipuoleisesti kohtasivat useita oikeudenkäyntejä, joiden seurauksena luottamus pankkien toimintaa kohtaan huononi oleellisesti (Kangas 2002, 98).

4.4.2 Pankkitoiminnan kriisivuodet 1991-1994

Vuoden 1991 aikana Suomen kansantalous ajautui taantumasta lamaan. Bruttokansantuotteen aleneminen, työttömyyden kasvu, konkurssien lisääntyminen, ulkomaanvelan nopea kasvu, markan devalvointi ja korkea korkotaso olivat keskeisiä makrotalouden trendejä. Seuraavana vuonna talous sukelsi entisestään. Kelluvan markan heikentyminen paransi vientiteollisuuden toimintaympäristöä, mikä oli loppuvuodesta laskeneen korkotason kanssa ainoita positiivisia signaaleja taloudessa. 1993 lama saavutti huippunsa. Kotimarkkinoiden taantuma jatkui mutta viennin kasvu kiihtyi. Seuraavana

vuonna tapahtui käänne parempaan. Bruttokansantuote kääntyi nousuun, vienti kasvoi, investoinnit lisääntyivät ja yksityisessä kulutuksessa näkyi elpymisen merkkejä.

Porin Seudun Osuuspankin toimintaympäristöön vaikutti taloudellisen laman lisäksi mittavat rakenteelliset muutokset säästöpankkileirissä. Kuusterän (1995, 664-667) mukaan jo 1980-luvun puolivälissä säästöpankkileirissä aloitettu aluesäästöpankki –rakennekehitys saapui vasta 1990-luvun alussa Satakuntaan ja Porin seudulle. Alkuvuodesta 1991 tehtiin päätös suuresta maakunnallisesta säästöpankkifuusiosta, jossa yhdeksän Satakunnassa toimivaa säästöpankkia liittyi Satakunnan Säästöpankkiin. Porissa jatkoi kuitenkin edelleen kaksi säästöpankkia (Suomen Työväen Säästöpankin lisäksi), sillä Porin Suomalainen Säästöpankki ei ollut mukana fuusiossa. Fuusion myötä Satakunnan Säästöpankki nousi valtakunnan viidenneksi suurimmaksi säästöpankiksi markkatalletuksilla mitattuna. Suomen Työväen Säästöpankin konttori liitettiin KOP:n vuosien 1992 ja 1993 aikana KOP:n ja STS:n fuusion seurauksena.

Toinen merkittävä tapahtuma Porin Seudun Osuuspankin ja koko pankkitoimialan toimintaympäristössä oli SKOP:n haltuunotto syyskuussa 1991, jota seuranneessa rakenneratkaisussa muodostettiin Suomen Säästöpankki Oy. Satakunnassa ja Porin seudulla tapahtuman vaikutukset olivat merkittävät. Tammikuussa 1992 Satakunnan Säästöpankki sekä Porin Suomalainen Säästöpankki allekirjoittivat yhdistymissopimuksen Suomen Säästöpankin kanssa. Fuusion seurauksena em. pankkien toimipaikoista 20 sulki ovensa ja työntekijöitä vähennettiin 150:llä. Aikaisemmin säästöpankeilla oli ollut Porissa yhteensä 18 konttoria ja fuusion jälkeen sinne jäi 11 konttoria. Maakunnasta lopetettiin 13 konttoria, jolloin jäljelle jäi vielä 25 konttoria. Uusi pankki aloitti toimintansa Porissa syyskuussa 1992.

Haastateltavien mielestä pankin strategiset linjaukset eivät juurikaan muuttuneet lamavuosina. Toiminnan keskeisenä painopistealueena pysyi edelleenkin peruspankkitoiminta, jolla pyrittiin kannattavaan toimintaan. Keskeisellä sijalla oli edullinen ottolainaus, jonka kautta pyrittiin parantamaan taseen rakennetta ja

vähentämään markkinaehtoisen varainhankinnan osuutta. Synkkä taloudellinen tilanne nosti omien asiakkaiden ja erityisesti riskienhallinnan merkitystä.

Myös POP:ssa oli paineita supistaa konttoriverkostoa, erityisesti yhden henkilön konttoreita, joita pankilla oli seitsemän kappaletta. Niiden ylläpitämiseen vaadittiin vuoden 1993 alusta alkaen Osuuspankkien Keskusliiton johtokunnan myöntämä poikkeuslupa, jonka turvin POP:n yhden hengen konttorit jatkoivat eteen päin.

Haastateltavien näkemys oli, että aikaisemmin voimakkaammin päämääränä ollut asiakasmäärän kasvu jäi taka-alalle ja toiminta keskittyi omien asiakkaiden ja heidän ongelmiansa hoitamiseen. Haastateltavien mukaan pankilla oli varsin paljon ongelmaluottoja, kuitenkin selvästi vähemmän kuin muilla saman kokoluokan pankeilla. Ongelmaluottojen hoitaminen sitoi runsaasti aikaa ja voimavaroja, eivätkä resurssit riittäneet juurikaan muuhun. Haastateltavat kiteyttivät asian mm. näin:

“Siinä ei kasvulle kyllä paljon ollut sijaa. Pyrittiin pitämään asemat ja hoitamaan ne riskit mitä meillä oli kuntoon. Niitten kanssa elettiin.”

“Silloin kuin merkit oli huonoja, se on aivan selvää että omat asiakkaat on silloin ollu tärkeitä. Siis ei ekspansiivinen ote, vaan nimenomaan omien asiakkaiden hoitaminen.”

Vähemmän kasvuhakuisesta toiminnasta huolimatta asiakasmäärien kasvu oli kuitenkin varsin voimakasta lamavuosien aikana. Siihen on osaltaan varmasti vaikuttanut keskeisimmän kilpailijan eli säästöpankkien ongelmat ja sitä kautta niiden rapistuva imago.

Pankkikriisivuosien merkittäväksi tapahtumaksi ja toiminnan avainalueeksi nousi Osuuspankki Yhteistuen (OPY) konttorin sekä Suomen Säästöpankin konttoreiden liittäminen Porin Seudun Osuuspankkiin ja uusien asiakkuuksien vastaanottaminen.

Osuuspankki Yhteistuen konttorin liittämisestä Porin Seudun Osuuspankkiin tehtiin aiesopimus lokakuussa 1992 ja varsinainen sopimus allekirjoitettiin maaliskuussa 1993. Sopimuksen mukaan Osuuspankki Yhteistuen keskeiset liiketoiminnot asiakkuuksineen siirtyivät POP:lle elokuussa 1993. Suomen Säästöpankin pilkkomisesta tehtiin päätös lokakuussa 1993 ja sen seurauksena Porin Seudun Osuuspankille siirtyi kymmenen Suomen Säästöpankin konttoria. Molempia yhdistymisiä edelsi kuukausien neuvottelut, joissa sovittiin liiketoimintojen järjestelyistä. Yhdistymisissä liitettävien konttoreiden talletuskanta siirrettiin Porin Seudun Osuuspankkiin mutta lainakannasta otettiin ainoastaan tiukkojen kriteereiden mukainen terve kanta. Siten riskejä sisältäneet luotot siirrettiin Osuuspankki Yhteistuen konttorin osalta Suur-Helsingin Osuuspankille ja säästöpankkien osalta vasta perustetulle omaisuudenhoitoyhtiö Arsenalille.

Haastateltavat tähdensivät mittavaa työmäärää, joka tehtiin yhdistyneiden konttoreiden riskien kartoittamiseksi ja eliminoimiseksi. Yhdistettävien konttoreiden luottokanta sisälsi suhteessa huomattavasti enemmän ongelmaluottoja verrattuna Porin Seudun Osuuspankin asiakaskantaan, minkä vuoksi uudet asiakkaat käytiin yksityiskohtaisesti läpi ja suoritettiin perusteellinen arviointi kunkin asiakkaan vakuuksista ja riskisyydestä.

Säästöpankkien ja Osuuspankki Yhteistuen konttoreiden yhdistämisellä ei ollut haastateltavien mielestä merkittävää vaikutusta Porin Seudun Osuuspankin strategiaan toimintalinjauksiin. Suurin vaikutus liittyi pankin kilpailuympäristöön, joka haastateltavien mukaan rauhoittui selkeästi. Erityisesti säästöpankkien poistuminen rauhoitti tilannetta. Osuuspankki Yhteistuen kilpailullinen merkitys oli ollut vähäinen, eikä sen lopettaminen juurikaan vaikuttanut kilpailuympäristöön.

Kilpailua asiakkaista kuitenkin jatkettiin, sillä neljälle kilpailijapankille (POP, KOP, SYP, PSP) jaetut säästöpankkiasiakkaat eivät välttämättä halunneet tulla liitetyksi juuri siihen pankkiin, mihin pilkkomisen yhteydessä joutuivat. Porin seudun pankkien tilannetta kuvailtiin "sulatteluksi", missä kaikilla osapuolilla oli

“pureksimista“. Toiminta keskittyi siis pääasiassa omien toimintojen ja organisaation uudelleen järjestelyyn, ja voimakkaan muutoksen kanssa elämiseen. Kilpailun rauhoittumista myös valtakunnallisella tasolla osoittaa pankkiryhmien yhteinen päätös pidättäytyä kaikista markkinointitoimista vuoden 1994 alkujakson aikana.

Osuuspankki Yhteistuki oli tunnettu palkansaajajärjestöjen pankkina ja yhdistymisen seurauksena Porin Seudun Osuuspankki sai “ay-väkeä“ asiakaskuntaansa. Sen seurauksena POP:ssa ryhdyttiin kehittämään palkansaajasidonnaisten palvelujen kehittämistä, mitä varten perustettiin palkansaajaryhmien yhteistyöelimeksi 25-jäseninen palkansaajatoimikunta. Erään haastateltavan mukaan Yhteistuen yhdistäminen tuki Porin Seudun Osuuspankin asiakasrakennetavoitetta siten, että “pankki on yhä enemmän oman toimialueensa näköinen“.

Yhdistymisten seurauksena Porin Seudun Osuuspankin asiakasmäärä kasvoi merkittävästi noin 45 000:sta noin 60 000:een ja talletuskanta kasvoi 27 prosenttia. Säästöpankkien pilkkomisesta seurannutta markkinaosuusien muutosta pankkiryhmätasolla koko Satakunnassa voidaan tarkastella seuraavasta taulukosta.

TAULUKKO 2. Pankkien markkinaosuudet markkatalletuksista (%) *Satakunnassa* vuoden 1991 lopussa ja SSP:n pilkkomisen jälkeen. (Salo 1994, 170.)

Markkinaosuus (%)	OP+OKO	PSP	KOP*	SYP	SP+SKOP
1991 lopussa	38,6	6,4	11,2	8,8	35,0
SSP pilkottu	47,5	17,1	15,7	16,3	3,5

* Huom. KOP:n luvut sisältävät myös STS-pankin.

Kaikki haastateltavat korostivat riskienhallinnan merkitystä Porin Seudun Osuuspankin toiminnassa koko tarkastelujaksolla mutta erityisesti pankkikriisivuosina. Riskienhallinta perustui selkeisiin luotonantoa koskeneisiin

linjauksiin sekä pankin sisäisen riskienhallintajärjestelmän toimivuuteen. Haastateltavien mukaan aiemmat tehdyt luotonantoa koskevat konservatiiviset linjaukset koituivat juuri kriisivuosina pankin eduksi.

4.4.3 Toipumisen aika 1995-1996

Historiallisen syvän laman käännekohta tapahtui vuoden 1994 aikana, jonka jälkeen kansantalous lähti nousuun. Myös pankkien tuloskehitys kääntyi positiiviseksi samalla kun luottotappioiden määrä alkoi laskea. Keskeiseksi uhkatekijäksi nousi kuitenkin luotonannon heikko kehitys, joka oli seurausta mittavasta työttömyydestä, korkeasta korkotasosta ja talouden yleisestä epävarmuudesta. Porissa luottokanta supistuiikin jo toisena peräkkäisenä vuotena.

Merkittävä muutos Porin Seudun Osuuspankin toimintaympäristössä oli Kansallis-Osake-Pankin ja Suomen Yhdyspankin (Unitas-konsernin) fuusio Meritaksi vuoden 1995 alussa. Sen seurauksena Satakunnan alueelle jäi 17 KOP:n ja SYP:n konttoria aikaisemman 25 sijaan. Porissa sijaitsevista kahdeksasta konttorista suljettiin kolme. Fuusion myötä Porissa toimivat pankkiryhmät vähenivät 1990-luvun alkuvuosien kahdeksasta ainoastaan kolmeen. Seuraavan vuoden maaliskuussa säästöpankki palasi Poriin Suomen Säästöpankin ulkopuolelle jääneen Huittisten Säästöpankin voimin. Näiden välisiä voimasuhteita kuvaa seuraava Porin Seudun Osuuspankin sisäiseen materiaaliin perustuva taulukko.

TAULUKKO 3. Asiakasosuuksien kehitys POP:n ydinalueella 1995-1996.

Pääasiallinen pankki (%)	Yhteensä		Pori		Ulvila		Noormarkku	
	95	96	95	96	95	96	95	96
POP	45	48	38	45	60	54	52	50
Merita	34	35	34	35	30	29	40	38
Postipankki	20	15	27	18	10	14	7	9
Säästöpankki		1		1		1		2
EOS/ei sano	1							

Osuuspankkiryhmä tarkensi kesällä 1995 aiemmin laadittuja strategisia linjauksia. Karhun mukaan (1996, 52) keskeisiksi kilpailukeinoiksi määriteltiin asiakkaiden tyytyväisyys ja palvelun laatu. Samalla painotettiin tehokkuuden

parantamista kustannuksia keventämällä. Tärkeäksi tavoitteeksi nousi tuotot/kulut –suhteen parantaminen 1,6:sta 1,8:aan vuoteen 1998 mennessä. OKO:n vuosikertomuksessa (1995, 9) mainitaan kustannusten karsintaohjelma vuosille 1996-1998, jossa säästötavoite on yli 200 miljoonaa markkaa ja josta henkilöstökuluja on noin puolet. Tästä alkoi tuntuva henkilöstö- ja toimintakulujen karsiminen koko osuuspankkiryhmässä. Edessä oli siis vaikea yhtälö: miten tarjota entistä parempaa palvelua entistä pienemmän henkilöstön työpanoksella?

Porissa strategiatyöskentelyyn paneuduttiin uuden toimitusjohtajan voimin. Jukka Ramstedt astui virallisesti toimeen 1.6.1995 eläkkeelle siirtyneen Kalle Hossin tilalle. Keväällä 1995 aloitettiin laajempi strategian tarkistuskierto. Siinä merkittäviksi muutospaineeiksi nähtiin heikentyneet tuloksenteonäkymät kaventuvan rahoituskatteen muodossa, tekninen kehitys ja sen aiheuttama asiakaskäyttäytymisen muuttuminen, henkilökunnan rakenne ja sen mahdollinen muuttuminen sekä asiakaskunnan rakenne ja asiakaskäyttäytymisen muuttuminen. Johtoryhmän jäsenten tehtävänä oli etsiä ratkaisuja kyseisiin muutospaineesiin ja lisäksi tehtävänä oli laatia SWOT-analyysi, johon tuli priorisoida kaksi tärkeintä vahvuutta, heikkoutta, ulkoista uhkaa ja mahdollisuutta.

Tulosnäkyvien osalta havaittiin, että korkokate tulee supistumaan lähivuosien aikana jopa kymmenillä miljoonilla markoilla. Oli selvää, että tuloksen heikentymistä pitää pystyä kompensoimaan jollakin tavalla. Pankin tehokkuus mitattuna esimerkiksi tuotot/kulut –suhteella oli heikolla tasolla ja ensisijaiseksi ratkaisuksi nähtiin tehokkuuden parantaminen palveluverkoston ja henkilöstöä supistamalla.

Teknologisen kehityksen osalta asetettiin tavoitteeksi 90 prosentin rationointiasteen saavuttaminen eli yhdeksän kymmenestä tilitapahtumasta tapahtuu itsepalveluna. Tärkeässä roolissa itsepalvelun lisäämisessä olivat maksuautomaattien ja pankkikorttien lisääntyminen sekä suoraveloituspalvelut. Internetissä toimiva Kultaraha-palvelu lanseerattiin vuoden 1996 alussa, tosin

Op-kotipankin päätepalvelulla oli jo aiemmin koko Op-ryhmässä noin 30 000 asiakasta.

Vuoden 1994 lopussa pankin palveluksessa oli 201 henkilöä. Henkilökunnan määrän todettiin olevan ylimitoitettu ja se vaati sopeuttamista. Jakeluverkoston osalta linjattiin, että pankin tulee yhdistää yli puolet silloisista 28:sta konttorista. Tehokkuuden parantamisen avainalueeksi nostettiin juuri itsepalvelun ja toimintojen rationaalisuuden kehittäminen.

Asiakaskunnassa nähtiin tapahtuvan myös muutoksia. Silloisen arvion mukaan tyypillisen asiakkaan koulutustausta tulee nousemaan ja yrittäjien osuus tulee kasvamaan. Kuluttajanäkökulman merkityksen nähtiin tulevaisuudessa kasvavan, jonka seurauksena asiakkaiden kriittisyys ja vaatimustaso tulee nousemaan. Siitä johtuen pankin tulee panostaa entistä enemmän omaan palveluosaamiseensa ja kykyyn tyydyttää asiakkaiden tarpeet.

Johtoryhmän laatimassa SWOT-analysissä pankin vahvuuksiksi nähtiin pankin ulkoinen imago, vahva markkinaosuus ja asiakasmäärä, paikallisuus sekä kilpailukeinot. Pankin heikkouksiksi tunnistettiin vakavaraisuuden taso, henkilökunnan motivaatio ja myyntitaito sekä sisäinen yrityskuva. Mahdollisuuksina pankin toiminnassa nähtiin kilpailutilanne, teknologinen kehitys sekä vakuutus- ja sijoitustuotteet. Toiminnan uhkatekijöitä oli pitkittyvä luottolama ja korkokatteen kaventuminen, johon yleisen taloudellisen epävarmuuden ohella vaikutti merkittävästi toimialueen erittäin korkeat työttömyysluvut. Muita uhkatekijöitä olivat toimialueen ulkopuolelta tuleva kilpailu ja sitä kautta hintakilpailu yleensä.

TAULUKKO 4. Porin Seudun Osuuspankin SWOT-analyysi 1995.

VAHVUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> - Liikekuva - Asiakasmäärä - Paikallisuus - Kilpailutekijät 	<ul style="list-style-type: none"> - Vakavaraisuus - Henkilökunnan motivaatio - Myyntitaito - Sisäinen yrityskuva
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> - Kilpailutilanne - Teknologinen kehitys - Vakuutustuotteet ja sijoituspalvelut 	<ul style="list-style-type: none"> - Korkokate - Heikko luotonmyynti - Ulkoinen kilpailu - Hintakilpailu

Pankin strategiatyöskentelyn taustalla oli neljä periaatetta, joiden nähtiin johtavan menestykseen. Ensimmäkin varainhankinta tulee hoitaa vähän edullisemmin kuin kilpailijoilla. Eron ei tarvitse olla suuri ollakseen toiminnan ja tehokkuuden kannalta merkittävä. Toiseksi pankkitoimintaprosessin tehokkuuden on oltava samaa korkeaa luokkaa kuin parhailla kilpailijoilla, mikä tarkoittaa noin kahden tuottojen ja kulujen suhdelukua. Kolmanneksi sijoitustoiminnan hinnoittelun tulee olla samalla tasolla kilpailijoiden kanssa. Viimeisenä ja tärkeimpänä on riskienhallintajärjestelmä, jonka moitteeton toiminta ja kehittäminen on koko pankkitoiminnan avainasia.

Strategiatyön pohjalta toiminnan tehokkuus otettiin keskeiseksi päämääräksi. Tehokkuuden parantamiseksi aloitettiin jakeluverkoston karsiminen. Kesäkuussa 1996 seitsemän pankin konttoria yhdistettiin toisiinsa. Porissa yhdistettiin Niittymaan konttori pääkonttoriin ja Mäntyluodon konttori Pihlavan konttoriin. Ulvilassa Kaasmarkun konttori yhdistettiin Friitalan konttoriin, Noormarkussa Söörmarkun konttori Noormarkun konttoriin ja Leväsjoen ja Sammin konttorit Siikaisten konttoriin. Alkusyksystä yhdistettiin vielä Porin Siltakonttori pääkonttoriin.

Yhdistymisten seurauksena pankin henkilökunnan määrä väheni vuoden 1995 aikana 24:llä ja 1996 aikana 13:sta. Erään haastateltavan näkemyksen mukaan pankki ei ollut pakkotilanteessa konttoriverkoston sopeuttamisen suhteen, toisin kuin monet muut pankit. Sen sijaan POP:ssa oli näkemys, että jos taloudellinen

tilanne pysyy lähitulevaisuudessa samanlaisena, pankki saattaa joutua pakkotilanteeseen.

Pääasiassa jakeluverkoston karsimisen ja henkilöstövähennysten ansiosta pankin hallinto- ja muut toimintakulut laskivat vuonna 1995 11,4 prosenttia ja vuonna 1996 17,2 prosenttia. Samalla myös ennusteet pankin rahoituskatteen kapenemisesta kävivät toteen ja vuoden 1996 aikana rahoituskate putosi 20 prosenttia, mikä pienensi tehostamistoimenpiteiden vaikutuksia tuotot/kulut – suhdeluvulla mitattuna.

Kulujen karsimisen ohella pyrittiin hyödyntämään SWOT-analyysissä nähtyjä mahdollisuuksia. Korkokatteen supistumista pyrittiin kompensoimaan monipuolistamalla tuottorakennetta eli kasvattamalla muita tuottoja. OKO:n vuosikertomusten mukaan osuuspankkiryhmässä oli aloitettu Kultaturvavakuutusten myynti syksyllä 1992. Tuotteina olivat koti- tapaturma- ja matkavakuutukset. Seuraavana vuonna valikoimaa laajennettiin vahinkovakuutuksiin. 1994 esiteltiin Luoton takaisinmaksuturva –vakuutus ja 1996 mukaan astui sijoitus- ja säästämismarkkinat vasta perustetun Henkivakuutusosakeyhtiö Aurumin myötä.

Porissa tapaturma- ja matkavakuutusten myynti aloitettiin vuosikymmenen alkupuolella ja kotivakuutusten osalta 1996. Takaisinmaksuturva otettiin mukaan 1994 ja Aurumin eläke- ja säästämismarkkinat 1996. Alkuvaiheessa vakuutus tuotteiden merkitys tulon lähteenä oli lähinnä marginaalinen mutta alkoi kasvamaan 1996, jolloin mukaan astuivat Aurumin vakuutus tuotteet. Vuonna 1996 pankki kirjasi palkkioita vakuutusten markkinoinnista ja myynnistä 3,8 miljoonaa markkaa.

Tehokkuutta lisättiin myös organisatorisilla uudistuksilla. Kesällä 1995 moniportaisesta organisaatiosta poistettiin yksi taso ja madalluttamisen seurauksena organisaatiosta muodostui erään haastateltavan mukaan Pohjoismaiden ohuin. Pankin johtamisjärjestelmää tehostettiin korostamalla tavoiteasetannan merkitystä. Se tarkoitti pankki- ja yksikötason tuloksiin

sitoutumista, jonka olennaisena osana on suunnittelu- ja seurantakeskustelut. Tavoiteasetannassa päämääräksi nostettiin parhaat pohjoismaiset pankit. Lisäksi painotettiin entistä aktiivisempaa toimeenpanokulttuuria. Osana johtamisjärjestelmien tehostamista selkeytettiin eri hallintoelinten tehtäväjakoja (ks. luku 4.3).

4.4.4 Kohti vakavaraisuutta, tehokkuutta ja kiristyvää kilpailua 1997-1999

Muutamia vuosia jatkunut heikko luottokysyntä osoitti piristymisen merkkejä vuonna 1997. Pääasiassa asuntoluottojen kysynnän vilkastuminen käänsi POP:n luotonannon takaisin kasvu-uralle. Pankin toimintaympäristön taloudellinen kehitys oli suotuisaa. Vientiteollisuus ja alan alihankintayritykset paransivat tuloksiaan ja kaupan näkymissä havaittiin positiivista suuntausta. Palvelusektori ei päässyt positiivisiin kasvulukuihin, eikä siten pysty tarjoamaan työpaikkoja kuten esimerkiksi pääkaupunkiseutu. Talousalueen teollinen rakenne nähtiin ongelmalliseksi työllisyyden kannalta, sillä kasvavia toimialoja oli niukasti. Työttömyysaste oli lähtenyt laskuun mutta pysytteli edelleen lähes kymmenen prosenttia korkeammalla kuin koko maassa. Myös pankin toimialueen väestömäärä oli supistunut jo muutamia vuosia.

Kilpailutilanne Porin Seudun Osuuspankin toimialueella kiristyi tarkastelujakson viimeisinä vuosina. Tuoreimpana tulokkaana aloitti pohjoismaiden suurin pankki Svenska Handelsbanken joulukuussa 1998. Siten Porissa sijaitsi fyysisesti viiden eri pankkiryhmän konttoreita. Haastateltavat korostivat myös nettipankkien ja pankkiiriliikkeiden kilpailullista merkitystä, vaikka niillä ei välttämättä olekaan fyysistä konttoria pankin toimialueella. Erityisesti yritysrahoituspuolella haastateltavat näkivät myös ulkomaisten kilpailijoiden lisääntyneen. Kiristyvästä kilpailutilanteesta huolimatta pankki pystyi parantamaan asiakasosuuksiaan. Vuonna 1998 Porin Seudun Osuuspankkia käytti pääasiallisena pankkinaan jo 49 prosenttia alueen ihmisistä. Vuosituhannen vaihteessa asiakasosuus ylitti jo 50 prosenttia.

Huhtikuussa 1997 Porin Seudun Osuuspankin edustajisto teki kauaskantoisen päätöksen liittymisestä uuteen ryhmärakenteeseen, jossa pankkiryhmän lakisääteisenä keskusyhteisönä toimii Osuuspankkikeskus-OPK osuuskunta. Uuden ryhmärakenteen ja lakimuutosten myötä mahdollistui jäsenpankkien eroaminen Osuuspankkien Vakuusrahastosta. Kaikki jäsenpankit päättivät erota vakuusrahaston jäsenyydestä ja maksaa osuutensa viimeistään vuoteen 2004 mennessä. Porin Seudun Osuuspankki maksoi osuutensa 68,7 Mmk vuosien 1998 ja 1999 aikana.

Vuonna 1997 alkoi osuuspankkiryhmässä OP100 –strategian kehittäminen, jonka tarkoituksena oli tarkentaa Suunta 2002 –strategian linjauksia. Porin Seudun Osuuspankissa uusittiin strategiatyön tuloksena pankin toiminta-ajatus ja määriteltiin toiminnan avainsanoiksi asiakas, asiakkaan pankkisuhde, laatu, luotettavuus ja vakavaraisuus. Uudistettuun toiminta-ajatukseseen kirjattiin pankin perustehtäväksi kolme asiaa: 1. Olla Satakuntalainen pankki, joka tarjoaa parasta pankkipalvelua. 2. Edistää jäsenten ja asiakkaiden taloudellista menestymistä. 3. Olla aktiivisesti mukana Porin talousalueen kehittämisessä.

Uudessa toiminta-ajatuksessa haluttiin selvästi painottaa entistä vahvemmin pankin paikallisuutta ja sitoutumista toiminnan kehittämiseen siten, että pankin asiakkaat ja koko pankin toimialue hyötyvät. Toimialueen kehittämisen taustalla oli huoli alueen heikosta kehityksestä yritystoiminnassa, työllisyydessä ja väestön määrässä. Jäsenten ja asiakkaiden taloudellisessa menestymisessä keskeinen rooli oli uusilla sijoitusmuodoilla, joilla saavutetaan parempia tuottoja verrattuna perinteiseen tilisäästämiseen.

“Ja sitten myöskin tämä, joka erottaa meitä muista, mä olen sanonut monessa tilaisuudessa, kun olen ollut puhumassa näistä maakunnan asioista, että me ollaan niin samassa veneessä kuin maakunta ja sen kehittyminen. Jollei täällä ole asiakkaita niin ei täällä tarvita pankkiakaan et se on niin yks yhteen. No me heijattiin se tuonne toiminta-ajatukseseen [olla aktiivisesti mukana Porin talousalueen kehittämisessä] niin ei tarvitse miettiä, että ollaanko me mukana Satakunnan kehittämisessä vai ei. Me ollaan.“

Toiminnan strategiset linjaukset eivät muuttuneet dramaattisesti aiemmista. Avainalueita toiminnassa olivat edelleenkin kannattavuus, vakavaraisuus ja tehokkuus. Tulospainotteisen toiminnan kautta pyrittiin erityisesti parantamaan pankin vakavaraisuutta. Keskeisimmät muutokset liittyivät sijoitus- ja varallisuudenhoidopalveluiden aktivoimiseen sekä pankin toimintatapaan, jota haluttiin muuttaa kohti asiakaslähtöistä myyntikulttuuria.

“Kyllä se edelleen on ollut sitä peruspankkitoimintaa. Tämä varallisuudenhoidopalvelujen ja muiden mukaan tulo on ollut 90-luvun lopun ja 2000-luvun alun uusia alueita, joihin on sitten panostettu enemmän.”

“Silloin 1998 käynnistyi niin sanottu asiakassuuntautunut palvelutapa eli asiakkuuksien hoitamisesta ruvettiin puhumaan. Vastuutettiin myös henkilöasiakkaita työntekijöille. Silloin käynnistyi koko henkilökunnan koulutus asiakkuuksien hoitamisesta. Se lähti ensiksi toiminta-ajatuksen tarkistuksesta ja sitten siitä eteen päin.”

“Alkoi tulla näitä uusia elementtejä mukaan eli ehkä vakuutusliiketoiminta yhtenä suurimpana juttuna ja voisi sanoa aika lailla uutena. Olihan tietysti sitä ennenkin vakuutukset kuuluneet tähän pankkitoimintaan, mutta lähdettiin todella tekemään bisnestä niillä, niin se oli selkeä uusi asia. -- Ja tietysti tuota sijoituspuolelta, alettiin korostamaan rahastojen merkitystä ja tietysti siinä laman jälkeen osakekauppakin alkoi virkistymään. Eli muun kuin rahoituskatteeseen kuuluvan otto-/antolainauttoiminnan rooli alkoi enenevässä määrin kasvamaan.”

Muutoksen taustalla olivat jo 1995 SWOT analyysissä ilmenneet yleiset kehitystrendit; kilpailun kiristyminen korkomarginaaleissa ja sen seurauksena muiden tuottojen merkityksen kasvu toiminnan kannattavuudessa. Tästä johtuen kilpailun ja toiminnan painopiste siirtyy enenevässä määrin uusiin tuotteisiin ja kasvaville liiketoiminta-alueille. Aiempi näkemys sijoitus- ja vakuutustoiminnan merkityksen kasvamisesta osui oikeaan.

Vuosikymmenen puolivälissä laaditussa SWOT –analyysissä pankin yhtenä heikkoutena nähtiin henkilökunnan myyntitaito. Vuonna 1997 käynnistettiin toimenpiteet uudenlaisen asiakaslähtöisen myyntikulttuurin luomiseksi ja

myyntitaitojen parantamiseksi. Asiakaspalveluvalmiuksia parannettiin koko henkilökunnan kattavalla tiimikoulutuksella, jonka toinen vaihe läpikäytiin seuraavana vuonna. Taustalla oli ajatus asiakkuuksien hallinnasta myös yksityispuolella, minkä osalta yrityspuolella oli jo pitkä historia. Se tarkoitti henkilöasiakkaiden vastuuttamista tietyille työntekijöille ja sitä kautta keskitettyä ja laadukkaampaa palvelua asiakkaalle sekä asiakassuhteen parempaa jatkuvuutta. Tämä vaati henkilöstöltä uudenlaista moniosaamista, jota koulutuksen avulla pyrittiin kehittämään.

Haastateltavat näkivät keskeiseksi tekijäksi asiakashallinnan parantamisessa teknologiset investoinnit. Pankin ATK-järjestelmät uusittiin 1997 lopun ja 1998 alun aikana ja samalla otettiin käyttöön osuuspankkiryhmän uusi tietojärjestelmä Osuva. Se mahdollisti asiakastietojen yksityiskohtaisen rekisteröinnin ja hyväksikäytön huomattavasti aiempaa helpommin.

Sijoituspalveluiden osalta pankkiin oli rakennettu organisaatio jo 1980-luvun lopulla. Haastateltavien mukaan toiminta oli kuitenkin suhteellisen pientä 1990-luvun puoliväliin asti, jolloin toimintaa ruvettiin jälleen aktivoimaan. Eräs haastateltava kuvasi kehitystä seuraavasti:

“Silloin 80-luvulla alettiin pistään sitä [sijoituspalveluiden] organisaatiota pystyyn ja pidettiin se 90-lukukin se pystyssä, että 90-luvun lopulla oltiin ihan hyvässä lyönnissä täällä omalla alueella. Tietysti näin jälkepäin kun sitä miettii, niin vähän yksipuolisestihan me toimittiin, että oltiin liikaa osakesuuntautuneita. Oltiin tavallaan vahvoja tuotteissa mutta ei ehkä vielä siinä asiakkaassa niin kuin pitäisi. Se asiakas pitäisi nähdä ensin ja sille niitä ratkaisuja.“

Tarkastelujakson loppuvuosina vakuutus- ja sijoituspalveluiden kysyntä lisääntyi huomattavasti. Vuonna 1998 Porin Seudun Osuuspankki myi eläkevakuutuksia toiseksi eniten koko osuuspankkiryhmässä. Valtionyhtiöiden massiiviset omistusjärjestelyt lisäsivät suorien osakesijoitusten suosiota ja POP oli osakemyynneissä Op-ryhmän kolmen menestyneimmän joukossa. Vuonna 1999 POP:n asiakkaiden vakuutussäästöjen kanta Aurumissa oli 190,3 miljoonaa

markkaa, mikä tarkoitti yli 45 prosentin kasvua verrattuna edelliseen vuoteen. Asiakkaiden sijoitukset Op-ryhmän rahastoihin kasvoivat noin 30 prosenttia ja vuoden 1999 lopussa rahastosijoituksia oli yhteensä 142,4 miljoonaa markkaa.

Vuonna 1996 aloitettua konttoriverkoston karsimista jatkettiin vuonna 1997 osana toiminnan tehostamista. Vuoden 1997 aikana yhdistettiin viisi pankin konttoria muihin konttoreihin. Samalla avattiin Automarket Prismaan pankin palvelupiste, joka tarjoaa yleisimmät henkilöasiakkaiden pankkipalvelut. Pankkikonttorista se eroaa kuitenkin siinä, että palvelupisteessä ei ole rahakassoja ja aukioloajat noudattavat pääasiassa markettien aukioloaikoja.

Lisäksi eri puolilla toimialuetta toimi seitsemän kauppaliikettä, joissa asiakkailla oli mahdollisuus käyttää internetpalvelua. Samoin haja-asutusalueilla toimi viisi kauppaliikettä, joissa pankin asiakkaat voivat nostaa rahaa. Konttoreiden yhdistämisten seurauksena henkilökuntaa ei irtisanottu mutta kahdeksan toimihenkilön työsuhde osa-aikaistettiin. Toinen palvelupiste perustettiin Euromarkettiin 1998. Uutena linkkinä asiakkaan ja pankin välillä esiteltiin Op-ryhmän puhelinpankki, joka otettiin Porissa käyttöön keväällä 1999.

Pankin toimintoja keskitettiin yhä enemmän peruspankkitoimintaan ja keväällä 1997 luovuttiin omasta kiinteistövälitystoiminnasta. Op-kiinteistökeskuksen isännöinti myytiin mbo-kaupalla kahdelle Op-kiinteistökeskuksen isännöitsijälle. Pankkiliiketoimintaan läheisesti liittyvää kiinteistö- ja isännöintitoimintaa toteutettiin jatkossa yhteistyössä alan yrittäjien kanssa.

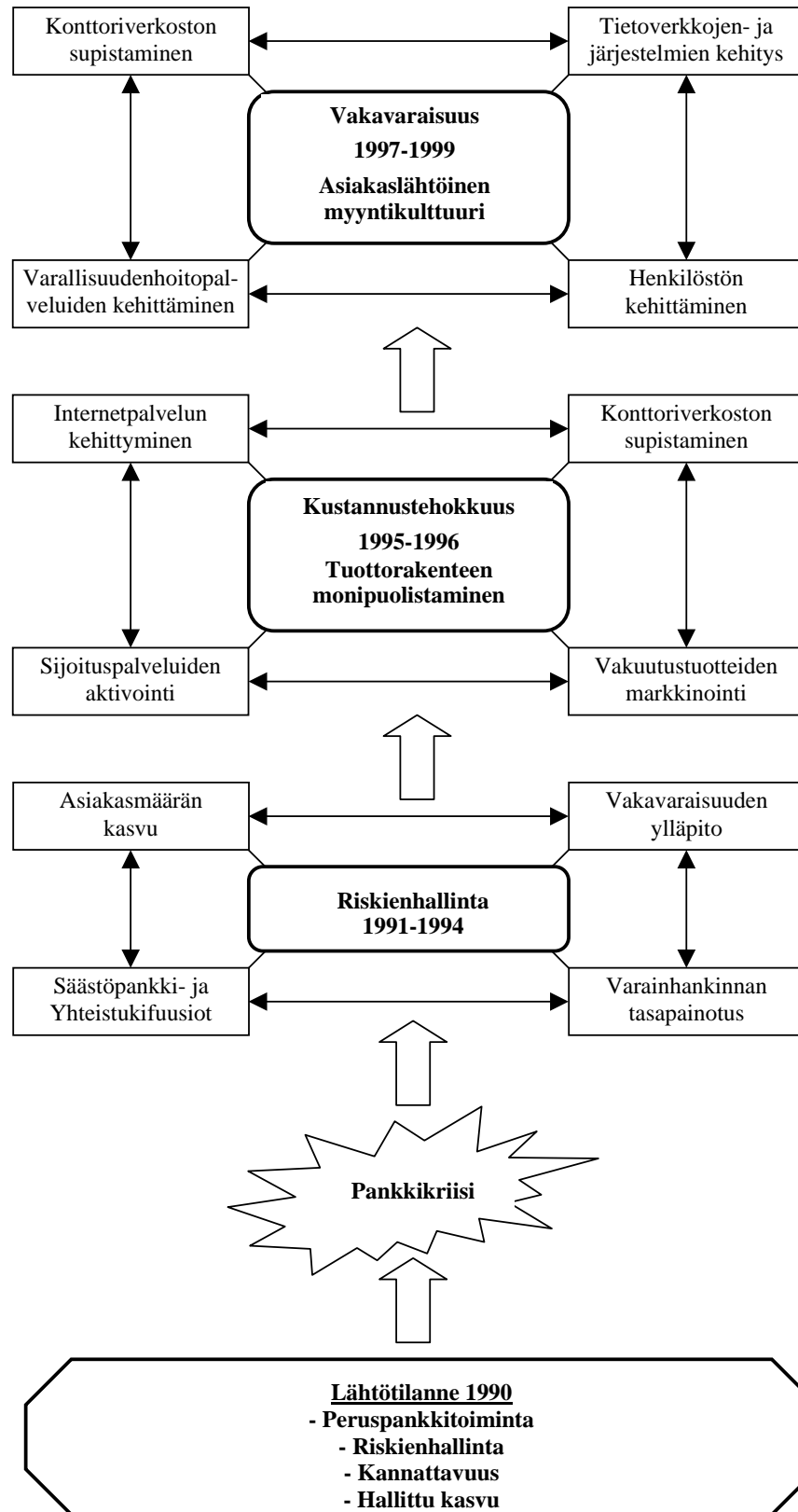
Tarkastelujakson loppua kohden asiakasmäärän kasvu palasi keskeisemmälle sijalle toiminnassa, kasvua ei kuitenkaan nähty toiminnan painopistealueena. Kasvumahdollisuudet nähtiin rajallisiksi jo senkin vuoksi, että POP:n asiakasosuus henkilöasiakaspuolella lähenteli jo 50 prosenttia. Kasvupotentiaalia nähtiin haastateltavien mukaan sen sijaan yritysasiakaspuolella, mihin haluttiin panostaa entistä vahvemmin. Tavoitteeksi asetettiin 50 prosentin markkinaosuus myös yritysasiakaspuolella.

Yleisellä tasolla riskin ottoa lisättiin jossain määrin, kuitenkin niin, että se oli tervettä ja hallittua. Haastateltavien mukaan kuitenkin selvästi lamavuosia aktiivisemmin. Pankin markkinointiviestintää aktivoitiin ja sitä kohdistettiin potentiaalisten asiakkaiden ohella enemmän myös omiin asiakkaisiin.

4.4.5 Yhteenveto liiketoimintamallin kehittämisestä

Seuraavan sivun kuvioon 15 on tiivistetty Porin Seudun Osuuspankin toiminnan painopistealueet ja niihin vaikuttaneet tekijät vuosina 1990-1999.

KUVIO 15. Toiminnan painopistealueet ja niihin vaikuttaneet tekijät 1990-1999.



Porin Seudun Osuuspankin keskeisin strateginen linjaus tehtiin jo 1980-luvun säännöstelyn vapautumisen vuosina. Tällöin tehtiin päätös toiminnan perustumisesta vähittäispankkipankkitoimintaan, joka tarkoittaa keskittymistä yleisön talletusten allokointiin. Tällöin keskeisenä tulolähteenä on rahoituskate, joka muodostuu talletusten ja luottojen välisestä korkoerosta. Porin Seudun Osuuspankin toiminnan lähtökohtana 1990-luvulle tultaessa oli vähittäispankkitoiminta, jolla pyrittiin kannattavaan kasvuun. Riskienhallinta oli erinomaisella tasolla, johtuen mm. 1980-luvulla koetusta pankin henkilökuntaan kuuluneen henkilön aiheuttamista riskien realisoitumisista. Pankki ei ollut mainittavasti mukana kiinteistöliiketoiminnassa eikä arvopaperipuolella.

1990-luvun alkuvuosien pankkikriisi korosti entisestään riskienhallinnan merkitystä. Kasvatut luottotappiot heikensivät pankin vakavaraisuutta ja samanaikaisesti Porin Seudun Osuuspankki sai tuhansia uusia asiakkaita Säästöpankeista ja Osuuspankki Yhteistuesta. Samalla kun omat asiakkaat kokivat entistä enemmän vaikeuksia ja sitä kautta vaativat huomiota pankin osalta, piti huolehtia myös uusien asiakkaiden riskikartoituksesta ja vastaanottamisesta. Korkoloukun vuoksi varainhankintaa oli tasapainotettava siten, että kalliista markkinaehtoisesta varainhankinnasta oli päästävä eroon. Se onnistui nopean talletuskasvun turvin, samalla kun luottojen kysyntä hiipui välillä jopa negatiiviseksi.

1990-luvun puoliväliin tultaessa pankin tehokkuus oli heikolla tasolla. Laaja konttoriverkosto ei tuonut enää kilpailuetua, sillä pankkiasiointi siirtyi kasvavassa määrin itsepalvelutapahtumiksi samalla kun internetpalvelut aloittivat huiman kasvunsa. Samanaikaisesti oli näkyvissä pankkikriisin seurauksena alkanut luottolama ja sen aiheuttama rahoituskatteen huomattava kapeneminen. Kustannustehokkuutta parannettiin konttoreita ja henkilöstöä karsimalla. Kapenevaa rahoituskatetta kompensoitiin muilla tuotoilla ja erityisesti Aurumin vakuutus tuotteet nousivat kasvavaksi tulonlähteeksi. Myös muita sijoituspalveluita aktivoitiin.

Tarkastelujakson loppuvuosina jatkettiin aiempia linjauksia. Keskeinen muutos oli pankin toiminnan kehittäminen kohti asiakaslähtöistä myyntikulttuuria, jonka taustalla oli erilaisten sijoitus- ja varallisuudenhoidopalveluiden kehittyminen. Tietoverkkojen ja -järjestelmien kehittyminen edesauttoi mahdollisuuksia asiakkuuksien hallintaan myös yksityispuolella. Muuttunut toimintaympäristö vaati henkilöstöltä uudenlaista moniosaamista, jota kehitettiin koulutusjaksoilla. Kannattavuutta ja tehokkuutta parannettiin edelleen konttoriverkoston karsimalla. Samalla keskitettiin toimintoja yhä vahvemmin peruspankkitoimintaan ja luovuttiin pankkitoimintaan kuulumattomista isännöinti- ja kiinteistövälitystoiminnoista.

5 TUTKIMUSTULOKSET JA PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ensisijaisesti kuvata Porin Seudun Osuuspankin liiketoimintamallin kehityskulku vuosien 1990-1999 aikana. Tavoitteena on myös tunnistaa ne ainutlaatuiset tekijät ja prosessit, jotka ovat vaikuttaneet pankin suorituskykyyn ja jotka ovat keskeisesti olleet osallisena kohdepankin kehityskulun muotoutumisessa.

Seuraavissa luvuissa tuodaan esiin ne tekijät, jotka ovat keskeisesti vaikuttaneet Porin Seudun Osuuspankin menestymiseen. Samalla vastataan johdannossa esitettyyn kysymykseen siitä, millä keinoin kohdeyritys selvisi pankkikriisistä ilman tappiollisia vuosia ja nousi sen jälkeen osuuspankkiryhmän ja koko valtakunnan tason terävimpään kärkeen. Lopuksi tuloksia ja päätelmiä suhteutetaan tutkimuksen taustakirjallisuuteen ja aikaisempiin aihealueen tutkimuksiin.

5.1 Liiketoimintamallin ydinkomponentit

Kysyttäessä haastateltavien näkemystä Porin Seudun Osuuspankin menestykseen vaikuttaneista tekijöistä saatiin vastaukseksi varsin laaja kirjo erilaisia tekijöitä. Haastateltavat selittivät pankin menestymistä mm. suurella asiakasmäärällä, markkinajohtajuudella, asiakassuhteiden keskittämisellä, yrityskuvalla, paikallisuudella, kohtuullisilla luottotappioilla, hyvällä riskienhallinnalla, sattumalla, kilpailijoiden kohtalolla, henkilökunnan osaamisella, organisaation muutoskyvyllä, kulupuolen hallinnalla, maalaisjärjen käytöllä, perusasioissa pysymisellä, strategiavalinnoilla ja pitäytymisellä johdon valitsemassa linjassa.

Monet haastateltavien esiin nostamista tekijöistä ovat selkeästi enemmän seurauksia kuin syitä pankin menestymiselle. Esimerkiksi markkinajohtajuus tai suuri asiakasmäärä ovat seurausta aiemmasta onnistuneesta toiminnasta, jonka seurauksena suuri asiakasmäärä ja markkinajohtajuus on saavutettu. On kuitenkin nähtävissä, että markkinajohtajuuden saavuttaminen tietyllä hetkellä

on mahdollistanut tietynlaisen toimintamallin tulevaisuudessa ja siten markkinajohtajuuden saavuttaminen on muuttunut seurauksesta takaisin syyksi.

Haastateltavien vastaukset kuvastavat hyvin sitä erilaisten tekijöiden verkostoa, jotka ovat vaikuttaneet samanaikaisesti Porin Seudun Osuuspankissa ja josta on vaikea erottaa mikä itse asiassa on varsinainen syy ja mikä seuraus. Havainto on yhdenmukainen Tainion ym. (1991, 445-446) päätelmän kanssa, jonka mukaan suorituskäytössä on kyse aika- ja paikkasidonnaisesta prosessista, jossa suorituskäytön rooli vaihtelee ajan funktiona seurauksesta syyksi ja takaisin seuraukseksi.

Huomioitavaa on, että lähes kaikki haastatteluissa esiin nousseet tekijät liittyvät yrityksen sisäisiin tekijöihin. Ulkoisilla tekijöillä ei nähty juurikaan olleen merkitystä pankin toiminnalle positiivisessa mielessä. Ainoastaan Suomen Säästöpankin pilkkominen ja sitä seurannut asiakasmäärän kasvu tuki osaltaan pankin markkinaosuus- ja kasvutavoitteita. On myös huomattava, että haastateltavat eivät korostaneet omaa rooliaan pankin menestyksen selittäjänä. Sen sijaan kaikilla oli yhteinen näkemys siitä, että toiminta on perustunut vahvaan osaamiseen peruspankkitoiminnassa, unohtamatta sattuman ja hyvän “tuurin” merkitystä.

5.1.1 Asiaksläheisyys

Tärkeimmäksi liiketoimintamallin ydinkomponentiksi nousi pankin asiaksläheinen toimintatapa. Haastateltavat viittasivat asiaksläheisyyteen puhuessaan mm. asiakassuuntautuneesta palvelutavasta, asiakkuuksien hoitamisesta ja hallinnasta sekä paikallisuuden merkityksestä.

Kaikissa haastatteluissa nousi korostuneesti esiin paikallisuuden merkitys pankin toiminnalle. Paikallisuus liittyi haastateltavien mielestä asiakkaiden ja toimialueen perinpohjaiseen tuntemiseen, kattavaan konttoriverkoston sekä hallintojärjestelmään, joka on vahvasti sidoksissa pankin toimialueen ihmisiin.

Haastateltavien näkemyksen mukaan suuri merkitys on ollut pankin fyysisellä läheisyydellä eli kattavalla konttoriverkostolla. Paikallisuuden ja asiakasläheisyyden merkitystä pankin kilpailukeinona kuvaavat seuraavat haastateltavien kommentit:

“Tämmöinen asiakaslähtöisyys ja semmoinen asiakastuntemus, oman toimialueen tuntemus on ollut yksi vahva kilpailutekijä. Ja on edelleen. Ja sitä kautta syntynyt pitkä asiakassuhde.“

“Yhä keskeisempi menestystekijä nyt kun ollaan ainoa pankki maailmassa, jonka pääkonttori on Porissa, on tämä paikallisuus. Sillä on yhä suurempi merkitys, että tekee päätökset täällä lähellä asiakasta. Et niitä ei tehdä Tukholmassa, Kööpenhaminassa tai Helsingissä vaan ne tehdään täällä. Sitten meidän konttoriverkosto on, vaikka sitä on karsittu, niin se on selvästi kilpailijoita suurempi.“

“Meillä on pidetty aika laajaa verkkoa, eli meillä on olleet aika maltilliset nämä konttoreiden yhdistymiset. Vertaa esimerkiksi johonkin Postipankkiin, nykyiseen Sampo pankkiin tai Nordeaan. -- Me ollaan paikallinen pankki, meillä on tämmöinen paikallinen edustusto, meillä on hallinto, joka on vahvasti sidoksissa näihin alueisiin ja siellä oleviin ihmisiin. Eli ne vahvistaa ja sitoo sitä meidän asemaa siellä.“

“Kyllähän meillä on koko ajan ollut sen 98 strategiaperin linjauksen mukaan, ja ennen sitä, niin meillä asiakkaiden hoitaminen on ollut tietyllä tavalla hyvin ihmisläheistä. Se vaikuttaa edelleenkin niin, että meidän ei tarvitse olla hintajohtajia. Asiakkaat jopa mielellään maksavat ehkä kymmenyksen enemmän lainan korkoa kun he kokevat saavansa hyvää palvelua. Ja kokevat saavansa ehkä sen kymmenyksen eron sitten jotakin muuta kautta takaisin.“

Tarkastelujakson alkuvaiheessa asiakasläheinen toimintatapa ei ilmennyt niinkään konkreettisesti ja muodollisesti ilmaistuna strategiavalintana vaan asiakaslähtöisyys näkyi ennen kaikkea pankin käytännön toiminnassa ja reaktioissa. Esimerkiksi vuonna 1991 monet pankit korottivat peruskorkosidonnaisten luottojen korkoja yksipuolisesti korkoloukun vuoksi

mutta Porin Seudun Osuuspankki pidättäytyi korkojen yksipuoleisesta korottamisesta. Samalla tavalla pankin toiminta vaikeuksiin ajautuneiden asiakkaiden kanssa laman syntyessä ja pitkittyessä osoittaa asennetta, jossa asiakas nähdään ensimmäisenä.

“On turha kuvitella, että vaikka me ei tehty tappiollisia vuosia niin meillä olisi ollut helppoa silloin pankkikriisin aikaan. Ei lainkaan. -- Mutta se oli hallittua sillain, että meidän asiakkaat sai olla rauhassa. Ymmärrettiin asiakkaita, joilla oli vaikeuksia. Ettei ruvettu pistään niitä mäelle.”

“Henkilökunta tuntee hyvin paikallisesti nämä asiakkaansa, joka on etu ja joskus saattaa olla myös rasitekin, jos on liian hyvä tuttu niin on vaikea sanoa ei. Mutta lähtökohtaisesti semmoinen vahvuus, joka on nyt sitten nähtävissä, että me ollaan saatu asiat hoidettua hyvin. Me ollaan asiakkaiden kanssa pärjätty hyvin ja erityisesti huonoina aikoina, laman aikana. Saatu järjesteltyä niitä asioita.”

Tarkastelujakson lopussa asiakasläheinen toimintatapa puettiin entistä tarkemmin myös muodolliseksi ja viralliseksi linjaukseksi esimerkiksi pankin toiminta-ajatukseen ja strategiaan. Vuonna 1998 kirjattiin uuteen toiminta-ajatukseen pankin perustehtäväksi mm. edistää jäsenten ja asiakkaiden taloudellista menestymistä ja olla aktiivisesti mukana Porin talousalueen kehittämisessä. Samalla määriteltiin toiminnan avainsanoiksi asiakas, asiakkaan pankkisuhde, laatu, luotettavuus ja vakavaraisuus. Toimialueen elinkelpoisuuden merkitys korostui ennen kaikkea alueen heikon sosiaalisen ja taloudellisen kehityksen seurauksena, josta kertovat mm. korkea työttömyys ja muuttotappio.

Asiakasläheisyyden operationalisointi edellyttää yritykseltä asiakastarpeiden seurantajärjestelmää, jonka avulla hankittu tieto välitetään organisaatiolle toimenpiteitä varten (Kohli & Jaworski 1990). POP:n ATK-järjestelmät uusittiin vuosien 1997 ja 1998 aikana ja samalla otettiin käyttöön uusi tietojärjestelmä Osuva, joka mahdollisti asiakasinformaation rekisteröinnin ja hyväksikäytön aiempaa tehokkaammin. Samalla kehitettiin asiakassuuntautunutta palvelutapaa ja vastuutettiin asiakkaita työntekijöille myös henkilöasiakaspuolella. Treacyn ja Wierseman (1995) mukaan asiakasläheisellä yrityksellä on liiketoimintamalli,

joka delegoi päätöksentekoa lähellä asiakasta oleville työntekijöille sekä sellaiset johtamisjärjestelmät, joiden tehtävänä on aikaansaada tuloksia keskitetyille asiakassegmentille.

Asiakasläheiset yritykset eivät pyri maksimoimaan hyötyään yksittäisissä liiketoimissa, vaan saavat tuottonsa mieluummin asiakkuuden pitkäkestoisuuden kautta (Treacy & Wiersema 1993). Tätä periaatetta kuvastaa seuraava haastateltavan kommentti:

“ -- ymmärtää pitää pää kylmänä vaikka näyttää, että voisi tulla nopea voitto niin sitä voittoa ei lähdetä hakemaan, jolloin nähdään tämä homma pitkäjänteisenä. Olen sanonut, että pankkitoiminta on kuin maratonjuoksua sillä erolla, että se maraton ei lopu koskaan. Tämä on ainaista maratonia, joka vaan jatkuu. Se vaatii ihan erilaista ajattelua kuin joku sadan metrin juoksupyrähdys, missä pystyy tekemään tosi suuria voittoja, mutta tämä ei ole sen tyyppistä toimintaa.“

Osuuspankin rooliin paikallisena toimijana liittyy myös pankin yrityskuva. Useat haastateltavat toivat esiin pankin yrityskuvan parantamiseksi tehdyt toimenpiteet, joiden kautta pankin imagoa asetoitiin modernimpaan suuntaan. Vielä 1980-luvulla pankin ulkoinen ja sisäinen yrityskuva oli pankin tutkimusten mukaan heikoimpia toimialueen pankkien joukossa. Osuuspankki miellettiin tuolloin vahvasti ainoastaan “maalaisten pankiksi“, jossa asiakaskunta koostuu pääasiassa maa- ja metsätalousasiakkaista. Haastateltavien mukaan erityisesti pankin ulkoisen yrityskuvan eteen on tehty aktiivisesti työtä jo 1980-luvulta lähtien. Työn tuloksena pankin yrityskuva on viimeisimmän tutkimuksen mukaan paras sekä omien asiakkaiden että ei-asiakkaiden osalta.

Ulkoisen yrityskuvan parantaminen alkoi 1980-luvulla kun pankki lähti voimakkaaseen yhteistyöhön Pori Jazzien kanssa. Jazzeista muodostui nopeasti tärkeä suhdetoiminnallinen kontaktitilaisuus, joka osaltaan uudisti pankin “maalaista“ yrityskuvaa. Uuden kauppakeskuksen BePOP:n valmistuminen lokakuussa 1989 oli toinen keskeinen yrityskuvaa vahvistanut tekijä. Valmistuessaan BePOP oli Porin suurin liikerakennus yli 20 000 m²:n bruttoalalla ja siellä toimi yli 30 yritystä eri toimialoilta. Myös pankin

pääkonttori siirtyi sinne heti valmistumisen jälkeen. Kolmas Porin Seudun Osuuspankin yrityskuvaan positiivisesti vaikuttanut tekijä on varmasti ollut säästöpankkien yrityskuvan tärveltyminen kriisivuosina.

5.1.2 Strategiavalinnat

Toiseksi keskeiseksi liiketoimintamallin kehityskulkuun vaikuttaneeksi tekijäksi Porin Seudun Osuuspankin nousi pankissa tehdyt strategiavalinnat ja sitä kautta pankin johdon osaaminen. Haastateltavat pukivat asian maalaisjärjen käytöksi, perusasioissa pysymiseksi, hyväksi strategiavalinnoiksi ja pitäytymiseksi johdon valmistelemassa ja hallinnon hyväksymässä linjassa.

Jo 1980-luvulla pankissa oli tehty päätös pitäytyä vähittäispankkitoiminnassa toiminta-alueena Pori ja sen ympäristökunnat. Se tarkoitti keskittymistä henkilöasiakkaiden, pienten ja keskisuurten yritysten sekä maatalousyrittäjien pankkipalveluihin. Se tarkoitti myös perinteisten kilpailukeinojen käyttämistä, jossa suurta roolia esittää otto- ja antolainauksesta syntyvä rahoituskate.

Strategialinjaus vähittäispankkitoimintaan näkyi jo 1980-luvulla kun pankki luopui pankkitoimintaan kuulumattomista rönsyistään kuten siivousyrityksestä ja kirjanpito toimistosta. Linjaa jatkettiin 1990-luvun lopulla, jolloin luovuttiin taloyhtiöiden isännöintitehtäviä hoitaneesta isännöintikeskuksesta.

Pankin strategisia linjauksia voidaan luonnehtia varovaisiksi ja konservatiivisiksi kautta koko tarkastelujakson. Varovaiset linjaukset koituivat pankin hyödyksi erityisesti pankkikriisivuosina. Kiinteistöjen ja arvopapereiden hintojen romahdus laman aikana vaikutti merkittävästi kaikkien pankkien toimintaan. Vähäisen sijoitustoiminnan vuoksi Porin Seudun Osuuspankissa selvittiin pienemmillä vahingoilla. Tosin Porissa ei koskaan koettu samanlaista nousupiikkiä kiinteistöjen hintojen suhteen kuin esimerkiksi pääkaupunkiseudulla, jolloin pudotukseen ei ollut niin dramaattinen. Samoin

varovaiset linjaukset luotonannossa ja valuuttaluotoissa pitivät luottotappiot kohtuullisina.

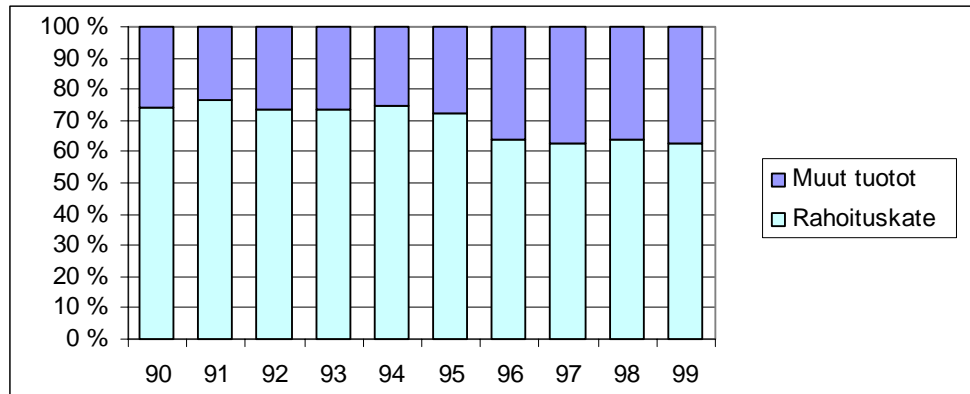
Strategialinjauksesta on pidetty kiinni hyvin johdonmukaisesti. Kuitenkin jälkikäteen tarkasteltuna 1980-luvun lopun ja 1990-luvun alkuvuosien aikana oli havaittavissa pyrkimystä liialliseen kasvuun luotonannossa, jonka seurauksena markkinaehtoisen varainhankinnan osuus nousi vuonna 1990 noin 25 prosenttiin kokonaisvarainhankinnasta. Se oli kuitenkin vähemmän kuin osuuspankkiryhmässä keskimäärin ja huomattavasti vähemmän kuin keskeisimmällä kilpailijalla säästöpankeilla eli linjaa voidaan siinäkin tapauksessa luonnehtia varovaiseksi. Kasvuhakuisuus lienee osaltaan ollut vastareaktio kilpailijoiden toimiin.

Vähittäispankkistrategiaan on kuulunut varovainen suhtautuminen sijoitustoimintaan, missä on erotettavissa pankin oma sijoitustoiminta sekä asiakkaiden sijoitustoiminnan rahoittaminen. Asiakkaiden arvopaperisijoituksia on rahoitettu aktiivisesti mutta luoton vakuutena on pääsääntöisesti pitänyt olla muutakin kuin arvopaperisalkku. Pankin oma sijoitustoiminta on ollut vähäistä ja periaatteena on ollut, että "pankin rahoilla ei pelata". Sijoitukset ovat pääasiassa liittyneet sidosryhmien ja keskeisten kumppanien omistuksiin.

Pankki ei ole harjoittanut merkittävässä määrin kiinteistöliiketoimintaa ja taseesta löytyvät omistukset ovat olleet suureksi osaksi pankin konttorikiinteistöjä. Taseen sijoitusomaisuudesta löytyvien kiinteistöjen, kiinteistöyhtiöiden osakkeiden ja osuuksien arvo on vuosien 1990-1995 aikana liikkunut 6-35 miljoonan markan tasossa, jota voidaan pitää varsin alhaisena kun se suhteutetaan 2,2-2,5 miljardin markan taseeseen. Muuttuneen tasekaavan vuoksi kiinteistösijoitusten tarkempi tarkastelu ei ole mahdollista vuoden 1995 jälkeen.

Linjausta pitäytyä vähittäispankkitoiminnassa voidaan tarkastella kuviosta 16, jossa on kuvattu Porin Seudun Osuuspankin rahoituskatteen ja muiden tuottojen prosentuaalista kehittymistä kaikista tuotoista. Se kertoo kuinka suuren osan

tuotoistaan pankki on saanut peruspankkitoiminnasta eli rahoituskatteesta ja kuinka suuren osan muista tuotoista.



KUVIO 16. POP:n tulojen rakenne 1990-1999, % kaikista tuloista. (POP:n vuosikertomukset 1990-1999.)

Kuviosta 16 havaitaan, että muiden tuottojen osuus pankin kokonaistuotoista on kasvanut kohti vuosikymmenen loppua. Selkeä harppaus näkyy vuosien 1995 ja 1996 aikana, jolloin muiden tuottojen osuus nousi 27,9 prosentista 35,8 prosenttiin. Rahoituskatteen osuus kaikista tuotoista on laskenut vuosikymmenen aikana 74,4 prosentista 62,6 prosenttiin. Tämä kertoo palkkiohakuisen liiketoiminnan merkityksen kasvusta pankin tulonlähteenä. Keskeinen tekijä on ollut osuuspankkiryhmän henkivakuutusyhtiön Aurumin perustaminen 1996.

Rahoituskatteen merkitystä Porin Seudun Osuuspankin tulolähteenä voidaan pitää poikkeuksellisen korostuneena erityisesti tarkastelujakson alussa, sillä Andersenin ym. (2000, 8) mukaan rahoituskatteen osuus suomalaisten talletuspankkien kokonaistuloista on koko 1990-luvun ollut noin 60 prosenttia. 1990-luvun alun pahimpaan kilpakumppaniin säästöpankkeihin verrattuna ero korostuu entisestään. Vuonna 1991 säästöpankkien tuloista vain 53 prosenttia muodostui rahoituskatteesta (Kuusterä 1995, 678).

Pankin johdon osaaminen ja maltillinen asenne on varmasti joutunut koetukselle kilpailijoiden ja erityisesti säästöpankkien käydessä aggressiiviseen taistoon markkinaosuuksista. Sen aikaiset olosuhteet huomioon ottaen on vaatinut erityistä malttia pankin johdolta olla lähtemättä mukaan luottojen ja talletusten hintakilpailuun. Johdon omalla näkemyksellä ja tahdolla on siis ollut suuri

merkitys strategisissa valinnoissa ja niiden toteuttamisessa. Pankin johdon osaamisen ja vahvan oman tahdon merkitys on nostettu esiin mm. Kjellmanin (1996) ja Kankaan (2002) säästöpankkitutkimuksissa.

5.1.3 Riskienhallinta

Kolmanneksi keskeiseksi toiminnan ydinkomponentiksi nousi pankin riskienhallinnan toimivuus. Haastateltavien mukaan riskienhallinta oli nostettu toiminnan erityiseksi painopistealueeksi jo 1980-luvun puolivälin jälkeen kun yksi rahoituksesta vastanneista johtajista oli aiheuttanut rikollisella toiminnallaan huomattavia vahinkoja pankille. 1990-luvulle tultaessa toimintaa leimasi varovaisuus ja riskit pyrittiin pitämään erityisen hyvin hallinnassa. Varovaisuuteen on vaikuttanut osaltaan myös pankin toimintaympäristö, jossa varsinkin suurteollisuus on ajanut toimintoja alas ja työttömyys on ollut erittäin korkealla tasolla.

“Jos pankkitoimintaa oikein miettii ja pistää sen pähkinän kuoreen, niin voisi sanoa, että se ei ole mitään muuta kuin riskienhallintaa. Ja siinä me kyllä erotutaan muista tosi selvästi.“

Hyvän riskienhallinnan taustalla nähtiin tarkat periaatteet ja toimintatavat, joihin henkilökunta ja esimiehet olivat tiukasti sitoutuneet. Luottoja myöntävillä työntekijöillä on ollut selkeät luotonantovaltuudet, joiden puitteissa he ovat toimineet. Haastateltavien mukaan luotonantovaltuudet ovat olleet pienemmät verrattuna muuhun osuuspankkiryhmään. Mikäli valtuudet ovat ylittyneet, on luoton antaminen tullut esitellä laajemmalle ryhmälle, joka on tehnyt asiasta lopullisen päätöksen. Ryhmäpäätöksissä luotot joutuvat laaja-alaisemman tarkastelun kohteeksi, joka osaltaan pienentää niihin kohdistuvaa riskiä.

Hyvän riskienhallinnan seurauksena Porin Seudun Osuuspankki kärsi haastateltavien mukaan erityisesti lamavuosina pienemmistä luottotappioista kuin muut suuret osuuspankit. Luottotappioita tuli kuitenkin markkamääräisesti varsin paljon ja riskiluottojen hoitaminen vei runsaasti voimavaroja.

Luottotappiot olivat kuitenkin eri suuruusluokkaa kuin muissa suurissa osuuspankeissa. Syvimpään lama-aikaan vuonna 1993 luottotappiot suhteessa liikevaihtoon olivat Porissa 11 %, kun esimerkiksi Suur-Helsingin Op:ssa luku oli 138 %, Länsi-Uudenmaan Op:ssa 81 %, Pohjolan Op:ssa 44 %, Turun Seudun Op:ssa 35 % ja Keski-Suomen Op:ssa 24 % (Talouselämä 18/1994, 26-27.)

Riskienhallinnan merkitys korostui erityisesti pankkikriisivuosina, jolloin kohdepankkiin fuusioitiin Suomalaisen Säästöpankin ja Osuuspankki Yhteistuen konttoreita. Haastateltavat toivat esiin mittavan työmäärän ja huolellisen asenteen, joiden avulla fuusioprosessit hoidettiin.

“Mielestäni yksi avainasia minkä vuoksi POP on menestynyt viime vuosikymmenenkin aikana näin hyvin oli kyllä se, että me panostettiin kyllä mielestäni eri tavalla näihin vastaanotettuihin säästöpankin konttoreihin kun vertaa miten kilpailijat sen hoisi. Eli me todella yritettiin löytää sieltä asiakaskunnasta niitä avainhenkilöitä ja vaikuttajia ja heitä kutsuttiin ja keskusteltiin. Kyllä siinä oli selkeä halu ja panostus siihen, että haluttiin hoitaa hyvin myöskin se asiakkaiden vastaanotto.“

“Suurella työllä ja vaivannäöllä saatiin selville ne riskiasiakkaat ja niihin liittyvät menetysuhat, saatiin nekin siirrettyä omalta vastuulta eteen päin. Se toimintaperiaate millä me käytiin niitä läpi, niin se oli huolellinen ja tarkka. Mä luulen että siinä kyllä saatiin sille työlle katetta.“

Pankkitarkastusviraston ja Osuuspankkitarkastuksen ongelmana rahoitusmarkkinoiden vapauduttua oli se, että niiden käytössä olleet keinot puuttua pankkien toimintaan olivat puutteelliset. Osuuspankkitarkastus oli keskittänyt voimansa erityisesti pieniin ja keskisuuriin pankkeihin, koska suurosuuspankeilla oli omat sisäiset tarkastusyksikkönsä, joihin luotettiin. Vapauden huumasta intoutunut ilmapiiri vähätteli kuitenkin tarkastuksen merkitystä. Osuuspankkitarkastuksen tarkastajat puuttuivat kyllä myös suurten osuuspankkien epäkohtiin, mutta tarkastajien hyvinkin kriittiset lausunnot jätettiin huomioimatta. Suurosuuspankit saivat elää liian pitkään omilla

ehdoillaan. (Kuusterä 2002, 168-169.) Porissa pankin sisäisen valvonnan toimivuus on ollut haastateltavien mielestä erityisen hyvällä tasolla. Sisäinen tarkastus on seurannut ja valvonut toimintaa säännöllisesti ja puuttunut tarvittaessa esimerkiksi luotonantovaltuuksien ylityksiin. Tämä on luonut pankkiin kulttuurin, jossa poikkeamia ei sallita ja johon koko henkilökunta on tiukasti sitoutunut.

“Mielestäni iso asia on ollut koko henkilökunnan ja esimiesten osalta, että he ovat sitoutuneet niihin toimintatapoihin ja ymmärtäneet sen mistä siinä [sisäinen tarkastus] on kysymys. Että se ei ole mitään poliisi –tyyppistä valvontaa, vaan se on tämmöistä tervettä kaikkien hyväksi tapahtuvaa toimintaa pitkällä tähtäyksellä. Mikä on nyt sitten nähtävissä.“

Hyytinen (2001) havaitsi tutkimuksessaan tiheää konttoriverkoston ja paljon henkilöstövoimavaroja pitäneiden pankkien kärsineen muita vähemmän luottotappioita. Tästä on viitteitä myös Porin Seudun Osuuspankin kohdalla, jossa on haastateltavien mukaan pidetty selvästi kilpailijoita laajempaa konttoriverkoston ja verkoston karsimisen jälkeenkin pankilla on enemmän konttoreita toimialueellaan kuin kilpailijoilla yhteensä. Oma vaikutuksensa riskienhallintaan on todennäköisesti ollut myös asiakasläheisyydellä ja asiakkaiden tuntemisella. Porin Seudun Osuuspankissa laaja konttoriverkosto ja pitkäkestoiset henkilösuhteet asiakaskuntaan ovat osaltaan parantaneet pankin saamaa informaatiota markkinoista ja siten edesauttaneet riskienhallintaa. Porissa lieneekin sisäistetty erinomaisesti säästöpankkiryhmän entisen pääjohtajan esiin nostama viisaus, jonka mukaan luottotappioriski kasvaa etäisyyden neliönä (Kuusterä 1995, 688). Mitä kauemmaksi mennään omalta toimialueelta, sitä huonommin tunnetaan asiakkaan taustat.

Haastateltavien mukaan pankin heterogeeninen asiakaskunta on vaikuttanut osaltaan luottotappioiden kohtuulliseen tasoon. Koska pankin asiakaskunta on koostunut toimialueen rakenteen mukaisesti palkansaajista, yritys- ja yhteisöasiakkaista sekä maa- ja metsätalousasiakkaista, ei suuria yksittäisiä asiakasriskejä ole päässyt muodostumaan. Pankilla on siis ollut hyvin hajautettu salkku asiakkaiden suhteen.

5.2 Liiketoimintamallin analysointi aikaisempien tutkimusten valossa

Porin Seudun Osuuspankin toiminta on tarkastelujaksolla perustunut vähittäispankkistrategiaan, joka on tarkoittanut keskittymistä henkilöasiakkaiden, pienten ja keskisuurten yritysten sekä maatalousyrittäjien pankkipalveluihin. Toiminta-alueeksi on rajattu Pori ja sen kuusi ympäristökuuntaa.

Erityisesti tarkastelujakson alkuvaiheessa pankin toimintaa voidaan luonnehtia kasvuhakuiseksi, kuitenkin kannattavuusnäkökohdat huomioon ottaen. Pankkikriisin aikana toiminta keskittyi riskienhallintaan, johon kytkeytyi säästöpankkien ja Osuuspankki Yhteistuen fuusiot, asiakasmäärän nopea kasvu, varainhankinnan tasapainotus sekä vakavaraisuuden ylläpito. Pankkikriisin jälkeen strategian painopistealueena oli kustannustehokkuuden parantaminen sekä tuottorakenteen monipuolistaminen. Niihin pyrittiin konttoriverkoston supistamalla ja ohjaamalla asiakaskäyttämistä internetpalveluihin sekä aktivoimalla sijoituspalveluita ja vakuutus tuotteiden markkinointia. Tarkastelujakson lopussa toiminnassa painottui vakavaraisuuden parantaminen sekä asiakaslähtöisen myyntikulttuurin luominen. Tavoitteiden saavuttamiseksi supistettiin konttoriverkoston, kehitettiin varallisuudenhoitopalveluita ja henkilöstön osaamista sekä hyödynnettiin uusia tietojärjestelmiä.

Pankin toiminnan kulmakivenä on koko tarkastelujakson ollut asiakasläheinen toimintatapa. Alkuvaiheessa se näkyi ennen kaikkea pankin toiminnoissa ja siinä miten pankki suhtautui asiakkaisiinsa erityisesti ongelmatilanteissa. Asiakkaita pyrittiin "ymmärtämään" vaikeina aikoina ja asiakkuudet nähtiin syvällisenä ja pitkäjänteisenä suhteena. Tarkastelujakson loppupuolella asiakasläheinen toimintatapa puettiin näkyvämmäksi strategiseksi linjaukseksi myös ulospäin. Asiakkaiden menestyminen sekä paikallisuus nostettiin keskeisiksi teemoiksi toiminta-ajatukseen ja operatiivisella tasolla henkilöstöä koulutettiin kohti asiakaslähtöistä myyntikulttuuria.

Tainion ym. (1997) tutkimuksen mukaan suomalaisen pankkitoimialan voittajia rahamarkkinoiden vapauduttua ovat olleet ne, jotka ovat käyttäneet

tasapainoisesti uusia ja luovia sekä jo hyväksi koettuja konservatiivisia kilpailukäytäntöjä. Häviäjiä olivat ne, jotka keskittyivät ainoastaan joko uusien mahdollisuuksien tunnusteluun tai ainoastaan vanhoihin varmoihin kilpailukäytäntöihin. Porin Seudun Osuuspankin toimintatapaa on luonnehdittu konservatiiviseksi ja varovaiseksi, jossa peruspankkitoiminnalla on ollut erittäin vahva rooli. On kuitenkin havaittavissa, että POP on aktiivisesti pyrkinyt reagoimaan toimintaympäristössä tapahtuneisiin muutoksiin. Se on tyylilleen uskollisena pyrkinyt varovaisuuteen, eikä ole ollut etummaisena rintamalla. Sen sijaan se on antanut kilpailijoiden ottaa vastaan pahimmat kolhut ja pyrkinyt oppimaan niiden virheistä.

Esimerkkinä toimii muun muassa sijoitustoiminta. Markkinoiden vapautuessa säästöpankit näyttivät esimerkkiä Porissa ja niiden keskeiseksi tuloksen muodostajaksi nousi kiinteistöliiketoiminnan, arvopaperikaupan ja muun sijoitustoiminnan kautta saatavat myyntivoitot. Toukokuussa 1989 Satakunnan Säästöpankki perusti Poriin maakunnan ensimmäisen arvopaperikauppaan erikoistuneen sijoituspankki –konttorin. Porin Seudun Osuuspankki pystytti sijoituspalveluiden organisaation jo 1980-luvulla mutta haastateltavien mukaan se piti matalaa profiilia 1990-luvun puolivälin jälkeiseen aikaan asti. Tällöin alkoivat mm. valtionyhtiöiden omistusjärjestelyt, jotka lisäsivät erityisesti suoraa osakekauppaa. Samoin pankki oli varovaisella asenteella mukana kiinteistöliiketoiminnassa, jota haastateltavat kuvasivat lähinnä “puuhasteluksi”. Havaittuaan kiinteistöliiketoiminnan sopimattomuuden strategiaansa, se päätti luopua siitä kokonaan. POP on pyrkinyt hakemaan uusia tuottomahdollisuuksia peruspankkitoiminnan ulkopuolisilta liiketoiminta-alueilta varovaisella ja kokeilevalla tyylillä. Se ei ole siten tyytynyt ainoastaan vanhoihin varmoihin kilpailukäytäntöihin vaan on etsinyt myös uusia, vaikkakin varovaisella asenteella.

Samalla POP on välttänyt Tainion ym. (1997) esiin nostaman kompetenssiansan, jossa pankit erikoistuivat lyhyen aikavälin tuottojen hyödyntämiseen eivätkä kyenneet mukautumaan muuttuneisiin olosuhteisiin. Vaikka Porin Seudun Osuuspankilla on ollut korostunut vähittäispankkistrategia, niin se ei ole

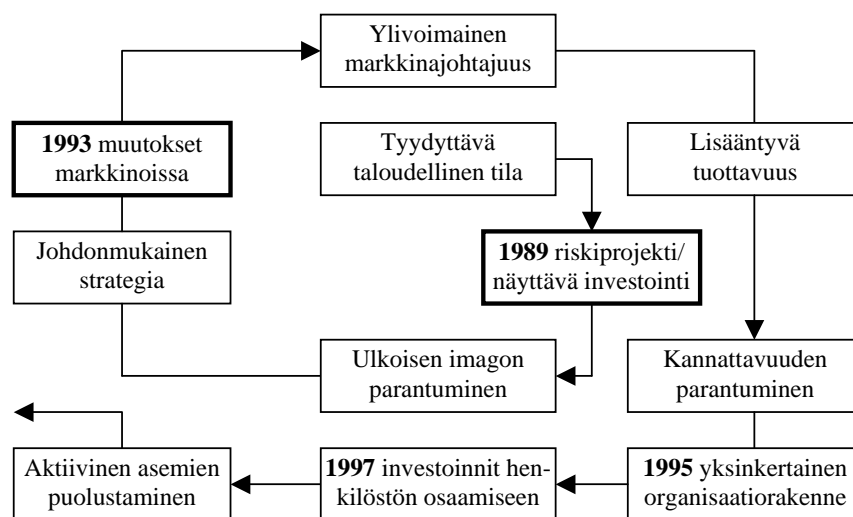
“lukittunut“ ainoastaan yhteen totuuteen. POP on johdonmukaisesti noudattanut linjauksiaan mutta myös reagoinut ympäristön muospaineisiin. Tarkastelujakson loppupuoliskolla kilpailun kiristyessä ja rahoituskatteen pienenytessä POP:n tuottojen rakenne on muuttunut kohti palkkiohakuista liiketoimintaa. Se on osaltaan esimerkkinä siitä kuinka kiristyvissä kilpailuolosuhteissa uudet käytännöt tuhoavat vanhoja ja painopiste on uusien mahdollisuuksien löytämisessä ja hyödyntämisessä.

Missä määrin POP:n strategiat ovat olleet seurausta organisaation aikomuksista ja suunnitelmista ja missä määrin strategiat ovat ilmaantuneet organisaation henkilöiden ja ympäristön välisestä monimutkaisesta vuorovaikutuksesta? Kysymykseen ei voida antaa kovinkaan varmaa vastausta tämän tutkimuksen avulla, sillä se olisi vaatinut perinpohjaista tutustumista pankin kirjalliseen strategia-aineistoon. Tutkimuksessa käytetyn aineiston perusteella kuitenkin näyttää siltä, että pankin toiminta on ollut varsin suunniteltua ja harkittua. Porin Seudun Osuuspankissa ja koko osuuspankkiryhmässä on jo vuosikymmenten ajan ollut käytössä suunnittelu- ja kehittämiskäytännöt, joilla toimintaa on pyritty parantamaan. Pankki on toteuttanut valitsemaansa linjaa johdonmukaisesti ja erityisesti tarkastelujakson loppupuolen osalta pankilla näyttää olleen hyvin selkeät tavoitteet ja päämäärät. Kun toiminnan tulokset ovat hyvin pitkälle vastanneet tavoitteita, niin voidaan sanoa strategian toteutuneen pääasiassa suunniteltuna.

Porin Seudun Osuuspankin kehityskulussa on runsaasti samoja elementtejä kuin Tainion ym. (1991) tutkimuksen menestykseen kohonneiden ja jatkuvasti menestyneiden pankkien kehityspoluissa. Menestykseen kohonneissa pankeissa ratkaisevaksi sysäykseksi menestykseen nousi kaikissa tapauksissa riskialttiin erityisprojektin toteuttaminen, joka toi runsaasti paikallista näkyvyyttä. Porissa tällaiseksi riskiprojektiksi voidaan nähdä kauppakeskus BePOP:n rakentaminen, joka valmistuessaan paransi pankin yrityskuvaa. Se satoi myös merkittävästi pankin varoja, joka “automaattisesti“ hillitsi luotonantomahdollisuuksia 1990-luvulle tultaessa. Jatkuvasti menestyneet pankit taas korostivat kehityspolun alussa omaa erinomaisuuttaan näyttävillä investoinneilla, vaikka toiminta

muutoin olikin päälinjoiltaan varovaista ja konservatiivista. Myös tämä sopii Porin Seudun Osuuspankkiin ja BePOP:n rakentamiseen.

Pankkikriisin ja säästöpankkien pilkkomisen seurauksena Porin Seudun Osuuspankista tuli selvä markkinajohtaja toimialueellaan. Huolellisen ja tarkan vastaanottotyön seurauksena pankki sai runsaasti uusia ja kannattavia asiakkaita. Yhdessä konttori- ja henkilöstövähennysten kanssa työn tuottavuus ja toiminnan kannattavuus lähti selvään nousuun. Tämän jälkeen organisaatiota madallettiin entisestään ja panostettiin vahvasti henkilöstön osaamisen kehittämiseen. Nämä olivat tyypillisiä piirteitä myös Tainion ym. (1991) tutkimuksen menestykseen kohonneilla pankeilla. Tarkastelujakson lopussa POP keskittyi puolustamaan asemiaan ja ylläpitämään markkinajohtajuuttaan. Porin Seudun Osuuspankin kehityspolku voidaan pukea seuraavaksi kuvioksi kun huomioidaan myös tarkastelujaksoa edeltävät tapahtumat.



KUVIO 16. Porin Seudun Osuuspankin kehityspolku.

Kohdepankin kehityspolun muotoutumisessa näyttää olleen kolme keskeistä tapahtumaa, jotka ovat olleet kriittisiä tulevien kehitysvaiheiden alkamiselle. Niistä kaksi sijoittuvat aikaan ennen varsinaista tarkastelujaksoa. Ensimmäisenä tekijänä on 1980-luvun puolivälin jälkeen tapahtunut riskien realisoituminen, jota eräs haastateltava kuvasi “opetukselliseksi asiaksi“. Osaltaan sen seurauksena pankin strategiset linjaukset pysyivät varovaisina ja riskienhallinta nostettiin keskeiseksi toiminnan painopistealueeksi. Toinen keskeinen tapahtuma oli kauppakeskus BePOP:n rakentaminen, joka näyttävänä investointina muokkasi pankin yrityskuvaa sekä sitoi pankin varoja ja siten “automaattisesti“ hillitsi luotonantoa pankkitoiminnan ylikuumina vuosina. Kolmas merkittävä tekijä on ollut säästöpankkien pilkkomisen seurauksena ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuneet muutokset. Selkeän markkinajohtajuuden turvin pankki on voinut keskittyä muihin kilpailukeinoihin kuin hintakilpailuun ja samanaikaisesti pystynyt vahvistamaan pankin vakavaraisuutta parantuneen kannattavuuden turvin.

Kohdepankin tapauksessa on havaittavissa yhtenevyyksiä Lenzin (1980) tutkimuksen kanssa, jossa tutkittiin talletuspankkeja Yhdysvalloissa. Siinä havaittiin, että menestyvät pankit sijaitsivat sosio-ekonomisesti heikommin

kehittyneillä alueilla suurkaupunkien laitamilla ja maaseudulla. Menestys perustui osaltaan otto- ja antolainauksen hinnoitteluun, jossa pankeilla oli runsaammin valinnanvapautta verrattuna suurkaupunkien pankkeihin, joissa potentiaalista kilpailua nähtiin olevan enemmän. Porin Seudun Osuuspankilla näyttää olleen vastaavat olosuhteet säästöpankkikriisin jälkeisenä aikana, jolloin kilpailijoiden määrä putosi seitsemästä kolmeen. Myös haastateltavat tähdensivät toiminnan perustuneen muuhun kuin hintajohtajuuteen. Toinen yhtenevyys on väestön ja sitä palvelevan organisaation välinen luonne. Lenz (1980) havaitsi, että menestyvät pankit tunsivat asiakkaansa erityisen hyvin. Se pitää paikkansa myös Porin Seudun Osuuspankin osalta. Toisaalta paikallisten kilpailutekijöiden vaikutus oli Porissa täysin päinvastainen kuin Lenzin (1980) tutkimuksessa.

Tainion ym. (1991) tutkimuksessa taantuneiden ja jatkuvasti huonosti menestyneiden pankkien kehityspolussa keskeisin tekijä oli toimialueen heikko sosiaalinen ja taloudellinen kehitys polun alkuvaiheessa. Lisäksi taantuneiden pankkien osalta kilpailijoiden aktiivisuus nähtiin merkittäväksi tulevan kehityspolun kannalta. Porin Seudun Osuuspankin osalta tilanne on ollut lähes vastaava. Toimialueen sosiaalinen ja taloudellinen kehitys on ollut heikkoa ja kilpailu oli lähtötilanteessa rajua. Kehityspolun lopputulos on kuitenkin täysin päinvastainen. Tainio ym. (1991) huomauttavatkin, että yksittäisillä tekijöillä saattaa olla täysin erilainen vaikutus riippuen kehityspolun vaiheesta. Esimerkiksi kilpailijoiden määrä voi olla joko rajoitus tai mahdollisuus riippuen kilpailun dynamiikasta.

5.3 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen valossa voidaan yhtyä Tainion ym. (1991) näkemykseen organisaatioiden suorituskyvystä moniulotteisena prosessina, joka on vahvasti sidoksissa ympäröivään kontekstiin ja jossa yksittäisten tekijöiden vaikutus määrittyy tapauskohtaisesti. Aiemmissä tutkimuksissa havaitut tekijät, joilla on selitetty suorituskykyä ja menestymistä saivat Porin Seudun Osuuspankin kohdalla aikaan joko samansuuntaisen tai sitten täysin erisuuntaisen vaikutuksen. Tämä tukee osaltaan Childin (1974) näkemystä siitä, suorituskyky ei ole

riippumaton muuttuja ja “lopputuote“. Se että suorituskyky on suhteessa tiettyyn ominaisuuteen organisaatiossa, ei kerro miten paljon suorituskyky aiheutuu tai on seurausta tuosta tietystä ominaisuudesta. Termejä syy ja seuraus tuleekin käyttää varovaisuudella (Lenz 1981). Samalla tämä tutkimus antaa osaltaan tukea teoreettiselle suuntaukselle, jota Child (1974) kutsuu sattumateoriaksi ja jonka mukaan menestykseen johtavat tekijät vaihtelevat niiden olosuhteiden mukaan, missä yritys toimii.

Tutkimuksessa tulee hyvin esiin myös suorituskyvyn selittävä rooli. Tainio ym. (1991) mukaan ei voida yliarvioida suorituskyvyn selittävää roolia, joka näyttää olevan vahvimmillaan taloudellisen kehityskulun ääripäissä. Marchin ja Suttonin (1997) mukaan on olemassa mekanismeja, joiden kautta suorituskykyyn tietyllä ajanjaksolla vaikuttaa organisaation aiempi suorituskyky. Tässä tutkimuksessa pankkikriisivuosien “menestymistä“ selitettiin esimerkiksi hyvällä riskienhallinnalla, johon olivat oleellisesti vaikuttaneet jo aiemmat tapahtumat. Pankkikriisivuosien taloudellinen kehitys osaltaan pakotti riskienhallinnan korostamiseen ja siten muokkasi johdon strategisia vaihtoehtoja. Suorituskyky tiettyinä ajanjaksona selittää siis osaltaan suorituskykyä toisena ajanjaksona.

Lähteet

Kirjat ja artikkelit

- Alasuutari, P. 1999. Laadullinen tutkimus. 3. painos. Tampere: Vastapaino.
- Andersen, A., Hyytinen, A. & Snellman, J. 2000. Recent Developments in the Finnish Banking Sector. Suomen Pankki. Suomen Pankin keskustelualoitteita 15/2000.
- Barnard, C.I. 1938. The Functions of the Executive. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. 1993. Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. Journal of Marketing, October, 23-27.
- Chandler, A. 1977. The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Child, J. 1974. Managerial and Organizational Factors associated with Company Performance – Part I. Journal of Management Studies 11 (3), 175-189.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- French, J.E. 1995. Value Disciplines in Community Bank Management. Bankers Magazine 178 (1), 44-49.
- Ghemawat, P. 1991. Commitment. The Dynamic of Strategy. New York: The Free Press.
- Gummesson, E. 1991. Qualitative Methods in Management Research. Sage Publications, Inc.
- Hakkarainen, N. Oravanpyörässä. Juva: WSOY.
- Hyvärinen, I. 2000. Vähittäispankkitoiminta. Teoksessa Siikala, K. (toim.) Pankkitoiminta Suomessa. Suomen Pankkiyhdistys.
- Hyytinen, A. 2001. Essays on Bank Screening and Market Power in Loan Markets. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-182. Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Kallonen, T. 2002a. Pankit muutoksessa. Suomen Pankkiyhdistys.
- Kallonen, T. 2002b. Pankit 31.12.2001. Suomen Pankkiyhdistys.

- Kangas, T. 2002. Oulun Säästöpankin lopettaminen ja pankkifuusio: miten ja miksi? Pankin talouden ja johdon rajat pankin johtamisessa pankkikriisissä vuosina 1990-1993. Helsingin kauppakorkeakoulu.
- Karhinen, R. 1996. Osuuspankkien ja Osuuspankkikeskuksen vuorovaikutus. Teoksessa Tanskanen, A., Vitie, H., Tammilehto, R. & Kokko, P. (toim.) Suunta 2002. Suomalainen tie uudelle vuosituhannelle. Helsinki: Otava, 65-75.
- Karhu, M. 1996. Pankkimarkkinoiden kehitys ja Osuuspankkiryhmän toiminta pääjohtaja Pauli Komin toimikaudella 1985-1996. Teoksessa Tanskanen, A., Vitie, H., Tammilehto, R. & Kokko, P. (toim.) Suunta 2002. Suomalainen tie uudelle vuosituhannelle. Helsinki: Otava, 10-62.
- Killström, P. 1989. Strategiset ryhmät, resurssien allokaatio ja menestyksellisyys liiketoimintatason strategiamallin empiirinen tarkastelu Säästöpankkiryhmässä. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisu B 92.
- Kjellman, A. 1994. Banking Crisis and Bank Performance: Economies of Scale and Scope within the Finnish Banking Industry. Meddelanden från Ekonomisk-statsvetenskapliga fakulteten vid Åbo Akademi Ser. A:415.
- Kjellman, A. 1996. What can we learn from the Finnish banking crisis? The case of the failures in the savings bank sector. Meddelanden från Ekonomisk-statsvetenskapliga fakulteten vid Åbo Akademi Ser. A:499.
- Kjellman, A. 1997. Essays on performance and financing decisions during the 1990s recession in Finland, Diss. Åbo Akademi.
- Kjellman, A. & Björndahl, L. 1999. What it takes to be a successful bank in Euroland. A survey among Finnish bank managers. Meddelanden från Ekonomisk-statsvetenskapliga fakulteten vid Åbo Akademi Ser. A:499.
- Kjellman, A. & Nordman, M. 2000. Strategies behind and effects of bank mergers in Finland. Meddelanden från Ekonomisk-Statsvetenskapliga Fakulteten vid Åbo Akademi. Ser. A:517. Åbo: Åbo Akademis tryckeri.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. 1990. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. Journal of Marketing, April, 1-18.
- Komi, P. & Huomo, M. 1997. Pankkiryhmä omalla tiellään. Teoksessa Kivikko, L., Lindell, M. & Naukkarinen, A. (toim.) Kilpailu strategisena valmentajana – Kokemuksia markkinoiden murroksesta. Porvoo: WSOY, 32-63.
- Korhonen, P., Santalainen, T. & Tainio, R. 1987. Pankkien menestyserot ja niiden tulkinta. Hallinnon tutkimus 3, 146-159.
- Kouri, P. 1996. Suomen omistaja ja elämäni muut roolit. Keuruu: Otava.

- Kuusterä, A. 1995. Aate ja raha. Säästöpankit suomalaisessa yhteiskunnassa 1822-1994. Helsinki: Otava.
- Kuusterä, A. 2002. Lähellä ihmistä. Osuuspankkitoiminta 100 vuotta. Helsinki: Otava.
- Lado, N., Maydey-Olivares, A. & Rivera, J. 1998. Measuring market orientation in several populations: A structural equations model. *European Journal of Marketing* 1/2, 23-39.
- Laitinen, E. K. 1998. Yritystoiminnan uudet mittarit. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Lambin, J-J. 1993. *Strategic Marketing: A European Approach*. McGraw-Hill.
- Lassila, J. 1993. *Markka ja ääni*. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Lenz, R. T. 1980. Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in one Industry. *Strategic Management Journal* 1, 209-226.
- Lenz, R. T. 1981. 'Determinants' of Organizational Performance: an Interdisciplinary Review. *Strategic Management Journal* 2, 131-154.
- Lichtenthal, J.D. & Wilson, D.T. 1992. Becoming Market Oriented. *Journal of Business Research*, 191-207.
- Lohivesi, K. 2000. Managerial and Organisational Mechanisms for Corporate Failure. Ekomen Group Case. *Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-165*. Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Manninen, U. 1997. *Irtiotto*. Helsinki: WSOY.
- March, J. G. & Sutton R. I. 1997. Organizational Performance as a Dependent Variable. *Organization Science* 8 (6), 698-708.
- Mintzberg, H. 1987. The Strategy Concept: Five Ps for Strategy. *California Management Review* 30 (1), 11-24.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 1998. *Strategy Safari. A guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. 1990. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, October, 20-35.
- Nyberg, P. & Vihriälä, V. 1994. The Finnish Banking Crisis and Its Handling (an update of developments through 1993). Suomen Pankki. Suomen Pankin keskustelualoitteita 7/94.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. 1982. *In Search of Excellence*. New York: Harper & Row.

- Pettigrew, A. M. 1992. The Character and Significance of Strategy Process Research. *Strategic Management Journal* 13, 5-16.
- Pettigrew, A. M. 1997. What is a Processual Analysis? *Scandinavian Journal of Strategic Management* 13 (4), 337-348.
- Repo, E. 1992. Hannes Vallan havittelijat: Kulvik ja Pankkien peli. Jyväskylä: Gummerus.
- Robbins, S. P. 1990. *Organization Theory: Structure, Design and Applications*. 3. painos. New Jersey: Prentice Hall.
- Saari, M. 1992. Minä, Christopher Wegelius. Päiväkirja pimeiden voimien vuodelta. Jyväskylä: Gummerus.
- Salo, S. 1994. Pankkisektorin kapasiteetti ja keskittyneisyys Suomessa. Teoksessa Pauli, R. (toim.) *Pankkitoiminnan rakennemuutos Suomessa*. Helsinki: Suomen Pankki, 141-174.
- Saukkomaa, H. 1991. Kuka tarvitsi Pentti Kouria. Keuruu: Otava.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. 1995. Market Orientation and the Learning Organization. *Journal of Marketing* 59, 63-74.
- Tainio, R., Korhonen, P. & Santalainen, T. 1991. In search of Explanations for Bank Performance – Some Finnish Data. *Organization Studies* 12 (3), 425-450.
- Tainio, R., Lilja, K. & Santalainen, T. 1997. Changing Managerial Competitive Practices in the Context of Growth and Decline in the Finnish Banking Sector. Teoksessa Morgan, G. & Knights, D. (toim.) *Regulation and Deregulation in European Financial Services*. Lontoo: Macmillan Press Ltd, 201-215.
- Teulings, A. W. 1985. Theorizing Management as a Labour Process. Teoksessa Knights, D. & Willmott, H. (toim.) *Managing the Labour Process*. Lontoo: Heinemann, 142-165.
- Tilastokeskus. 2000. Suomen tilastollinen vuosikirja. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- Tilastokeskus. 2001a. Pankit pankkikohtaisesti 1999. Suomen virallinen tilasto, rahoitus 2001:4. Helsinki.
- Tilastokeskus. 2001b. Pankit pankkikohtaisesti 2000. Suomen virallinen tilasto, rahoitus 2001:33. Helsinki.
- Treacy, M. & Wiersema, F. 1993. Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, January-February, 84-93.

Treacy, M. & Wiersema, F. 1995. The Discipline of Market Leaders. Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. Addison-Wesley Publishing Company.

Tuomela, T-S. 2000. Customer Focus and Strategic Control. A constructive case study of developing a strategic performance measurement system at FinABB. Turun kauppakorkeakoulun julkaisuja. Sarja D-2:2000. Turku.

Ursin af, A. 1997. Suomen rahoitusmarkkinoiden kehitysnäkymiä 1990-luvulla. Pellervon taloudellinen tutkimuslaitos. Raportteja ja artikkeleita N:o 145.

Varadarajan, P. R. & Ramanujam, V. 1990. The Corporate Performance Conundrum: a Synthesis of Contemporary Views and an Extension. Journal of Management Studies 27 (5), 463-483.

Venkatraman, N. & Ramanujam, V. 1986. Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. Academy of Management Review 11 (4), 801-814

Whittington, R. 1993. What is Strategy – and does it matter? Lontoo: Routledge.

Yin, R. K. 1989. Case Study Research: Design and Methods. Newbury Park: Sage Publications.

Viitteelliset lehtiartikkelit ja muut kirjalliset lähteet

Kolomainen, J. 1990. Porin Seudun Osuuspankki karsii konttoriverkostoaan. Satakunnan Kansa 30.10.1990.

Myllärniemi, J. 1990. Erikoinen pankkivuosi haittasi kehitystä. Satakunnan Kansa 20.1.1990.

OKO/OKL ja OPK/Osuuspankkiryhmän vuosikertomukset 1990-1999.

Porin Seudun Osuuspankin sisäinen materiaali.
- Asiakasosuuden kehitys 1995-2000 ja Asiakasosuudet alueittain 1981-1984

Porin Seudun Osuuspankin vuosikertomukset 1990-2001.

Talouselämä. 1993. Vuosi 1992 vei pankit teholle. 18, 22-28.

Talouselämä. 1994. Vuoden pankkiuutiset näkyvät niukasti tuloksissa. 18, 24-29.

Talouselämä. 1995. Voitollinen pankki on erikoinen ilmestys. 18, 28-31.

Viitteettömät lehtiartikkelit

Matikainen, A. 1991. Satakunnan Säästöpankkikin menossa Suomen Säästöpankkiin. Satakunnan Kansa 13.12.1991.

- Myllärniemi, J. 1992. Suomen Säästöpankki aloittaa ensi viikolla. Satakunnan Kansa. 17.9.1992
- Nurmi, P. 1990. POP ohitti karikot. Satakunnan Kansa 15.3.1990.
- Nurmi, P. 1993. Yhteistuen konttorin liiketoiminnot POP:lle elokuussa. Satakunnan Kansa. 19.3.1993.
- Nurmi, P. 1995. Satakunnan alueelle 17 konttoria. Satakunnan Kansa. 7.6.1995.
- Nurmi, P. 1996. POP yhdistää konttoreita, toimihenkilömäärä vähenee. Satakunnan Kansa. 13.6.1996.
- Nurmi, P. 1998. POP:n tuloskehitys hyvä. Satakunnan Kansa. 27.2.1998.
- Piirinen, S.-L. 1990. Postipankin saneeraus sulkee konttorin Porissa. Satakunnan Kansa. 29.8.1990.
- Ståhle, J. 1992a. Väestä vähenee 150, konttoreista 20. Satakunnan Kansa. 20.8.1992.
- Ståhle, J. 1992b. Yhden henkilön konttoreiden lakkauttaminen visaista. Satakunnan Kansa. 24.8.1992.
- Vallin, T. 1990. Kaksi Porin konttoria lopettaa. Satakunnan Kansa. 22.9.1990.
- Vallin, T. 1991a. POP puristi tulosta tuottavuuden nostolla. Satakunnan Kansa. 19.2.1991.
- Vallin, T. 1991b. Kolme aluesäästöpankkia tavoite. Satakunnan Kansa. 26.3.1991.
- Vallin, T. 1998. Handelsbanken aloittaa Porissa. Satakunnan Kansa. 3.12.1998.
- Ylönen, M. 1991. Säästölinjat purrut KOP:n Lounais-Suomen alueella. Satakunnan Kansa. 13.2.1991.

Haastattelut

- Antila Jouko, sijoitusjohtaja 28.6.2002.
- Boren-Petäjä Marita, talous- ja hallintojohtaja 30.5.2002.
- Huttunen Ilkka, markkinointipäällikkö 30.5.2002.
- Kiuru Matti, myyntijohtaja 30.5.2002.
- Ramstedt Jukka, toimitusjohtaja 30.5.2002.
- Rantasila Kari, rahoitusjohtaja 10.4.2002 ja 30.5.2002.

Liite: Teemahaastattelurunko

1. Haastateltavan taustatiedot

2. Strategian käsitteestä POP:ssa

- mitä strategialla tarkoitetaan?

- POP:n strategiaproessin kuvaus

 - strategiamittarit, tavoitealueet

 - strategian seurantajärjestelmä

 - miten strategia muodostuu, kenen toimesta

3. POP:n strategian kehittyminen 1990-1999

- lähtötilanne, taustatekijät, pankkitoiminnan luonne

- POP:n strategia, toiminnan painopistealueet ja niiden muuttuminen ajassa

 - lähtötilanne 1990

 - kriisivuodet 1991-1994

 - loppuvuosikymmen 1995-1999

- taloudellinen kehitys POP:ssa 1990-1999 (esim. strategiamittareiden valossa)

- toiminnan muutospainheet

- kehityksen erityispiirteet (esim. suhteessa muuhun op-leiriin)

- kilpailutilanne ja sen muuttuminen ajassa

- miten POP:n strategia on eronnut kilpailijoiden strategioista

- toimialan rakennemuutoksen merkitys

4. Suhde keskuspankkijärjestykseen

- keskuspankkijärjestyksen rooli POP:n strategian muodostuksessa ja toteutuksessa

- erot muihin pankkiryhmän pankkeihin nähden

5. POP:n menestystekijät