
Suomen finanssitavaratalot finanssikriisin jälkeen



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Hämeenlinna

Anna Tähtinen



HÄMEENLINNA

Yrittäjäyys ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Tekijä	Anna Tähtinen	Vuosi 2017
Työn nimi	Suomen finanssitavaratalot finanssikriisin jälkeen	
Ohjaaja	Mikko Mäntyneva	

TIIVISTELMÄ

Työ käsittelee syitä jotka ovat johtaneet pankki- ja vakuutuspalveluiden yhdistämiseen. Miksi monet finanssitavaratalot ovat purkautuneet sekä mitä tulevaisuudessa on odotettavissa? Lisäksi työssä kartoitetaan suomalaisten finanssitavaratalojen nykytilaa. Työn tavoite on tuottaa ehdotuksia strategian luomiseen. Michael Porterin klusteri-teorian, timantti-mallin sekä SWOT- ja PESTLE-analyysien pohjalta on rakennettu Mika Mannermaan skenaario-menetelmää hyödyntäen kolme tulevaisuudenkuvaa.

Finanssitavaratalojen hajoamiseen maailmalla ovat vaikuttaneet sijoitukset arvottomiksi paljastuneisiin laina-johdannaisiin. Suomen finanssitoimijat selvisivät vuoden 2008 finanssikriisin aktiivivaiheesta melko kuivin jaloin, koska olivat kymmenkunta vuotta ulkomaisia vastineitaan jäljessä ja lähimenneisyydessä oli voimakkaasti talouteen vaikuttanut taluskriisi. Suomen finanssitavaratalot toteuttavat finanssitavaratalo-mallia hyvin eri tavoin. SOK-LähiTapiola ja OP Ryhmä hajauttavat riskiä laajentamalla yhä uusille aloille ja tutkien mikä sopii tulevaisuuden tukijalaksi. Nordea-If sekä Danske Bank-Fennia keskittyvät ydintoimintojensa pitämisessä kilpailukykyisinä harventaen konttoriverkostoaan ja kehittävät voimakkaasti verkkopalveluitaan. POP Pankki ja Säästöpankit Suomen Vahinkovakuutus Oy:n kanssa taas profiloituvat paikallisiksi toimijoiksi.

Digitalisaatio tulee muuttamaan finanssialaa. Luultavasti sen vaikutus on joko vähäisempi ja muuttaa enemmän yhteiskuntaa yleisesti tai vaikutukset ovat nähtävissä pidemmällä aikajaksolla, kuin nyt uskotaan. Verkkopohjainen toiminta tulee lisäämään kilpailua, lisää epätyypillisiä työsuhteita ja muuttaa yksityishenkilöiden suhtautumista reaaliomaisuuteen. Finanssitavaratalo ei ole toimintamallina viisastenkivi. Keskenään erilaisten yritysten riskiä hajauttava vaikutuskaan ei joissain tilanteissa riitä. Finanssitavaratalo ei ole myöskään tuomittu epäonnistumaan, siihen pätevät samat lainalaisuudet kuin kaikkiin muihinkin toimijoihin millä tahansa alalla.

Avainsanat finanssiala, finanssitavaratalo, finanssikriisit, tulevaisuudentutkimus

Sivut 68 s. + liitteet 1 s.

Hämeenlinna
Entrepreneurship and business management
Master's Degree

Author	Anna Tähtinen	Year 2017
Subject of thesis	Universal banks of Finland after finance crisis	
Instructor	Mikko Mäntyneva	

ABSTRACT

This thesis deals with reasons that have led to the joining of banking and insurance services. Why many financial conglomerates have disassembled and what lies ahead in the future. This work also charts the state of Finnish financial conglomerates. The goal of this thesis is to produce tools for strategy creation. Applied theories are Michael Porter's business clusters and the diamond theory of competitive advantage, which are used alongside SWOT- and PESTLE-analysis to map the state of Finnish financial conglomerates. Based on the analysis three alternative futures have been build applying Mika Mannermaa's scenario method.

The main reason behind the disassembly of universal banks were investments in the loan derivatives that proved out to be worthless. Finnish financial sector remained somewhat unharmed by the active phase of the finance crisis of 2008, because they were roughly a decade behind their foreign counterparts and had an economic crisis in their near past that had affected them thoroughly. Finnish universal banks implement the conglomerate-model very differently. SOK-LähiTapiola and OP Group diverse their risk by expanding into new businesses and exploring what would be the future stepping stone. Nordea-If and Danske Bank-Fennia focus on keeping their core businesses competitive by cutting down branches and developing their online services. POP Pankki and Säästöpankki Group with Finnish P&C insurance are profiling themselves as local operators.

Digitalisation will change the finance industry. Probably the effect will be either smaller and changes more the society in general or the effects will be seen on a much longer time span than now thought. Internet based companies will add on to the competition, increase atypical entrepreneurship and change how private people view personal property. Universal Bank is not a universal solution for financial sector's problems. The risk diversification through different revenue generation models is just not always enough. Universal Bank model is not doomed to fail, it just subject to the same economic principles as anyother operator in any field.

Keywords **finance industry, universal banks, financial crisis, strategy work, futures research**

Pages 68 p. + appendices 1 p.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Tutkimuskysymykset	2
1.2	Tutkimuksen tavoite, teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät	2
2	FINANSSITAVARATALOT MAAILMALLA	3
2.1	Yhdysvallat.....	3
2.2	Citigroup-Travelers	4
2.3	Euroopassa	5
2.4	Fortis.....	6
2.5	ING Group.....	6
2.6	Allianz-Dresner-Commerzbank	6
2.7	Credit Suisse-Winterthur.....	7
2.8	Finanssikriisi 2008	7
2.9	Yhteenvedo	9
3	FINANSSITAVARATALO-MALLIN ANALYYSIT	11
3.1	SWOT-analyysi.....	11
3.1.1	Sisäiset vahvuudet	12
3.1.2	Sisäiset heikkoudet	12
3.1.3	Ulkoiset mahdollisuudet.....	13
3.1.4	Ulkoiset uhat.....	13
3.2	PESTLE-analyysi finanssitavaratalo-mallista.....	14
3.2.1	Poliittinen ulottuvuus.....	14
3.2.2	Taloudellinen ulottuvuus	15
3.2.3	Sosiaalinen ulottuvuus.....	16
3.2.4	Teknologinen ulottuvuus	16
3.2.5	Juridinen ulottuvuus	17
3.2.6	Eettinen ulottuvuus	17
3.3	Johtopäätökset	17
4	SUOMEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI.....	18
4.1	Porterin klusteriteoria.....	18
4.2	Porterin timantti.....	23
4.2.1	Tuotannontekijät.....	23
4.2.2	Kysyntätekijät.....	24
4.2.3	Lähi- ja tukialat.....	25
4.2.4	Strategia, rakenne ja keskinäinen kilpailu	26
4.2.5	Sattuma.....	30
4.2.6	Valtiovalta	32
4.3	Haastattelut.....	33
4.4	Johtopäätökset	36
5	TULEVAISUUDEN MEGATRENDEJÄ FINANSSIALALLE	39
5.1	Innovaatiotoiminnan merkitys finanssitavarataloille	40
5.1.1	Innovaatioiden myyminen, markkinointi ja viestintä.....	41
5.2	Uusien teknologioiden vaikutus finanssitavarataloon.....	44
5.3	Jakamistalous-trendin vaikutukset finanssitavarataloihin.....	46
5.4	Johtopäätökset	47

6	FINANSSITAVARATALOJEN TULEVAISUUS	48
6.1	Hyvä tulevaisuus	51
6.2	Todennäköinen tulevaisuus	52
6.3	Huono tulevaisuus	54
6.4	Reimarit.....	56
6.5	Johtopäätökset.....	56
7	SUOMEN FINANSSITAVARATALOT FINANSSIKRIISIN JÄLKEEN: JOHTOPÄÄTÖKSET	57
	LÄHTEET	63

Liite 1 Haastattelujen kysymysrunko

1 JOHDANTO

Finanssialalla tarkoitetaan Suomessa yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluja. Finanssialalla toimivat vakuutusyhtiöt hoitavat lisäksi lakisääteiseen sosiaaliturvaan kuuluvia vakuutuksia, kuten työeläkevakuutusta ja lakisääteistä tapaturmavakuutusta. Myös liikennevakuutus, potilasvakuutus ja ympäristövahinkovakuutus hoidetaan lakisääteisesti. Rahoitus- ja vakuutusala määrittellään Elinkeinoelämän keskusliiton Palvelut 2020-raportissa koostuvan rahoituksen välitystä, vakuutus toimintaa ja rahoitusta palvelevaa toimintaa harjoittavista yrityksistä. (Tekes 2009.) Tässä työssä finanssitavaratalolla tarkoitetaan yritystä, joka harjoittaa sekä pankki- että vakuutustoimintaa.

Finanssitavaratalossa on kyse toisiaan tukevista liiketoiminnoista: vakuutustoiminta vaatii pääomia ja riskienhallintaa, pankkitoiminta korkovaihteluiden tasaamista. Asiakkaalle se tuo lisäarvoa ajan säästönä ja palkitsemalla yhteisasiakkuudesta. Lisäarvoa yritykselle tulee silloin, kun luottamus finanssitavaratalon yhteen osaan ulottuu myös toisiin. Lisäksi finanssitavaratalon uskotaan toimivan sitouttavana tekijänä: asiointinsa keskittäneet asiakkaat eivät vaihda palveluntarjoajaa yhtä helposti.

Finanssitavaratalon tavoitteena on asiakkaan kokonaisvaltainen hyvinvointi tuotteiden ristiinmyynnillä. Tavoitteena on paitsi auttaa asiakasta vaurastumaan ja loiventamaan riskejä, myös kuntoutumaan nopeammin ja elämään pidempään sekä terveempänä. Ajatusmallina ollaan siirtymässä yllättävän pahoinvoinnin korjaamisesta jatkuvan hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Toimijoiden näkökulmasta tämä tarkoittaa kannattavuuden parantamista, esimerkiksi pienentämällä korvauskuluja, kuten lyhentämällä hoitoketjua ja sitä kautta sairaslomia. Silti on erikoista, että aikana jolloin yritykset pyrkivät keskittymään ydinosaamiseensa ja ulkoistamaan kaiken muun, onkin toimiala, joka tuntuu haalivan jatkuvasti lisää toimintoja.

Suomen markkinoilla toimii tällä hetkellä kuusi erilaista finanssitavarataloa. Nordea ja If ovat molemmat osakeyhtiöitä, ensimmäinen myös pörssi-yhtiö. Ne on saattanut yhteen yhteinen omistaja Sampo Oyj. Molemmat toimivat Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa. Ovat joillakin mittareilla mitattuna Suomen finanssitavaratalojen markkinajohtaja.

OP Ryhmä toimii osuuskuntana, vakuutukset tarjoaa tytäryhtiö OP Vakuutus. Keskuspankki OP Yrityspankki ostettiin pois pörssistä, jotta osuuskunnalla olisi suurempi päätäntävalta asioissa. Markkinaosuudessa melko tasoisissa Nordean ja If:n kanssa. OP Ryhmä omistaa ortopedisen sairaalan sekä työhyvinvointipalveluja tarjoavan yrityksen ja tekee lisäksi yhteistyötä vartiointialan yrityksen kanssa.

LähiTapiolan ja S-pankin sekä Suomen Osuuskaupan yhteisyritys, maustetuna työeläkevakuutusyhtiö Elolla ja rahastoyhtiö FIM:llä, on markkinoi-

den mielenkiintoisin toimija. LähiTapiola omistaa myös vakuutusyhtiö Turvan koko osakekannan. Yhden superluukun-malli, jossa keskinäinen yhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta tarjoavat kaikkea.

POP Pankki toimii osuuskunta-muotoisesti ja sen kokonaan omistama Suomen Vahinkovakuutus Oy tarjoaa ryhmälle vakuutuspalvelut nimellä POP Vakuutus. Suomen Vahinkovakuutus Oy toimii pääasiassa verkossa. Se markkinoi palveluitaan helppouden lisäksi selkeydellä, yritys ei tarjoa keskittämistä tai muita vastaavia alennuksia. Myy palveluitaan White Label-periaatteella myös muille toimijoille. Malli tarjoaa kasvunvaraa omistajatahon ulkopuolellekin.

Säästöpankkiryhmän pankit ovat yhtiömuodoltaan säästöpankkeja tai säästöpankkiosakeyhtiöitä. Ryhmä ostaa vakuutuspalvelut Suomen Vahinkovakuutus Oy:ltä ja myy niitä Säästöpankin vakuutukset-nimellä.

Tanskalaisella Danske Bank A/S:llä on toimintaa 15 maassa, Suomessa toimii konsernin tytäryhtiö Danske Bank Oyj. Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia tarjoaa Danske Bankin Etuohjelma- ja Private Banking Access-asiakkaille oman palvelunumeron sekä alennuksia kodin ja perheen vakuutuksista. Toistaiseksi kyse on yhteistyöstä, varsinaista ristiin myyntiä ei ole.

1.1 Tutkimuskysymykset

Työ käsittelee syitä jotka ovat johtaneet finanssitavaratalojen perustamiseen ja miksi ne ovat maailmalla purkautuneet. Lisäksi kartoitetaan suomalaisten finanssitavaratalojen nykytilaa ja pohditaan tulevaisuuteen vaikuttavia tekijöitä. Tärkeä kysymys on erityisesti säätelyn kehittyminen. Finanssikriisin myötä valvontaa ja vakavaraisuusvaatimuksia on kiristetty. Onko nähtävissä, että kehityksen seurauksena olisi laki, joka kieltää finanssitavaratalot? Kiristyvätkö EU:n markkinaosuussäädökset ”too big to fail”-ilmiön välttämiseksi? Mitkä muut trendit tai tekijät vaikuttavat tulevaisuudessa ja miten? Kuinka paljon digitalisaatio tulee todellisuudessa muuttamaan alaa? Erityisesti big datan käyttö on suuri kysymys. Mitkä ovat sen hyödyt verrattuna siihen, miten asiakkaat suhtautuvat tietojensa käyttöön?

Paitsi mahdollista tulevaa säätelyä ennakoiden, toimisiko finanssiala muutenkin tehokkaammin ja paremmin klustereissa? Varsinkin jos suuntaus on kohti yhä laajempaa palveluvalikoimaa. Osaamistason on väitetty kasvavan sitä mukaa kun palveluja eriytetään, koska tiettyyn asiaan erikoistuneet yritykset panostavat siihen enemmän. Toisaalta tuotettaessa palvelut integroidusti voidaan niistä muokata juuri halutunlaisia, lisäksi kannattavuus yleensä paranee yrityksen koon kasvaessa.

1.2 Tutkimuksen tavoite, teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Työn lähtökohta on pragmaattinen, tavoitteena on tuottaa käytännön toiminnallisia ehdotuksia strategian luomiseen, sillä tulevaisuus luodaan tämän päivän valinnoilla. Mikään skenaarioista tuskin tulee toteutumaan sellaisenaan, mutta niissä kartoitetaan tulevaisuuden mahdollisia maailmoja ja

elementtejä, joiden tunnistaminen auttaa tämän hetken strategian luomisessa ja sen tulevissa korjausliikkeissä. Teoreettisessa viitekehyksessä sovelletaan Porterin klusteriteoriaa, jonka pääajatus on palvelujen eriyttämisen aiheuttama osaamistason nousu sekä niin sanotun timantti-mallin avulla kartoitetaan alan nykytilannetta. Historiallista taustaa vasten peilataan tämän hetken kehitystä hyödyntäen hermeneuttista näkökulmaa. Sillä pyritään hahmottamaan asioiden ja niiden kontekstien välisiä yhteyksiä ja tarkastelemaan ilmiöitä suhteessa sekä toisiinsa samanaikaisiin ilmiöihin, että ilmiöiden kehitykseen.

2 FINANSSITAVARATALOT MAAILMALLA

Finanssitavaratalojen muodostamista rajoitettiin monissa maissa pitkään lainsäädännöllä. Ideologia sen takana on liittynyt pankkien vakauteen. On nähty, että pankkien tehtävä rahoituksen ohjaamisessa ylijäämäisiltä sektoreilta alijäämäisille on liian tärkeä kansantaloudessa, jotta se voitaisiin jättää markkinatalouden varaan. Tämä ajatus on vahvasti sukua nykyisille markkinaosuusrajoituksille, joilla pyritään estämään yksittäisen toimijan kasvamista niin suureksi, että sen kaatuminen uhkaisi taloutta laajemminkin. Sääntelyä ja valvontaa on yleensä kiristetty tai muutettu reaktiona rahoitusmarkkinoiden kriiseihin, sillä ala on täydellisen riippuvainen asiakkaiden luottamuksesta.

Pankit, sellaisena kuin ne ovat tänään, alkoivat saada muotonsa 1800-luvun lopulla, joten luonnollisesti myös tarve alan säätelylle heräsi silloin. 1800-luvun lopulla menossa oli ”toinen teollinen vallankumous”, jonka oli saanut aikaan sähkövirran ja polttomoottorin käyttöönotto. Maailma laajeni, kun matkustaminen helpottui rautateiden rakentamisen myötä. Yhtä matkaa rautateiden kanssa kehittyi terästeollisuus. Myös kemikaali- ja öljyteollisuus kasvoivat voimakkaasti. Elinkeinorakenne muuttui, kun maatalouden sijaan yhä useampi työllistyi teollisuuteen. Massatuotannon-aikakausi alkoi ja ruuan sekä vaatteiden hinnat putosivat. Tämä tarkoitti, että kuluttajien käytävissä olevat varat kasvoivat. (Bryson 2011, 401-408)

2.1 Yhdysvallat

Yhdysvalloissa oli noudatettu englantilaisen mallin mukaista jakoa liike- ja sijoituspankkeihin. Sen mukaan pankit saivat toimia ainoastaan ”pankkialalla”, jolla tarkoitettiin talletusten vastaanottamista, lainojen myöntämistä ja luottojen välittämistä. Pankin oli oltava erillään yrityselämästä, jonka nähtiin nousujensa ja laskujensa takia olevan liian epävakaa toimintaa rahoituslaitokselle. 1864 National Bank Act ei varsinaisesti ottanut kantaa jakoon liike- ja sijoituspankkeihin, mutta vuoden 1867 Korkeimman oikeuden päätöksen mukaan: ”Osakkeiden välittäminen ei varsinaisesti ole kiellettyä, mutta laki antaa ymmärtää näin olevan, koska se ei anna oikeutta tehdä niin.” Näin ollen liikepankit eivät saaneet omistaa tai välittää osakkeita. (D’Arista 1994, 62-66)

1910-luvulle tultaessa yritykset alkoivat Yhdysvalloissa saada rahoitusta

enenevässä määrin laskemalla liikkeelle osakkeita, joten niiden ei enää tarvinnut hakea lainaa pankista investointeja varten. Tämän seurauksena pankit alkoivat perustaa tytäryhtiöitä, jotka hoitivat arvopaperikaupan, koska laki kielsi ainoastaan pankeilta itseltään arvopaperien kanssa toimimisen. Viranomaisilla ei ollut keinoa puuttua tilanteeseen ja ”mustana torstaina” 24.10.1929 pörssi romahti. (D’Arista 1994, 62-66)

Yhtenä suuren laman aiheuttajana pidettiin arvopaperispekulaatiota, jossa pankit olivat keinotelleet tallettajien varoilla. Vuonna 1933 säädettiin Glass-Steagall Act, joka tuli tunnetuksi osastaan, joka kielsi liike- ja sijoituspankkitoiminnan samassa yhtiössä. Liikepankit eivät saaneet välittää osakkeita ja joukkovelkakirjoja, ja vastaavasti sijoituspankit eivät voineet käyttää asiakkaiden talletuksia spekulaatioon. Glass-Steagallin varsinainen ydin oli talletussuojan takaavan tahon eli Federal Deposit Insurance Corporationin perustaminen. Kokonaisuudessaan lain tarkoituksena oli pysäyttää talletuspako ja palauttaa kuluttajien luottamus pankkeihin. Vuonna 1956 Glass-Steagall-lakiin tehtiin lisäys, Bank Holding Company Act, joka kielsi pankeilta toiminnan ei-pankkialan toiminnassa ja päinvastoin. Laki koski myös vakuutusten underwriting-toimintoja, koska siitä katsottiin aiheutuvan riskejä, jotka eivät kuuluneet hyvään pankkitoimintaan. Vakuutusten myyminen pankissa oli sallittua. (D’Arista 1994, 67-70)

2.2 Citigroup-Travelers

Yhdysvalloissa Travelers, jonka päätoimiala oli yritysten omaisuus- ja vastuuvakuutukset, osti vuonna 1988 Primerican, jonka mukana tuli henkivakuutusyhtiö A L Williams ja arvopaperivälitysyritys Smith Barney. Uusi yritys alkoi harjoittaa ristiinmyyntiä. Vuosi 1992 oli Travelersille huono: yritys kiinteistöinvestoinnit olivat tuottaneet tappiota, jota vielä syvensi hurrikaani Andrewn aiheuttamat korvausmenot. Vahvistaakseen tilannettaan yritys sulautti vuonna 1993 Primerican ja Travelersin vakuutustoiminnot yhteen. Vuonna 1994 säädettiin Riegle-Neal Interstate Banking and Branching Efficiency Act, jolla kumottiin Glass Steagall-lain vuoden 1956 lisäys, joten Travelersin vakuutustoimintaa vahvistettiin vielä hankkimalla underwriting-toiminnot. Seuraavina vuosina yritys hankki Shearson Leahmanin, jonka toimiala oli yksityishenkilöiden varainhoito ja Solomon Brothers investointipankin. (Travelers 2017)

Federal Reserve Board oli alkanut vuonna 1986 tulkita Glass-Steagall-lain sanamuotoa niin, että liikepankki sai ostaa investointipankin, jos kyseessä oleva investointipankki ”ei toiminut pääasiallisesti” sijoitusten kanssa. Joten vuonna 1998 FRB antoi luvan Citicorp-pankille ostaa Travelersin. Koska uudella yhtiöllä kuitenkin kiistatta oli sekä liike- että investointipankkitoimintaa, oli sillä Glass-Steagall-lain mukaan kahdesta viiteen vuotta aikaa luopua kielletyistä omaisuuseristä. Yhtiön johto arveli tuolloin julkisesti, että laki tulee muuttumaan ennen siirtymäajan päättymistä. (Martin 7.4.1998.) Marraskuussa 1999 säädettiin Gramm-Leach-Bliley Act, joka salli finanssitavaratalot Yhdysvaltain markkinoilla. (Peters & Woolley 12.11.1999)

Ristiinmyynti ei kuitenkaan alkanut tuottaa halutulla tavalla ja vakuutustointojen kausittaisuus ja katastrofi-herkkyys painoivat Citigroupin osakkeen hintaa. Erityisen suuri takaisku oli 11.9.2001 terrori-isku World Trade Centeriin New Yorkissa. Vuonna 2002 Citigroup muodosti vakuutuksista tytäryhtiön, joka sai takaisin vanhan nimensä Travelers. (The Travelers Companies Inc 2002.) Citigroup fuusioi Travelersiin St. Paul Companies-nimisen vakuutusyhtiön 2004 (St. Paul Companies 2004). Seuraavana vuonna Citigroup myi henkivakuutus- ja underwriting-toiminnot MetLife-vakuutusyhtiölle (MetLife Inc. 2005.)

Vuonna 2008 Travelersista muodostettiin oma osakeyhtiönsä. Myöhemmin samana vuonna Citiin sijoitukset huonoihin asuntolainajohdannaisiin heikensivät pankin tilannetta niin, että sen oli vastaanotettava tukipaketti Yhdysvaltain keskuspankilta (Dash 2008. The New York Times 23.11.2008). Vuonna 2011 Citi luopui viimeisistäkin omistuksistaan Travelersissa. (Primerica 2011.)

Citi myy edelleen eri yhteistyökumppanien vakuutustuotteita. Tytäryhtiö Citigroup Life Agency LLC ilmoittaa edustavansa 22 eri yhtiön tuotteita, muun muassa MetLifen ja Allianz (The Massachusetts Division of Insurance 2015). Aasiassa Citi on solminut AIA-vakuutusyhtiön kanssa yhteistyösopimuksen vakuutusten myymisestä pankkiverkostossaan (Tudor-Ackroyd 2013. FinanceAsia 20.12.2013).

2.3 Euroopassa

Englantilainen-malli, jossa tehtiin ero liike- ja sijoituspankkien välille, valitsi myös Euroopassa. Iso-Britanniassa, Alankomaissa ja Belgiassa oli käytössä lakeja, joilla rajoitettiin pankkien toimimista muilla aloilla, myös Italian pankkilainsäädännössä oli vastaavia piirteitä. Ranskassa taas pankit olivat perinteisesti toimineet vahvasti yhteistyössä teollisuuden kanssa. Samalle tielle lähti myös Saksa. (Hassan 24.7.2013)

Vuonna 1871 nykyisen Saksan alueen valtiot yhdistyivät Preussin johdolla Saksan keisarikunnaksi. Preussin pääministeri Otto von Bismarck oli julistanut Saksan yhdistyvän ”raudalla ja verellä”. Terästeollisuus ja rautatiet tarvitsivat rahoitusta, joten yhtä matkaa niiden kanssa uusi valtio kehitti myös pankkejaan. Huiman kehityksen katkaisi ensin 1914-1918 ensimmäinen maailmansota, sen jälkeinen taantuma ja sitten Saksan vuoden 1923 hyperinflaatio. Lisäpainetta toi Yhdysvalloista Eurooppaan rantautunut 1930-luvun lama. Vuonna 1933 Kansallissosialistit nousivat Hitlerin johdolla valtaan Saksassa. II maailmasota puhkesi 1.9.1939, kun Saksa hyökkäsi Puolaan. (Cassis & al. 2009, 159-176)

Vuoden 1929 pörssiromahdus ja sitä seurannut 1930-luvun suuri lama herrättivät Yhdysvalloissa tarpeen säädellä finanssialan toimijoita tarkemmin. Sama talouden shokkiaalto vyöryi myös Euroopan yli, mutta koska mantereella oli meneillään liikaa poliittista kuohuntaa, jäivät Glass-Steagallin kaltaiset lait pääasiassa säätämättä. (Hassan 24.7.2013)

2.4 Fortis

Laki, joka kielsi pankkeja ja vakuutusyhtiöitä fuusioitumasta kumottiin Alankomaissa 1990. Samana vuonna perustettiin finanssitavaratalo Fortis, joka syntyi AMEV-vakuutusyhtiön ja VBS-pankin fuusion tuloksena, myöhemmin mukaan liittyi myös belgialainen vakuutusyhtiö AG. Fortis laajeni ripeällä tahdilla yritysostoilla ympäri maailmaa. Fortiksen kohtaloksi muodostui 2007 tapahtunut ABN AMRO-pankin osto yhteistyössä Royal Bank of Scotland Groupin ja Banco Santanderin kanssa. (Blockx & al. 2016)

Fortisin osuus kaupasta oli ABN AMRO:n vähittäis- ja yritys pankkitoiminta sekä vakuutustoiminnot. Pian tämän jälkeen, niin Fortiksen omat, kuin ABN AMRO:n taseessa olleet sijoitukset Yhdysvaltain subprime-lainoihin ajoivat pankin kassakriisiin. Lisäksi kävi ilmi, että EU:n markkinaosuusrajoitusten takia Fortiksen oli myytävä juuri ostamansa ABN AMRO:n yritys pankki-toiminta. Kaupasta kirjattiin 300 miljoonan euron tappio. (Blockx & al. 2016)

Loppuvuodesta 2008 Alankomaiden, Belgian ja Luxemburgin valtioiden tarjoaman apupaketin ehtojen mukaisesti Fortiksen toiminnot kansallistettiin. Belgian valtio myi Belgian pankkitoiminnot BNP Paribakselle. Alankomaiden vakuutustoiminnoista muodostettiin ASR Nederland ja lopuista yhtiö nimeltä Ageas. ABN Amro muodostettiin Alankomaiden pankkitoiminnoista ja sen omistaa Alankomaiden valtio. (Blockx & al. 2016)

2.5 ING Group

Fortisin kanssa saman lakimuutoksen jälkimainingeissa syntyi Alankomaissa 1991 ING Group, kun vakuutusyhtiö Nationale-Nederlanden ja NMB Postbank Groep-pankki yhdistyivät. 2000-luvulla tehdyt sijoitukset Yhdysvaltain asuntolainamarkkinoille epäonnistuivat ja 2008 ING Groupin oli vastaanotettava 10 miljoonan euron pelastuspaketti Alankomaiden valtiolta. Paketin ehtona oli toteuttaa Euroopan komission vaatimuksen mukaiset rakennemuutokset. Päätöksen taustalla oli huoli, että ING Groupista oli tullut liian suuri toimija. ING Group myi vakuutustoimintonsa Latinalaisessa Amerikassa, Aasiassa, Kanadassa, Australiassa, Uudessa Seelannissa ja Yhdysvalloissa. ING Direct etäpankkitoiminnot, myytiin Englannissa, Kanadassa ja Yhdysvalloissa. (ING 2015)

2.6 Allianz-Dresner-Commerzbank

Vuonna 1998 saksalainen vakuutusyhtiö Allianz laajensi toimintaansa varainhallintaan muun muassa ostamalla muutaman alan yrityksen Kaliforniasta. 2001 se hankki saksalaisen Dresdner-pankin ja muodosti siitä oman tytäryhtiönsä. Tarkoituksena oli hyötyä ristiinmyynnin eduista, mutta kävi ilmi, että Dresdnerin tasetta rasittivat huonot johdannaissijoitukset. Vakuutustuotteiden myynti pankin asiakkaille ei alkanut tuottaa toivottua tulosta ja markkinoilla huhuttiin Allianzsin haluavan eroon Dresdneristä. (Unnatural alliance, The Economist 17.8.2006.)

Elokuussa 2008 Commerzbank osti Dresneristä reilun 60 % osuuden. Allianz oli uuden yhtiön suurin osakkeenomistaja lähes 30 % osuudella ja sai näin suuren jälleenmyyntiverkoston ilman pankkitoiminnan rasiotta. Commerzbank oli aiemmin tehnyt vakuutusyhteistyötä Generali-yhtiön kanssa. (Allianz 2008.) Kaupan seurauksena Commerzbank ajautui taloudellisiin vaikeuksiin. Lähes välittömästi, kun kauppa lopusta 40 % oli saatu päätökseen tammikuussa 2009, oli Saksan valtion pakko osittain kansallistaa Commerzbank estääkseen sitä menemästä konkurssiin. Allianzilla on nykyisin 14 % osuus Commerzbankin osakekannasta.

2.7 Credit Suisse-Winterthur

Sveitsissä Credit Suisse aloitti yhteistyön Winterthur-vakuutusyhtiön kanssa tuotteiden ristiinmyynnistä vuonna 1995 ja kaksi vuotta myöhemmin osti yhtiön. (Credit Suisse to Acquire Big Swiss Insurer for \$8.8 Billion. New York Times 12.8.1997.) Kaupan syynä arveltiin olleen enemmän halu estää Winterthuria joutumasta sijoittaja Martin Ebnerin käsiin, kuin varsinainen strateginen päätös finanssitavarataloksi ryhtymisestä. Pankki- ja vakuutusyhtiöiden ristiinmyynti ei kuitenkaan lähtenyt tuottamaan toivotulla tavalla. (Holey cow! The Economist 27.6.2002.) Credit Suisse myi Winterthurin vuonna 2006 ranskalaiselle AXA Insurance-yhtiölle. Syyksi Credit Suisse ilmoitti halun keskittyä ydinliiketoimintaan. (Credit Suisse Group, 14.6.2006)

2.8 Finanssikriisi 2008

Finanssitavaratalojen nykytilanteesta ei voi puhua ilman vuonna 2008 alkunutta maailmantaloutta ravistellutta finanssikriisiä. Läntisen maailman talouden romahdusta, erityisesti Yhdysvalloissa, on ennustettu vuoden 1973 öljykriisistä lähtien. Talouskasvua on rahoitettu ottamalla velkaa tulevaa talouskasvua vastaan. (Räsänen, 2013.) 2000-luvulla oltiin tilanteessa jossa Yhdysvaltain keskuspankki Federal Reserve oli pitänyt Yhdysvaltain korkotason erittäin alhaisena vuosikausia, jottei maa joutuisi taantumaan. Syinä olivat muun muassa IT-kuplan puhkeaminen vuosikymmenen alkupuolella sekä syyskuussa 2001 tehty terroristi-isku World Trade Centeriin. Yhdysvaltain markkinoilla syntyikin uskomus, että keskuspankki tulee aina apuun, jos jotain suurempaa tapahtuu, ainakin pitämällä korot alhaisena niin, että sijoittajat pääsevät irtautumaan ilman merkittäviä tappioita. (Sokala, 14.9.2011)

Finanssialalla rahalaitosten täytyy noudattaa Basel-sopimuksen vaatimusta kahdeksan prosentin omavaraisuudesta. Pankkien on pidettävä kahdeksan miljoonan euron oman pääoman varantoa jokaista yrityksille lainattua 100 miljoonaa euroa vastaan. Öljy-yhtiö Exxon lähestyi investointipankki JP Morgania saadakseen luottolimitin reilun miljardin dollarin sakkoihin, jotka se oli saanut, kun sen tankkeri Exxon Valdez ajoi 1989 karille Alaskan rannikolla ja mereen valunut raaka-öljy aiheutti mittavan ympäristökatastrofin. JP Morgan ei nähnyt syytä miksi sen pitäisi laittaa sivuun Baselin-sopimuk-

sen vaatimat kahdeksan prosenttia lainapääomasta, jotta se voisi lainata vakavaraiselle Exxonille, jonka tuotteen kysyntä ei varmasti tule loppumaan lähivuosina.

Vuonna 1994 investointipankki JP Morgan esitteli johdannaisen nimeltä Credit Default Swap (CDS) eli luottoriskinvaihtosopimus, jossa pankin lainariski siirrettiin vuotuista korvausta vastaan toiselle osapuolelle. Johdannaiset ovat arvopapereita, joiden arvo johdetaan niiden perusteena olevasta arvopaperista tai jostain hyödykkeestä, esimerkiksi kullan tai viljan hinnasta. Johdannaisten avulla voi suojautua hintavaihteluilta, mutta sijoittajat voivat niiden avulla myös lyödä vetoa markkinoiden kehityksestä.

Yhden hyvän diilin jälkeen asiat alkoivat mennä pieleen kiihtyvällä vauhdilla. Yhdysvaltalaiset sijoituspankit alkoivat pian kehittää CDS-sijoituksia, jotka olivat puhdasta vedonlyöntiä. 1997 JP Morgan myi CDS:iä sijoittajille arvopaperina, joka sai nimen Collateralized Debt-Obligation (CDO) eli vakuudellinen velkasitoumus. CDS-CDO arvopaperit olivat siis johdannaisia, joiden arvo perustuu oletukseen siitä kykenevätkö velalliset selviytymään veloistaan vai eivät. Basel-sopimuksen kahdeksan prosentin omavaraisuus saatiin CDS-CDO-kuvion avulla pienennettyä 1,6 miljoonaa euroon. (Sokala, 13.9.2011).

Vuonna 1999 säädettiin Yhdysvalloissa Gramm-Leach-Bliley Act, joka salli finanssitavaratalot. Samana vuonna JP Morgan rakensi saksalaiselle Bayerische Landsbankille CDO:n asuntolaina-pohjaisista arvopapereista (Mortgage Backed Securities = MBS). Arvopapereiden luonti asuntolainojen pohjalta johti siihen, että lainoja alettiin myöntää yhä herkemmin. Myöntämisen kriteerinä ei enää ollut pystyikö velallinen hoitamaan lainan, vaan se, että investointipankit tarvitsivat uusia lainoja uusien johdannaisten luomiseksi. (Sokala, 13.9.2011).

Seurauksena yhä useammat velalliset eivät selvinneet ylisuurten lainojensa maksusta ja yhä useampien kohteiden realisointi toi markkinoille liikatarjontaa ja hinnat putosivat, jolloin pankit tekivät tappiota. Pankkien vakavaraisuus oli CDS-CDO-arvopapereissa eikä likvideissä sijoituksissa, joten luottajat olivat pian kassakriisissä. Investointipankki Lehman Brothers hakeutui konkurssiin 15. syyskuuta 2008, laukaisten finanssikriisin nimellä tunnetun taantumun maailmantaloudessa (Hurri, 22.9.2013). Rahamarkkinoille syntyi epäluottamus, koska kukaan ei tiennyt mitä ja minkälaisia arvopapereita kenenkin taseessa oli, jonka seurauksena kukaan ei lainannut kenellekään. Selättääkseen luottolaman maailman keskuspankit alkoivat syöttää pelastuspakettien muodossa rahaa pankkien kautta markkinoille. (Sokala, 14.9.2011)

Yhdysvaltain kauppavaje ja kulutus olivat saaneet pääomaa ylijäämäisestä Aasiasta. Yhdysvaltain pääomamarkkinoita ruokki Kiinan ja Japanin halukkuus ostaa dollareita sekä liittovaltion velkakirjoja. 1990-luvun alun velka- ja valuuttakriisin jälkeen Thaimaa, Indonesia ja Etelä-Korea joutuivat anomaan Kansainväliseltä valuuttarahastolta IMF:ltä lainaa selvitäkseen ulkomaisen velan maksuistaan ja valuuttojensa devalvoitumisesta. Monet aasialaiset maat päättivät tuon kriisin jälkeen, että ne eivät tule enää joutumaan

pulaan valuuttavarantojensa pienuuden vuoksi. Tämän seurauksena ne alkoivat kansantalouksina kuluttaa vähemmän rahaa kuin ne ulkomaankaupalla tienasivat. (Sokala, 15.09.2011)

Finanssikriisi rantautui Eurooppaan, samoin kuin edeltäjänsä 30-luvulla, mutta myös Atlantin itäpuolella oli osattu sijoittaminen laina-johdannaisiin. Euroopassa yhteisvaluutan myötä 2002 alkaen sijoittajat, erityisesti saksalaiset ja ranskalaiset pankit, alkoivat kohdella euromaita samalla tavalla ja maat kuten Irlanti, Kreikka ja Espanja saivat lainaa huomattavasti alemmilla koroilla kuin aiemmin. Näin Saksa ja Ranska pystyivät myös viemään enemmän niiden markkinoille. Seurannut kulutushuuma ja asuntokupla johdannaisineen olivat toisintoa Yhdysvalloista. Finanssikriisin alettua kävi myös ilmi, että Kreikan budjettivaje ja valtionvelka oli pienennetty johdannaisilla Euroopan keskuspankin hyväksymälle tasolle, jonka seurauksena maa oli hyväksytty mukaan yhteisvaluuttaan 2001. (Sokala, 12.9.2011)

2.9 Yhteenveto

Finanssialan historian voi myös nähdä ideologian ja todellisuuden vaatimusten välisenä kamppailuna. Finanssiala on markkinataloudessa erikoisessa välikädessä, jossa valtiolla on erityistä mielenkiintoa sen toimintaan, koska sillä on tärkeä rooli kansantaloudessa, mutta sen toimijat eivät kuitenkaan ole valtion laitoksia. Näin ollen pankilla on omistajiaan kohtaan velvollisuus tuottaa voittoa tai ainakin toimia tehokkaasti pärjätäkseen kilpailussa markkinoilla. Ne ovat samaan aikaan osa markkinoita ja sen yläpuolella.

Yhdysvalloissa pankit alkoivat kasvaa teollisen vallankumouksen myötä 1800-luvun lopulla. Talletus- ja lainapankkien kasvu alkoi kuitenkin muista teollisuudenaloista poiketen hiipua 1910-luvulla, kun osakkeiden jälkimarkkinat alkoivat toimia tehokkaammin. Yritykset alkoivat hankkia tarvitsemaansa rahoitusta laskemalla liikkeelle osakkeita, joihin sijoittaminen oli nyt mahdollista kaikille kansalaisille. Päästäkseen mukaan sijoitusmarkkinoille vähittäispankit kiersivät lainsäädäntöä perustamalla tytäryhtiöitä. Kuten kaikissa kuplissa, kasvu tuntui jatkuvan ja jatkuvan. Pankit rahoittivat arvopaperikauppaa tallettajien varoilla eikä viranomaisilla tai yleisöllä ollut joko tajua asiasta tai kiinnostusta puuttua siihen, koska talous veti.

1929 pörssiromahduksen jälkeen valtion oli tultava apuun. Rahaa pumpataan kansantalouteen tehokkaimmin pankkien kautta. Kansalaisilla oli suuri epäluottamus pankkeihin ja osa talouden elvyttämispaketti New Dealia presidentti Theodore Rooseveltin hallinto sääti Glass-Steagall-lain. Kansalaisten luottamuksen kohentamiseksi laissa määrättiin kansallisesta talletussuojasta, joka turvaisi asiakkaiden varat konkurssitilanteessa sekä muurattiin palomuri talletus- ja investointipankkien välille.

Pankit olivat jälleen samassa tilanteessa kuin 1910-luvun alussa: miten kasvaa ja tuottaa erittäin säännellyillä markkinoilla. Ratkaisuksi muodostui pikkuhiljaa muiden kuin pankkituotteiden myynti. Finanssitavaratalojen pe-

rustaminen Yhdysvalloissa estettiin kuitenkin vielä Glass-Steagall-lain lisäyksellä 1956. Markkinat kasvoivat, tuotteet monimutkaistuvat ja aikaa kului suuresta 1930-luvun lamasta.

Euroopan valtakauden maailmantaloudessa voidaan katsoa alkaneen löytöretkien seurauksena 1500-luvulta alkaen, kun Euroopan valtiot valloittivat itselleen siirtomaita. Yhdysvallat alkoi nousta taloudellisessa merkittävyudessa Euroopan ohi ensimmäisen maailmansodan jälkeen. Liittymällä ympärysvaltajien puolelle sotaan 1917 Yhdysvallat lopetti eristäytymispolitiikkansa ja otti ensimmäisiä askeliaan kohti rooliaan maailmantalouden johtajana. Toinen maailmansota ja sotateollisuus nostivat Yhdysvaltain talouden jaloilleen 1930-luvun laman jälkeen. Yhdysvalloista alkanut suuri lama vaikutti myös Euroopassa, mutta ensimmäisen maailmansodan jälkipyykin aiheuttama levottomuus esti yhtenäisen lainsäädännöllisen käytännön muodostumisen mantereella. Euroopan suhtautuminen finanssitavarataloihin vaihteli: joissakin maissa ne olivat kiellettyjä ja toisissa pankit toimivat hyvin läheisesti valmistavan teollisuuden kanssa.

Finanssitavaratalojen suhteen kehitys Euroopassa oli vuosikymmenen edellä Yhdysvaltoja. Syynä edellä mainittu lainsäädännön erillaisuus. 1990 purettiin finanssitavaratalot kieltänyt laki Alankomaissa, joka synnytti heti kaksi finanssitavarataloa Fortiksen ja ING Groupin. Molempien kohtaloksi muodostuivat sijoitukset laina-johdannaisiin. Samoin kävi Citigroupille Yhdysvalloissa. Kuten myös Saksassa Dresdner-pankille, jonka Allianz-vakuutusyhtiö sai juuri ja juuri myytyä Commerzbankille. Credit Suisse ehti myydä Winterthur-vakuutuslaitostonsa hetki ennen finanssikriisin alkamista.

Suomessa nähtiin oma finanssikriisi 1990-luvun laman muodossa. Maailmanlaajuisesti oli menossa taantuma. Neuvostoliiton romahtaminen 1991 käytännössä seisautti sen varassa olleen Suomen ulkomaankaupan. Suomen lainamarkkinat olivat ylikuumentuneet 80-luvun lopussa, kun sitä rajoittanut sääntely oli purettu. Säästöpankki-ryhmä meni konkurssiin, vanha taistelupari Kansallisosakepankki ja Suomen Yhdyspankki fuusioituivat Meritaksi, Osuuspankeista erosi osa ja muodosti Paikallisosuuspankit, Posti-pankki lopetti postitoiminnan ja muutti nimensä Leoniaksi. Talletussuojasta säädettiin laki. Finanssivalvonta kiristi sääntelyä lainojen vakuuksista. (Kuisma & Keskiarja 2012, 189-465)

Voitaisiin sanoa, että Suomalaiset pankit olivat 1990-luvulla samassa tilanteessa kuin Yhdysvaltalaiset vastineensa 1930-luvulla ja jälleen 2000-luvulla. Lainamarkkina ei toiminut enää yhtä tuottavasti, vanhoja keinoja oli rajoitettu ja piti keksiä jotain uutta. Merita laajeni pohjoismaissa yritysostoilla ja muutti nimensä Nordeaksi. Leonia ja vakuutusyhtiö Sampo fuusioituivat. Sampo hankki omistukseensa ruotsalais-norjalaisen vakuutusyhtiö If:in. Osuuspankit etsivät vakuutuskumppania ja löysivät sen lopulta Pohjo-lasta. Tanskalainen Danske Bank osti Sampon pankkitoiminnot. If osti ruotsalaisen Trygin Suomen toiminnot ja jatkoi sen aloittamaa yhteistyötä Nordean kanssa. (Kuisma & Keskiarja 2012, 189-465)

Finanssikriisin aiheuttama kansainvälinen dominoefekti kaatoi maailmalla pankkien ja vakuutusyhtiöiden lisäksi kansantalouksia. 2010-luvulla Suomen finanssiala oli 1990-luvun laman jäljiltä terveissä kantimissa, mutta taas saman kysymyksen äärellä kuin silloinkin: mitä tehdä, kun vanhat keinot eivät enää toimi?

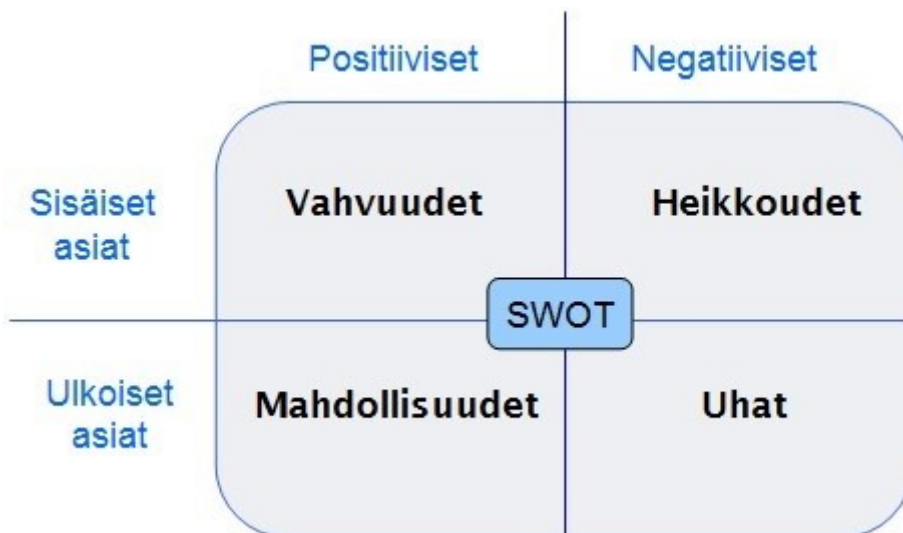
3 FINANSSITAVARATALO-MALLIN ANALYYSIT

Vuoden 2008 finanssikriisi on jättänyt jälkensä maailman finanssitavarataloihin, lähinnä hajottaen ne takaisin pankeiksi ja vakuutusyhtiöiksi. Usein on ollut kyse sijoituksista lainamarkkinoiden johdannaisiin, jotka ovat osoittautuneet arvottomiksi. Finanssitavaratalojen tulevaisuus ei näytä lupaavalta. Olennaista on kysyä: oliko muna vai kana ensin? Sotkeutuivatko pankit laina-johdannaisiin, koska eivät keskittyneet asiaan tarpeeksi, kun vakuutusten ylläpitäminen vei liikaa aikaa ja resursseja? Vai eikö pankeilla ollut tarpeeksi aikaa ja resursseja ylläpitää ja kehittää vakuutustoimintoja, kun toimintaympäristö muuttui finanssikriisin myötä haasteellisemmaksi? Vai onko kyse vain surkeiden sattumien sarjasta?

Vakuutusyhtiö Allianz ja Credit Suisse-pankki selviytyivät tahoillaan isommita vaurioita finanssikriisistä, koska osasivat myydä kumppani-toiminnot juuri oikeaan aikaan. Hyväksyivätkö molemmat riittävän nopeasti, että riskinmyynnin edut ovat kustannuksiin nähden vaatimattomia vai oliko näillä yrityksillä vain hyvä käsitys siitä mitä markkinoilla oli tapahtumassa?

3.1 SWOT-analyysi

Albert Humphreyn kehittämä menetelmä, jota hyödynnetään muun muassa strategian laatimisessa. Analyysissä muodostetaan nelikenttä, joka käsittää yrityksen nykytoiminnan: sisäiset vahvuudet ja heikkoudet sekä tulevaisuuden liiketoimintaan vaikuttavat tekijät: ulkoiset mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä, miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään.



Kuva 1. SWOT-analyysin nelikenttä

3.1.1 Sisäiset vahvuudet

Finanssitavaratalo-mallin pohjimmainen idea on kahdessa eri ansaintalogiikalla toimivassa alassa, jotka yhdessä tasapainottavat yrityksen kokonaisriskiä. Pankki on riippuvainen korkoheilahteluista. Karkeasti ottaen korot vaihtelevat noin seitsemän vuoden sykleissä. Vakuutus-toimialan kannattavuuteen vaikuttavat enemmän vuosittaiset korvausmenot, jotka vaihtelevat riippuen esimerkiksi luonnonilmiöistä. Yhteistä molemmille on sijoitustoiminta.

Ansainnan kannalta kantava ajatus finanssitavarataloissa on ollut niin sanottu ristiinmyynti eli toisen liiketoiminnan asiakkaita pyritään saamaan myös toisen asiakkaiksi. Logiikka ajatuksen taustalla on, että asiakkaan luottamus toiseen toimialaan, siirtyy finanssitavaratalon sisällä myös toiseen. Kasvattaakseen yhteisasiakkaidensa määrää finanssitavaratalo usein tarjoaa kokonaisasiakkaille, eli niille joilla on sekä pankki- että vakuutusasiointi finanssitavaratalossa, erilaisia etuja. Etua syntyy myös siitä, että finanssitavaratalo, ainakin teoriassa, tuntee erittäin hyvin asiakkaansa ja heidän riskinsä.

Synergiaeduksi kutsutaan kahden tai useamman vaikuttavan tekijän kumuloivaa yhteisvaikutusta. Taloudellisessa toiminnassa toimintojen yhdistäminen, esimerkiksi fuusiossa niin kutsuttu synergiahyöty tai tehostaminen (DuFrene 2017). Finanssitavaratalo-mallin tapauksessa sekä pankki että vakuutus-toiminnot saavat uusia potentiaalisia asiakkaita. Samoin sijoitus- ja säästövakuutusten osalta kaksi toimijaa voivat nyt tehdä yhteistyötä, kilpailun sijaan ja säästää kustannuksissa. Synergiaetuna nähdään usein myös innovatiivisuuden lisääntyminen, jossa on kyse asioiden näkemisestä uudella tavalla. Tuloksena voi olla esimerkiksi uusia tuotteita tai palvelukonsepteja.

3.1.2 Sisäiset heikkoudet

Finanssitavaratalon suuri kysymys on: onko ristiinmyynti todella kannattavaa? Monet esimerkit maailmalta näyttävät että ei ole. 2001 vakuutusyhtiö Allianz hankki saksalaisen Dresdner-pankin tarkoituksena hyötyä ristiinmyynnin eduista. Vakuutus tuotteiden myynti pankin asiakkaille ei tuottanut toivottua tulosta ja lisäksi Dresdnerin tasetta rasittivat huonot johdannais-sijoitukset. Allianz sai Dresdnerin myytyä 2008 Commerzbankille ja tehtyä sopimuksen vakuutusten myynnistä sen asiakkaille. 2009 Commerzbank jouduttiin osittain kansallistamaan talousvaikeuksien takia.

Credit Suisse aloitti ristiinmyynnin vakuutusyhtiö Winterthurin kanssa 1995, osti yrityksen kaksi vuotta myöhemmin ja myi pois 2006. Syyksi ilmoitettiin halu keskittyä ydinliiketoimintaan. Finanssikriisi alkoi Yhdysvalloissa purkautua 2008. Oliko Credit Suisse nähnyt myrskyn merkit ja näki parhaaksi vahvistaa kassavarantojaan vai hankkiutuiko se vain eroon eikannattavasta liiketoiminnasta?

Citicorp-pankki teki historiaa muodostamalla Yhdysvaltojen ensimmäisen finanssitavaratalon ostaessaan vakuutusyhtiö Travelersin 1998. Ristiinmyynti ei tuottanut halutulla tavalla. Lisäksi 11.9.2001 terrori-isku World Trade Centeriin New Yorkissa oli iso isku vakuutustoimintojen kannattavuudelle. 2008 Citin oli taseessaan olevien lainajohdannaisten takia otettava vastaan keskuspankin tukipaketti. Vuonna 2011 Citi luopui viimeisistäkin omistuksistaan Travelersissa. Citi myy edelleen eri yhteistyökumppanien vakuutustuotteita.

Michael Porterin klusteri-ajattelun mukaan iso toimija ei ole yhtä tehokas, kuin useampi erikoistunut pienempi, koska markkinat karsivat kilpailussa huonosti sopeutuvat pois. Tosin Adam Smithin Kansojen varallisuudessa luoma liberalistinen oletus markkinoiden kyvystä korjata itsensä, on juuri saanut finanssikriisissä osun. Markkinatalous ei korjannut huonoja lainajohdannaista pois markkinoilta, ainakaan tarpeeksi ajoissa.

Ongelman voi nähdä osittain olleen myös ”too big to fail”-ilmiössä. Vaikeuksiin joutuneet organisaatiot olivat niin isoja, että niiden kaatumisella olisi ollut katastrofaaliset seuraukset kansantaloudelle. Keskuspankeilla ympäri maailma ei ollut käytännössä muuta vaihtoehtoa, kuin tarjota niille pelastuspaketteja. Olisiko useamman pienen toimijan kaatumisella ollut niin suurta vaikutusta vai olisiko lukuisten pienten organisaatioiden kanssa neuvottelemisen vienyttä keskuspankeilta liikaa aikaa ja korttitalo oli ehtinyt sortua? Toisaalta, mitä useampi toimija olisi joutunut itsenäisesti arvioimaan luotto-johdannaisten riskit, olisi massasokeudelta ehkä vältytty.

3.1.3 Ulkoiset mahdollisuudet

Finanssialan keskusliiton hajoamisen voi nähdä mahdollisuutena, koska toimijoiden väliset erot alkavat korostua ja yhteiset asiat vähentyä. Asiakasnäkökulma on jo siirtynyt kollektiivisesta individualistiseen. Makrotaloudesta mikrotalouteen. Finanssiala alkanee koostua jatkossa isoista monialayrityksistä, joiden jokin toimiala liittyy finanssialaan sekä pienistä ja hyvin erikoistuneista toimijoista. Liiton rooliksi tulee todennäköisesti tulevaisuudessa toimia keskusteluareenana alan päivänpolttaville kysymyksille.

Kun toimialan käsite itsestään on jo ravisteltu, on vain taivas rajana. IoT eli esineiden internet tarjoaa paljon mielenkiintoisia ratkaisuja, joita finanssiala voi hyödyntää sekä finanssi- että muussa liiketoiminnassa. Samoin Big Data ja tiedon louhinta tulevat luultavasti olemaan merkittävässä roolissa vakuutus- ja terveydenhoitoalalla. Terveydenhoitoala tarjoaa mahdollisuuksia myös pahoinvoinnin ehkäisyssä kuten life coaching-tyyppinen toiminta ja työterveyspalvelut.

3.1.4 Ulkoiset uhat

Finanssialan keskusliiton hajautuminen on uhka, jos kaikki alkavat ajaa vain omia etujaan. Tällöin isot toimijat ovat resurssiensa puolesta etulyöntiasemassa. Samoin alan toimijoiden aika menee enemmän keskinäiseen rähinöintiin kuin tulosten aikaan saamiseen.

Lainsäädännön tulevaisuus on erityisesti monipalveluyritysten kannalta tärkeä. On mahdollista, että nykyisiä markkinaosuusrajoituksia aletaan soveltaa uudella tavalla. Finanssikriisin myötä on jälleen keskusteltu finanssitavaratalot kieltävästä lainsäädännöstä. Finanssiala Suomessa on jo nyt hyvin kilpailtu ja PSD2 lisää toimijoiden määrää. On huhuttu direktiivistä joka avaisi EU:n alueen finanssitoimialaa paremmin kansalliset rajat ylittävälle kilpailulle.

Vakuutustoimialaan vaikuttavat voimakkaasti huonot korvausvuodet. On todennäköistä, että äärimmäiset sääilmiöt tulevat yleistymään ilmastonmuutoksen myötä. Poliittiset terroriteot tai muut suuronnettomuudet ovat myös mahdollisia.

Koko toimialan kannalta globaalit kysymykset kuten finanssikriisin pitkityminen, uusi luottolama tai finanssikriisin puhkeaminen Kiinassa aiheuttaisivat painetta löytää tuottoja. Tämä joko aiheuttaa yhä useamman toimijan siirtymisen finanssialan lisäksi muualle kuin ydinliiketoimintaan ja/tai kilpailun kiihtymistä olemassa olevassa markkinassa. Finanssikriisin tyyppinen globaali taloudellinen epävarmuus voi aiheuttaa asuntojen hintojen romahtamisen tai massatyöttömyyden, joka heijastuu välittömästi antolainaustoimintaan ja pienellä viiveellä ottolainaukseen.

3.2 PESTLE-analyysi finanssitavaratalo-mallista

Käsittelee makrotalouden ilmiöitä ja miten ne mahdollisesti vaikuttavat yrityksen toimintaan.

- Poliittisia: lainsäädännön rajoitukset, kansainväliset sopimukset, rikollisuus, yhdentyminen esim. EU, tutkimus-, kehittämis-, alue-, matkailu-, yms. politiikka
- Ekonomisia: maailman, Euroopan, alueen talouskehitys, talouskriisit ja lamat, kilpailurajoitukset, julkinen rahoitus ja tuet, ostovoima
- Sosiaalisia: arvot, kulutuskäyttäytyminen, ikärakenne, muuttoliike, syntyvyys
- Teknologisia: informaatio- ja tietoliikenne, bio-, nano-, energiateknologiat, verkkokauppa, virtuaalimaailma
- Lakisäädännöllisiä: esim. kuluttajansuoja, pankkilaki, talletussuoja, vakuutusyhtiölaki, verolainsäädäntö, vakavaraisuussäädökset
- Eettisiä: ihmisoikeudet, moraali, oikeudenmukaisuus

3.2.1 Poliittinen ulottuvuus

OP ryhmä erosi alan etujärjestöstä Finanssialan keskusliitosta syyskuussa 2016 ja liittyi Palvelualojen työnantajiin Paltaan. Ensimmäinen kimmoke eroamiselle FK:sta oli vakuutusyhtiö If:in tekemä kantelu OP:n vahinkovakuutusten hintojen kannattamattomuudesta. OP on kertonut hakevansa kasvua jatkossa etenkin terveystalvakuutuksista. Pankki- ja vakuutus-palvelujen

kannattavuutta koettelevat digitalisaatio sekä kilpailun lisääntyminen, esimerkiksi uusi maksupalveludirektiivi avaa toimialaa uusille kilpailijoille. (Lassila 28.9.2015)

Edunvalvontajärjestön vaihtamisen taustalla lienee näkemys, jonka mukaan perinteisten vakuutus- ja pankkipalvelujen kysyntä ei tulevaisuudessa kasva. Lisäksi OP-ryhmälle siirtyminen Euroopan keskuspankin johtaman yhteisen pankkivalvonnan alaisuuteen on osoittautunut haastavaksi. Ryhmän yhteisvastuun määrittävä Suomen yhteenliittymälainsäädäntö on Euroopassa osin ainutlaatuinen. Myöskään pankkivalvontakuvioiden selvittäminen englannilla ei ole ollut helppoa puhtaasti kotimaassa toimineelle pankkiryhmälle. (Lassila 28.9.2015)

Lisäksi kotimaisista toimijoista Suomen Nordea muuttui vuoden 2017 alussa sivukonttoriksi eikä ole enää eurooppalaisen pankkivalvonnan alainen. Tätä taustaa vasten on helppo ymmärtää OP-ryhmän arvelleen saavansa 1,7 miljoonan euron Finanssialan keskusjärjestön jäsenmaksulleen parempaa katetta muualla. (Lassila 28.9.2015)

Kiinnostavaksi kysymykseksi nousee etujärjestöjen merkitys tulevaisuudessa. Kun ainakin joidenkin finanssialan toimijoiden koko kasvaa ja palvelutarjonta monipuolistuu uusien toimialojen myötä, onko niillä riittävän paljon yhteistä etujärjestötoimintaan yhdessä?

3.2.2 Taloudellinen ulottuvuus

Riskiä tasapainottava vaikutus, kun ansaintalogiikaltaan erilaiset alat tekevät yhteistyötä.

Palkat ovat suuri kuluerä kaikissa yrityksissä. Työnantaja haluaa pitää henkilöstökulut kurissa. Asiakkaat toivovat laajempia aukioloaikoja. Työntekijät haluavat arvoistaan palkkaa ja parempaa työ-perhe tasapainoa.

Vastaus on parempi tuottavuus, joka useiden tutkimusten perusteella syntyy kuuden tunnin työpäivällä. Suomessa tehtiin 1990-luvun lopulla Suomen valtion ja EU:n rahoittama kolme vuotta kestänyt kokeilu kahdessa tai useammassa vuorossa tehtävästä kuuden tunnin työpäivästä. Kokeilussa oli mukana kaksitoista yksityistä yritystä sekä julkisen puolen työpaikkoja, yhteensä yli 30. Kokeilua johtanut Pekka Peltola kertoo kirjassaan Idealistin muistelmat, että useissa tapauksissa yritysten tuottavuus kasvoi. Nokian Renkaiden tuotanto oli kuudessa tunnissa sama kuin kahdeksassa, ja tuottavuus tunnissa kohosi 33 %. Myös esimerkiksi muoviputkijärjestelmiä valmistanut KWH Pipe kasvatti tuottavuuttaan huomattavasti, 42,2 %. Lisäksi tuoteyksikkökustannus laski 20,7 %. Sosiologian professori Paavo Seppäsen kehittämän 6+6-mallin tuottavuushyödyt tulevat Peltolan mukaan siitä, että kahta vuoroa tehtäessä kasvaa työtuntien määrä, joiden tuotosta maksetaan investoinnit, vuokrat ja kaikki muut yrityksen toimintaan liittyvät kulut. (Peltola 2014)

Bloomberg raportoi Svartedalenin vanhainkodin kokeilun tuloksista. Veratuna samantyyppisen yksikön hoitajiin, jotka tekivät kahdeksan tunnin päivää, Svartedalenissa hoitajilla oli puolet vähemmän sairaspotilaita ja

he järjestivät vanhuksille reilusti yli puolet enemmän aktiviteetteja. He olivat myös onnellisempia, virkeämpiä ja tuotteliaampia. (Greenfield 10.5.2016)

3.2.3 Sosiaalinen ulottuvuus

Michael Porterin mukaan taloudellinen toiminta on ennen kaikkea sosiaalista toimintaa: "Sosiaalinen liima sitoo klusterit yhteen. (Porter 1998, 228)." Tätä tukee myös tutkimus, jonka mukaan erityisesti kasvukeskusten ulkopuolella ja maaseudulla innovaatioita on enemmän yhteisöissä, joissa on vahva yhteishenki (Wear 2008, 195). Finanssitavarataloilla on siis mahdollisuus yhteishengellä luoda poikki-alaisia innovaatioita. Yhteiskunnallisessa mielessä yleinen mielipide ei ainakaan ole finanssitavarataloja vastaan.

Synergiaeduksi kutsutaan kahden tai useamman vaikuttavan tekijän kumuloivaa yhteisvaikutusta. Taloudellisessa toiminnassa toimintojen yhdistäminen, esimerkiksi fuusiossa niin kutsuttu synergiahyöty tai tehostaminen (DuFrene 2017). Finanssitavaratalo-mallin tapauksessa sekä pankki että vakuutus-toiminnot saavat uusia potentiaalisia asiakkaita. Samoin sijoitus- ja säästövakuutusten osalta kaksi toimijaa voivat nyt tehdä yhteistyötä, kilpailun sijaan ja säästää kustannuksissa. Synergiaetuna nähdään usein innovatiivisuuden lisääntyminen, jossa on kyse asioiden näkemisestä uudella tavalla. Tuloksena voi olla esimerkiksi uusia tuotteita tai palvelukonsepteja.

3.2.4 Teknologinen ulottuvuus

Maksupalveludirektiivi PSD2 pakottaa kaikki pankkialan toimijat tarjoamaan IT-rajapinnan järjestelmiinsä asiakkaan valtuuttamille toimijoille. Finanssialan start-up yritykset eli Fintechit tulevat luultavasti tarjoamaan asiakkaille erikoistuneita säästämiseen, sijoittamiseen tai lainoihin liittyviä palveluita. Accenture Strategy ennustaa, että jopa 47 % pohjoismaisten pankkien maksutapahtumista saadusta liikevaihdosta on uhattuna (Ruotsila 18.5.2016).

Kilpailijana Fintechit ovat malliesimerkki vallitsevaa markkinajärjestystä horjuttavista teknologioista (disruptive technologies): ne syntyvät nopeasti, ovat hyvin erikoistuneita ja tarjoavat yleensä ratkaisua ongelmaan asiakasnäkökulmasta käsin. Fintechejä ei rasita sama regulaatio kuin pankkeja ja kaiken huippuna ne voivat toimia jopa ilman ansaintalogiikkaa. Tosin hetkellisesti, mutta riittävän kauan voidakseen häiritä markkinoiden toimintamallia. Vakiintuneiden toimijoiden on nopeasti päätettävä miten suhtautua markkinähäiriöihin, vaihtoehtoina on kilpailu, yhteistyö tai yritysosto.

On myös mahdollista, että kilpailija tulee täysin odottamattomasta suunnasta. Esimerkiksi Yhdysvaltalaisen kahvilaketju Starbucksin kanta-asiakastileillä on rahaa yli 10 miljardia dollaria, joka tekee siitä USAn toiseksi suurimman säästöpankin (Ruotsila 18.5.2016).

3.2.5 Juridinen ulottuvuus

Pankkien rooli nähdään edelleen kansantaloudessa tärkeänä, josta johtuen valtiovallalla on myös mielenkiintoa säännellä sitä. Sama pätee vakuutusyhtiöihin. Globaalissa maailmassa yleensä säännökset koskevat useimpia toimijoita.

Pankkitoiminnan ja muun liiketoiminnan erottavista laeista on taas keskusteltu finanssikriisin seurauksena. Ainakaan toistaiseksi sellaisen säätämistä ei ole vakavasti harkittu Suomessa. Euroopan Unionissa on huhuttu olevan valmisteilla laki, joka avaa finanssialan toimintaa paremmin kilpailulle EU-alueella. Lisäksi finanssitavaratalojen toimintaan vaikuttavat säännökset markkinaosuuksista, jotka rajoittavat toimijoiden kokoa.

3.2.6 Eettinen ulottuvuus

Jonathan Glover väittää kirjassaan *Humanity* (1999) moraalisen henkilökohtaisen vastuun heikkenevän ja vähitellen katoavan, kun tapahtuu pitkälle menevää työnjakoa ja vaiheittaista päätöksentekoa ja päätösten toimeenpanoa. Vastaavanlaisen argumentin antaa myös psykologi Barry Schwartz: ”Moraalisia kykyjämme murentavat yhä useammat ja useammat säännöt, yhä suuremmat ja suuremmat bonukset tuhoavat halumme tehdä oikein.” (De Feniks & Peverelli 2010, 17-19.) Finanssiala perustuu moniin säännöksiin, jotka ovat finanssikriisin jälkeen lisääntyneet. Voisi ajatella, että finanssitavaratalossa niitä on ainakin tuplasti enemmän.

3.3 Johtopäätökset

Oliko siis muna vai kana ensin? Sotkeutuivatko pankit lainajohdannaisiin, koska eivät keskittyneet asiaan tarpeeksi, kun vakuutusten ylläpitäminen vei liikaa aikaa ja resursseja? Lyhyt vastaus on eivät. Kyseessä oli halu kiertää Baselin sopimuksen vakavaraisuussääntöä. Siis käytännössä sama syy kuin Yhdysvalloissa 1910-luvulla, kun pankit perustuvat investointipankkeja tytäryhtiökseen. CDO-CDS-lainajohdannaiset ja finanssitavaratalojen synty ovat seurausta samasta vanhasta kipupisteestä: miten toimia tuottavasti säännellyillä markkinoilla.

Lisäksi edellisestä suuresta pörssiromahduksesta oli kulunut aikaa 70 vuotta, yli sukupolven verran. Syyt miksi lainsäädäntö oli sitä mitä se oli, olivat haalistuneet. Taloustieteen historian voi nähdä kamppailuna liberaalisuuden ja konservatiivisuuden välillä. Toinen ääripää uskoo markkinoiden kykyyn korjata itsensä, toinen taas painottaa valtiovallan roolin tärkeyttä. Molemmilla koulukunnilla on ollut historiassa hetkensä. Finanssikriisissä molemmat voivat sanoa olevansa oikeassa.

Liberaalit näkevät syynä Yhdysvaltain keskuspankin johtajan Alan Greenspanin toimet. Vuonna 1998 Keskuspankki pelasti Long Term Capital Management-rahaston, koska sen kaatuminen olisi tuonut Aasian finanssikriisin Yhdysvaltoihin. Lisäksi Keskuspankki piti 2000-luvun molemmin puo-

lin korkoja alhaalla estääkseen markkinoita kriisiytymästä. Syinä 2000-luvun alussa puhjennut IT-kupla ja 9/11-terroisku. Tämän näkemyksen mukaan markkinoille syntyi uskomus, että keskuspankki tulee aina apuun. Konservatiivit puolestaan näkevät finanssikriisin ennen kaikkea esimerkiksi säätelyn vajavaisuudesta. Lainajohdannaiset menivät läpi kaikkien turvaverkkojen silmistä: niin keskuspankin, luottoluokittajien kuin kaikkien markkinoilla toimivien.

Seuraava kysymys onkin mielenkiintoisempi: eikö pankeilla ollut tarpeeksi aikaa ja resursseja ylläpitää ja kehittää vakuutustoimintoja, kun toimintaympäristö muuttui finanssikriisin myötä haasteellisemmaksi? Michael Porter vastaisi painokkaasti kyllä. Useissa tapauksissa lainsäätäjät ovat olleet samaa mieltä, kylläkin eri syystä. Liian isot toimijat aiheuttavat riskin myös valtiolle, jonka on isojen markkinahäiriöiden pelossa, pakko ryhtyä pelastustoimiin. Tällöin toteutuu demokratian nurja puoli: voitot ovat yhtiöiden omaisuutta, mutta tappiot kaikkien kansalaisten vastuulla. Taloustieteen termin: vaihtoehtoiskustannus ajalle ja rahalle muuttui liian korkeaksi.

Onko useiden finanssitavaratalojen purkautumisessa kyse vain surkeiden sattumien sarjasta? Tai kuten Nassim Taleb sanoisi, siitä että tapahtuneelle pyritään antamaan jälkikäteen merkitys ja tarkoitus, vaikka mustia joutsenia vain tulee ja menee. Vakuutusyhtiö Allianz ja Credit Suisse-pankki selviytyivät tahoillaan isommista vaurioista finanssikriisistä. Voidaan spekuloida, että niillä oli näkemystä siitä mitä markkinoilla oli tapahtumassa ja mitä oli niiden taseissa. Tai että ne näkivät ristiinmyynnin edut vähäisiksi ja leikkasivat kuolleen painon pois. Tai sitten ne menestyivät niistä moninaisista syistä kuin yritykset yleensäkin menestyvät: yhdistelmällä taitoa ja onnea.

"Adam Smithin teoksessa [Kansakuntien varallisuus] mainitaan kuuluisa ”näkömätön käsi” vain kerran. Se on yksilöiden toimintaa heidän tarkoittamattaankin säätelevä periaate, jonka vuoksi asiat pyrkivät tasapainoon. Luonnossa toisaalta voi nähdä tasapainon tai jatkuvan kamppailun. Asiat eivät varsinaisesti pyri mihinkään. Niillä ei ole päämäärää. Ne vain tapahtuvat, ja lopputuloksen me voimme nähdä jonain tasapainon kaltaisena. Näkömättömästä kädestä on sittemmin tullut libertaristisen tai uusliberaalin talousopin kulmakivi. Sen mukaan markkinat jotenkin itsestään asettuisivat harmoniaan. Näin ei näytä olevan. Tasapaino on lopulta illuusio tai pysäytetty tilanne sekä luonnossa että markkinoilla. Kaikki muuttuu, ja elämän kamppailu jatkuu.” (Salminen 16.1.2016)

4 SUOMEN TOIMINTAYMPÄRISTÖN ANALYYSI

4.1 Porterin klusteriteoria

Michael E. Porter tutki kirjassaan Kansakuntien kilpailuetu (1990) kahdeksaa kehittyntä taloutta ja kahta juuri teollistunutta. Hänen mukaansa syynä tiettyjen alojen menestymiseen odottamattomissa maissa ovat klusterit.

Klusteri on yritysten muodostama keskittymä, jotka ovat muodostuneet toisiinsa sidoksissa olevista toimialoista ja niihin liittyvistä muista toimijoista, jotka ovat merkittäviä kilpailun kannalta. Klusterin toiminta perustuu siihen, että verkostoillaan yritys voi tuottaa hyötyä itselleen ja koko klusterille. Mukana olevat saattavat toimia eri aloilla tai sijaita maantieteellisesti kaukana, mutta siitä huolimatta löydetään tapa hyötyä yhteistyöstä. Tällä tavoin saavutetaan suuruuden ekonomian etuja ilman sen usein tuomaa riskästä. Klusterin tärkeimmät ominaisuudet ovat siihen kuuluvien yritysten tuottavuuden kasvu, innovaatiokyky ja strateginen kyvykkyys. (Porter 1990, 77.)

Porterin väittää, että maailmantaloudessa on siirrytty suhteellisen edun-aikakaudesta kilpailuedun-aikakauteen. Aiemmin tietyllä maalla tai paikalla oli etuja, jotka olivat jokseenkin pysyviä, kuten ilmasto, satama tai edullinen työvoima. Tämä etu laski tuotantokustannuksia verrattuna muihin. Porterin mukaan nykyään on olennaisempaa kuinka tehokkaasti yritykset hyödyntävät resurssinsa ja innovoivat uusia tapoja tehdä asioita. (Porter 1990, 225.)

Porter on siis periaatteessa finanssitavarataloja vastaan, koska hänen mukaansa ne eivät voi olla yhtä tehokkaita toiminnaltaan, osaamiseltaan tai kustannuksiltaan kuin erikoistuneet yritykset. ”Erikoistuminen ja osaamistaso kasvavat yleensä sitä mukaa kuin palveluja eriytetään, koska asiaan erikoistuneet yritykset ja ihmiset panostavat siihen enemmän. Joillakin palvelualoilla (esimerkiksi juridisten) suuntaus kulkee kohti suurempaa integraatiota (palvelujen tekemistä yrityksen sisällä), mutta nämä alat edustavat vähemmistöä.” (Porter 1990, 307.) Tosin Porter myös myöntää oheistuotteiden myynnin edut: ”Yhteys on vahvin silloin kun teollisuustuotteen ja siihen liittyvien palvelujen välillä on selvä tekninen yhteys tai kun on vaivatonta ostaa molemmat samalla kertaa.” (Porter 1990, 319.) Toisaalta Porter ei ota suoraan kantaa finanssialaan, todennäköisesti koska hän on yhdysvaltalainen, jossa vuoteen 1999 saakka pankki, arvopaperivälitys ja vakuutus eivät voineet toimia samassa yhtiössä.

Porterin mukaan kilpailuetu saavutetaan toimimalla klustereissa. Tällöin jokaisella klusterin toimijalla on intressi ja pakko kehittyä vastaamaan markkinoiden tarpeita tehokkaasti. Pieni yksikkö on myös ketterämpi sopeutumaan

Finanssiala Suomessa toimii jo nyt myös klustereissa.

Ulkoiset klusterit (Tekes 2009)

1. Korttiyhtiöt
2. Perintätalot
3. Tietokantoja ylläpitävät tahot
4. Käteisen rahan käsittelyyn erikoistuneet yritykset
5. Arvokuljetukset
6. Pankkiautomaatit
7. IT palvelujen tarjoajat

Integroidut klusterit

8. Arvopaperi
9. Vakuutus
10. (Päivittäistavara)kauppa
11. Terveyspalvelut
12. Korttiyhtiöt

1. Korttiyhtiöt

Suomen finanssitavaratalot myyvät pääasiassa joko Visan tai Mastercardin debit- ja credit-kortteja. EU:n Single Euro Payment Area-säännös teki pankkien omat kortit käytännössä mahdottomiksi ylläpitää. SEPA:n mukaan korttia on pystyttävä käyttämään kaikkialla Euro-alueella, joten helpointa oli liittyä myös debit-korttien osalta olemassa olevien kumppanien verkostoihin. Useat finanssitavaratalot hoitavat itse suurelta osin kortin päivittäiseen käyttöön liittyvät asiat, kuten laskutuksen. Korttiyhtiöt tuovat asiakkaalle lisäarvoa, näkymättä kuitenkaan liikaa.

2. Perintätalot

Suomalaiset finanssitavaratalot huolehtivat pääasiassa itse perinnästään.

3. Tietokantoja ylläpitävät tahot

Finanssitavaratalojen kumppaneina toimivia tietokantoja ylläpitäviä tahoja ovat esimerkiksi Suomen Asiakastieto Oy, joka ylläpitää maksuhäiriö-merkintöjen rekisteriä ja myy niihin perustuvia palveluita. Maanmittauslaitos ylläpitää kiinteistöjen tietoja ja huolehtii lainhuutojen sekä kiinnitysten rekisteröinnistä. Pörssi eli arvopapereiden markkinapaikka on myös sähköinen. Suomessa sitä ylläpitää Helsingin pörssi eli Nasdaq Helsinki, joka tuottaa myös markkinoiden yleistä kehitystä seuraavia indeksejä.

4. Käteisen rahan käsittelyyn erikoistuneet yritykset

Finanssitavaratalot tuntuvat olevan pikkuhiljaa pyrkimässä eroon käteisen rahan käsittelystä, kuten kassapalveluista ja tilitysten välittämisestä. Vaikka se tuo asiakkaalle lisäarvoa, se ei tuo juurikaan pankille tuottoja. Käteisen rahan käsittelyyn erikoistuneet yritykset hoitavat rahahuollon tehokkaammin.

Kolikko- tai sekatilityksissä, jotka sisältävät kolikoita ja seteleitä sekaisin, eli käytännössä säästöpossujen tyhjennyksissä ja kauppojen tilityksissä, pankki toimii nykyään lähinnä välittäjänä, jonne asiakas toimittaa rahat ja josta ne edelleen ohjataan kumppanille, joka hoitaa laskennan ja tilitykset tileille. Suomessa suurin toimija on Loomis Suomi Oy.

5. Arvokuljetukset

Arvokuljetuksiin erikoistuneet yhtiöt hoitavat usein finanssitavaratalojen ti-litysten noudot, vaihtorahojen toimituksen ja yösäilöpalvelut. Suomessa suurin toimija on Loomis Suomi Oy.

6. Pankkiautomaatit

Pankkiautomaatit hoitaa Suomessa pääasiassa Automatia Pankkiautomaatit Oy, joka ylläpitää Otto, OttoPlus ja TalletusOtto-automaatteja. Automatian omistavat tasakolmanneksin Nordea, OP Ryhmä ja Danske Bank (Automatia 2016).

7. IT palvelujen tarjoajat

Kustannustehokas liiketoiminta sekä vaativa raportointi edellyttävät finanssitavarataloilta järkeviä tietojärjestelmäkokonaisuuksia. Koska ryhmäkoh-taisissa ohjelmissa on eroja, on finanssialan toimijoilla myös paljon IT-osaajia omilla palkkalistoillaan. Ulkoistetut ICT-palvelut ja prosessien au-tomatisointi alentavat tietotekniikkakustannuksia. Yksi suurista toimijoista Suomessa on Tieto Oy.

8. Arvopaperi

Finanssitavarataloilla on lainsäädännöllisistä syistä omat arvopaperi-yhtiöt. Asuntoluottopankit hankkivat rahoitusta arvopaperistamalla ryhmän asun-tolainoja. Yhteistyö ulkomaisten toimijoiden kanssa, esimerkiksi JP Mor-gan.

9. Vakuutus

OP Ryhmän vakuutukset tarjoaa tytäryhtiö OP-vakuutus (entinen Pohjola).

Nordean Oyj:n kumppani-vakuutusyhtiö Suomessa on If Vahinkovakuutus Oy, joka on Ruotsiin rekisteröidyn Skadeförsäkring Holding AB:n suoma-lainen tytäryhtiö. Saman yhtiön tytäryhtiöitä toimii If-nimellä Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Baltiassa. Suomalainen Sampo Oyj omistaa Ska-deförsäkring Holding AB:n sekä Nordean osakekannasta 21,3 %. (If 2017, Nordea 2017)

Vakuutusyhtiö LähiTapiola on Suomen Osuuskaupan kanssa omistamansa S-pankin asiakkaiden vakuuttaja. POP Pankin omistama Suomen Vahinko-vakuutus Oy myy palveluitaan White Label-periaatteella. Toimii Suomessa nimillä POP Vakuutus ja Säästöpankin vakuutukset. Danske Bank toimii yhteistyössä Fennian kanssa.

10. (Päivittäistavara)kauppa: Pankkikortti/etukortti-yhdistelmä, rahan nos-taminen kaupan kassalla

Suomen finanssitavarataloista OP Ryhmä ja S-Pankki-LähiTapiola ovat sel-keästi monipalveluyhtiöitä, joiden palveluvalikoimasta löytyy hyvin mo-nenlaisia tuotteita. Suomen Osuuskaupat tarjoavat päivittäistavaroita (Sale, S-Market, Prisma), rautakauppapalveluita (KodinTerra), tavaratalo-ketjun

(Sokos), hotelliketjuja (Sokos Hotels, Radisson Blu Hotels) sekä huolto- ja palveluasemia (ABC). (Suomen Osuuskaupat 2017)

S-Pankki on jatkumoa trendille, jossa käteisen nostaminen kassalta vaikuttaisi olevan vähitellen siirtymässä yrityksille joiden toimialaa on päivittäistavarakauppa. Toimipisteen suuruudesta riippuen S-pankin asiakas saa joko täydet pankkipalvelut sijoitus- ja laina-palveluineen tai vähintään mahdollisuuden nostaa ja tallettaa rahaa S-pankin tilille. S-pankin asiakkailla on käytössään verkkopankki. Lisäksi S-Visa-kortteihin on aina liitetty S-ketjun etuohjelman S-bonuksen jäsenkortti. (S-pankki 2016.)

Sekä OP:n että Nordean asiakkaiden on mahdollista liittää pankkikorttiinsa Keskon K-Plus-etukortti. OP:n asiakkaat myös saavat K-Plussa-pisteensä OP:n tilille rahana (OP 2017).

Keskon K-kauppojen osta&nosta-palvelu mahdollistaa käteisen nostamisen kassalta ostoksen yhteydessä maksutta Osuuspankin, Nordean, Danske Bankin, Aktian, Säästöpankkien ja Handelsbankenin debit-korteilla. Lisäksi Nordean, OP Ryhmän ja Danske Bankin pankkikortteihin on mahdollista liittää Keskon Plussa-etuohjelman jäsenkortti. Kesko myy myös omaa luotokorttiaan K-plussa MasterCardia, jonka hallinnoinnista vastaa OP Ryhmä. (Kesko 2016.)

Halpaketju Tokmannin kaupan kassoilta voi nostaa käteistä korttiosoksen yhteydessä OP Ryhmän, Danske Bankin ja Nordean korteilla. (Tokmanni 2016.)

Nets Oy tarjoaa yrityksille korttimaksujen vastaanottopalveluja. Nets tarjoaa liikkeille joilla on voimassaoleva kauppiassopimus sen kanssa, mahdollisuuden tarjota asiakkailleen Osta ja nosta palvelua, jossa voi oston yhteydessä nostaa käteistä. Palvelu toimii lähes kaikilla Visa ja MasterCard-korteilla. (Nets Oy 2016.)

11. Terveyspalvelut

OP Ryhmä avasi vuonna 2013 Omasairaala-nimisen ortopediaan erikoistuneen sairaala Helsinkiin. Tarkoituksena oli nopeuttaa erityisesti Pohjolan vakuutusasiakkaiden hoitoon pääsyä ja lyhentää sairauslomia, joka toisi kustannussäästöjä ja parantaisi asiakaskokemusta. (Omasairaala 2015.)

Vuonna 2015 OP Ryhmä teki päätöksen perustaa sairaala-ketju ja nimi muutettiin Pohjola Sairaalaksi. Pohjola sairaalasta asiakas saa usean eri alan erikoislääkärien palvelut, tutkimukset, leikkauspalvelut ja kuntoutuksen. Seuraava sairaala aukesi Tampereelle 2016 ja 2017 Ouluun sekä Kuopioon. (Pohjola Sairaala 2017.)

4.2 Porterin timantti

Michael Porter esittelee Kansakuntien kilpailuedussa (1990) kilpailukykytekijöiden kartoitusmallin, joka nykyään tunnetaan nimellä Porterin timantti. Se koostuu neljästä perusosasta ja kahdesta ulkoisesta tekijästä, jotka muokkaavat kilpailuympäristöä joko yritysten kilpailuetua hankaloitavaksi tai edistäväksi.

Perustekijät

1. Tuotannontekijäolot. Tuotannontekijöihin, kuten ammattitaitoiseen työvoimaan tai kilpailun edellyttämään perusrakenteeseen liittyvät olosuhteet.
2. Kysyntäolot. Toimialan tuottaman tavaran tai palvelun kotimainen kysyntä.
3. Lähi- ja tukialat. Onko maassa tavaraa toimittavia aloja tai lähialoja, jotka ovat kansainvälisesti kilpailukykyisiä.
4. Yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne. Yrityksen perustamista, organisointia ja johtamista koskevat olot sekä kotimaisen kilpailun luonne.

Ulkoiset tekijät

5. Sattuma. Keksinnöt, merkittävät muutokset rahamarkkinoilla tai valuuttakursseissa, kysyntähuiput tai –laskut, ulkomaisten hallitusten tekemät poliittiset päätökset, sodat.
6. Valtiovalta. Vaikuttaa kilpailuetuun vaikuttamalla neljään perustekijään.

4.2.1 Tuotannontekijät

Pankki- ja vakuutustoiminta perustuvat luottamukseen. Asiakkaan luottamukseen, että hänen varansa ovat turvassa ja mahdollinen vahinko korvataan sekä pankkien ja vakuutusyhtiöiden luottamukseen toisiinsa. Jos luottamus horjuu, koko järjestelmä kaatuu. Pelkkä varojen säilyttäminen ei riitä. Asiakasta on pystyttävä palvelemaan, neuvomaan ja perustelevaan neuvonsa. Osaamisessa kirittävät kilpailijat.

Perustuotannontekijä finanssialalla on kuitenkin työvoima ja kehittynyt tuotannontekijä on työvoiman osaaminen. “Perustuotannontekijöiden varanto ei yleensä itsessään tuo pysyvää etua, sen on oltava määrällisesti ja laadullisesti riittävällä tasolla, jotta voidaan saada aikaan niihin liittyviä kehittyneitä tuotannontekijöitä. (Porter 2006, 122.)”

Finanssitoiminta on tietotaitoala, joka toimii ihmisten osaamisella ja suhteilla. Jokaisella toimijalla on omat järjestelmänsä ja tapansa toimia, vaikka kokonaisuutena samat lainalaisuudet pätevät kaikkiin. Toisin sanoen valmista työntekijää ei ole, heidät koulutetaan. Toimihenkilö-tasolla palkat ovat heikot, johtuen ehkä työn maineesta kassaneiteinä, vaikka työn vaatimus on jo muuttunut. Pankissa toimii vielä toistaiseksi kahta sukupolvea työntekijöitä: kohta eläköityvät, jotka ovat usein tehneet koko työuransa

pankissa, aloittaneet kassalla ja edenneet, sekä nuorempi koulutettu sukupolvi, joka haluaa edetä. Asenteesta, että uraa pitää suorittaa parikymmentä vuotta, on seurauksena tilanne, jossa työvoima lähtee paremmin koulutustaan vastaaviin tehtäviin eikä syvempää osaamista pääse syntymään.

Toinen samasta historian painolastista johtuva ongelma on tehtävien eriarvoistuminen. Päivittäispalveluita pidetään parhaimmillaan sitouttamisen välineinä ja pahimmillaan lain vaatimuksesta mukana roikutettavana painolastina. Sen osajat ovat kohdevalossa sankareita ja muuten kulueriä.

”Samaan aikaan, kun globalisaatio haastaa yrityksen kaikki toimijat keskinäiseen yhteistyöhön, on johtajuusparadigmakin muuttumassa johtajuuskeskeisestä ajattelusta jaettuun johtajuuteen. Muutoksen taustalla on kritiikki vallitsevia johtajuusteorioita kohtaan, joissa johtajiin kohdistetaan niin suhteettomia odotuksia, ettei omistautuneinkaan johtaja niistä kaikista selviydy. --- Nähtävissä on, ettei johtajuus uravaihtoehtona enää houkuta samoin kuin aiemmin. Niinpä uusi johtajuusparadigma peräänkuuluttaakin jokaisen työntekijän omaa vastuuta yhteisönsä hyvinvoinnista, työn tuottavuudesta ja jatkuvasta uusiutumisesta - samalla kuin se valtaistaa heidät. Niin jokaisen on mietittävä niitä mahdollisia tekemisiään tai tekemättä jättämisiään, jotka vaikuttavat vaikkapa kollegoiden työkuormitukseen ja prosessien sujuvuuteen. --- Uuden johtajuusparadigman hengessä johtajuus määrittyy koko ajan uudelleen ja valta-asetelmat muuttuvat tilanteen mukaan, mutta tavoite pysyy yhteisenä. Vallan liikkua liikkuu myös vastuu menestyksestä. Koska se ei lopullisesti jämähdä mihinkään lokeroon, on yrityksen eritasoisten toimijoiden pakko oppia tekemään yhteistyötä ilman eturistiriita-ajattelua, mutta yrityksen ja sitä kautta lopulta omaksikin parhaaksi.” (Lähteenmäki 2007)

Johtajuuteen sisältyvät vastuu ja valta. Lähteenmäki peräänkuuluttaa jokainen työntekijän vastuuta, jonkinlaista sisäistä yrittäjyyttä. Yrittäjyys sisältää positiivisen riskin ja negatiivisen riskin, kärjistetyksi mahdollisuuden tulla opporikkaaksi tai rutiköyhäksi. Pakkoyrittämiseksi kutsutaan tilannetta, jossa yrityksen jokin toiminto on ulkoistettu, niin että entinen työntekijä perustaa yrityksen, jonka puitteissa tarjoaa entisen työnkuvansa mukaisia palveluja, on kutsuttu pakkoyrittämiseksi. Tällaisessa yrittäjyydessä vain negatiivisilla riskeillä on mahdollisuus toteutua. Näen saman riskin tässä. Avainsana on valtaistaminen, positiivisten riskien toteutumisen mahdollisuus. Vastuu sinällään on palkitsevaa, se on merkki luottamuksesta, mutta jotta valtaistaminen toimii, tarvitaan myös johtajuuden toista puolisko, valtaa. Muuten tässä mallissa on vaarana, että kiltit ja ahkerat tai kunnianhimoiset ja pystyvät tekevät, kun epä tietoiset ja vapaamatkustajat pyörivät mukana karusellissa tuottamatta lisäarvoa. Toisaalta haluavatko johtajat valtaistaa alaisiaan, koska se tarkoittaa oman vallan jakamista?

4.2.2 Kysyntätekiäjät

Ihmisen on Suomessa pakko olla jonkin pankin asiakas: kukaan työnantaja tai sosiaaliviranomainen ei maksa käteisellä. Laki velvoittaa pankkeja tarjoamaan kaikille kansalaisille peruspankkipalvelut, joka tarkoittaa käytännössä tiliä ja tilinkäyttövälinettä. Lain mukaan ajoneuvon omistajan on

pakko vakuuttaa kulkuneuvonsa ja työnantajan työntekijänsä. Joten vakuutusyhtiöillä on velvollisuus vakuuttaa rekisteröivät moottoriajoneuvot ja myöntää lakisääteisiä tapaturmavakuutuksia.

Monopolia ei kellään silti ole: asiakas voi hankkia palvelunsa keneltä haluaa, myös useilta eri toimijoilta. Varsinaisia korvaavia tuotteita ei ole. Asuntolainaa, talletuksia ja vakuutuksia on normaalia kilpailuttava. Hyvällä asiakkaalla on neuvottelu- ja valinnanvaraa, koska useiden pankkien linjaus on että A-asiakkaista pidetään kiinni ja heidät halutaan.

Hinnan lisäksi toimijat kilpailevat palveluvalikoimalla, jälkimmäisellä paitsi erottaudutaan kilpailijoista, myös tehdään suora vertailu hankalaksi. Keskittämisestä myös usein palkitaan. Keskittäminen tarkoittaa, että asiakkaalla on tietyn verran asiointia finanssitavaratalossa, esimerkiksi vaikkapa kolme vakuutusta tai x euroa säästöjä, sijoituksia tai lainoja.

Asiakkaan pankin tai vakuutusyhtiön valintaan vaikuttavat esimerkiksi historia: mihin pankkiin vanhemmat ovat avanneet tilin tai minkä asiakkaita vanhemmat ovat. Hinta: laina- tai talletuskilpailutus. Eettiset syyt: kuten toimijan arveluttava toiminta tai profiloituminen asiakkaalle tärkeän arvon kannattajaksi. Markkinointi: minkälaisen kuvan asiakas on saanut organisaatiosta.

4.2.3 Lähi- ja tukialat

Finanssitavaratalo tuntuu haalivan lisää ja lisää toimialoja. Pankki ja vakuutus ovat jo pitkään flirttailleet keskenään ja nykyinen toimintamalli on finanssitavaratalo, jossa molempia saa saman katon alta. Lisäksi OP ryhmä on lähtenyt mukaan hyvinvointimarkkinoille Pohjola Sairaallalla. Suomen Osuuskauppa, S-pankki, LähiTapiola ja Elo puolestaan ovat kallellaan yhden superluukun malliin: kaikki mitä elääkseen tarvitsee samasta osoitteesta.

Asiakkaalle keskittäminen finanssitavarataloon tuo lisäarvoa ajan säästönä, kun kaikki asiat voi hoitaa yhdessä paikassa ja rahallista säästöä, koska yhteisasiakkuudesta palkitaan. Finanssitavaratalo-mallin lisäarvo yritykselle on siinä, että asiakkaan luottamus toiseen kumppaniin siirtyy myös toiseen. Lisäksi finanssitavaratalo sitouttaa asiakkaan paremmin, ainakaan teoriassa keskittäjät eivät vaihda palveluntarjoajaa yhtä helposti. Yritystoiminnan näkökulmasta vakuutustoiminta vaatii pääomia ja riskienhallintaa; pankkitoiminta korkovaihteluiden tasaamista

Mitä lisää? Riippuu strategiasta. OP-vakuutus on perinteisen asiakaskunnan laajentamisen lisäksi ottanut aktiivisen roolin korvauskulujen pienentämisessä: hoitoketjua pyritään lyhentämään ja sairaslomaa ehkäisemään, omaisuusvahinkojen syntymistä yritetään estää ja laajuutta pienentää yhteistyöllä turvallisuusalan kumppanin kanssa. Ajatusmallina on siirrytty yllättävän pahoinvoinnin korjaamisesta jatkuvan hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Hyvinvointialalla tulevaisuus voisi olla hoivapalveluita iäkkäille tai muuten toimintarajoitteisille.

Vaikeampi kysymys on mistä pitäisi luopua, pitäisikö mistään? ”Erikoistuminen ja osaamistaso kasvavat yleensä sitä mukaa kuin palveluja eriytetään, koska asiaan erikoistuneet yritykset ja ihmiset panostavat siihen enemmän. Joillakin palvelualoilla (esimerkiksi juridiset palvelut) suuntaus kulkee kohti suurempaa integraatiota (palvelujen tekemistä yrityksen sisällä), mutta nämä alat edustavat vähemmistöä.” (Porter 2005, 307).” Porter ei ota erityisesti kantaa finanssialaan. Finanssi- ja juridisten palvelujen rinnastaminen kuulostaa yhtä äkkiväärältä parilta kuin pankki ja vakuutuskin aikoinaan, mutta yhtymäkohtia on useita. Itseasiassa pankki ja vakuutus ovat juridisten kysymysten äärellä tuon tuosta, erityisesti verotukseen ja perintöoikeuteen liittyvissä kysymyksissä. Pankit ovat jo pitkään työllistäneet omia juristeja asiakkaidensa tarpeisiin. Molempien alojen tuote on asiantuntemus ja molemmat kulkevat kohti suurempaa integraatiota.

Mitä sitten tarkoittaa olla vähemmistö ala? Porter tuntuu liputtavan kiihkeästi erikoistumisen puolesta. Teollisuustuotteiden ja palveluiden yhteydestä hän myöntää: ”Yhteys on vahvin silloin, kun tuotteen ja siihen liittyvien palvelujen välillä on selvä tekninen yhteys tai kun on vaivatonta ostaa molemmat samalla kertaa.” (Porter 2005, 319). Onko vaivatonta ostaa samalla maitoa, makkaraa, hoitaa pankkiasioita, ottaa kulutusluotto, vakuuttaa itsensä ja läheisensä sekä pistää firman työeläkevakuutusasiat kuntoon. Missä menee raja vai meneekö sitä? Porter vastaisi varmaankin, että ennen pitkää nämä integroidut rönsyt menettävät kilpailukykyään erikoistuneempia kilpailijoita vastaan. Porterin argumentti on, että integroidut palvelut ovat kuluera, kun taas erikoistuneet yritykset pystyvät kehittymään, koska joutuvat vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja kilpailijoiden tarjontaan. Aika ja kilpailu kultivoivat tuotteita, niin kauan kuin ne palvelevat päämäärää, on se sitten kulujen pienentäminen tai lisäarvon tuottaminen.

4.2.4 Strategia, rakenne ja keskinäinen kilpailu

Suomen markkinoilla toimii tällä hetkellä kuusi erilaista finanssitavarataloa. Nordea ja If ovat molemmat osakeyhtiöitä, ensimmäinen myös pörssi-yhtiö. Ne on saattanut yhteen yhteinen omistaja Sampo Oyj. Molemmat toimivat Suomen lisäksi Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa ja Baltian maissa. Ovat joillakin mittareilla mitattuna Suomen finanssitavaratalojen markkinajohtaja.

OP Ryhmä toimii osuuskuntana, vakuutukset tarjoaa tytäryhtiö Pohjola/OP-vakuutus. Keskuspankki OP Yrityspankki (entinen Pohjola Pankki) ostettiin pois pörssistä, jotta osuuskunnalla olisi suurempi päätäntävalta asioissa. Markkinaosuudessa melko tasoissa Nordean ja If:n kanssa. OP Ryhmä omistaa sairaala-ketjun sekä työhyvinvointipalveluja tarjoavan yrityksen ja tekee lisäksi yhteistyötä vartiointialan yrityksen kanssa.

LähiTapiolan ja S-pankin sekä Suomen Osuuskaupan yhteisyritys, maustettuna työeläkevakuutusyhtiö Elolla ja rahastoyhtiö FIM:llä, on markkinoiden mielenkiintoisin toimija. LähiTapiola omistaa myös vakuutusyhtiö Turvan koko osakekannan. Yhden superluokun-malli, jossa keskinäinen yhtiö, osakeyhtiö ja osuuskunta tarjoavat kaikkea.

POP Pankki toimii osuuskunta-muotoisesti ja sen kokonaan omistama Suomen Vahinkovakuutus Oy tarjoaa ryhmälle vakuutuspalvelut nimellä POP Vakuutus. Suomen Vahinkovakuutus Oy toimii pääasiassa verkossa. Se markkinoi palveluitaan helppouden lisäksi selkeydellä, yritys ei tarjoa keskittämistä tai muita vastaavia alennuksia. Myy palveluitaan White Label-periaatteella myös muille toimijoille. Malli tarjoaa kasvunvaraa omistajatahon ulkopuolellekin.

Säästöpankki-ryhmän pankit ovat yhtiömuodoltaan säästöpankkeja tai säästöpankkiosakeyhtiöitä. Ovat kasvattaneet kokoaan ja tulokuntoaan yhdistymällä ja tiivistämällä yhteistyötään. Ryhmä ostaa vakuutuspalvelut Suomen Vahinkovakuutukselta ja myy niitä Säästöpankin vakuutukset-nimellä.

Tanskalaisella Danske Bank A/S:llä on toimintaa 15 maassa, Suomessa toimii konsernin tytäryhtiö Danske Bank Oyj. Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia tarjoaa Danske Bankin Etuohjelma- ja Private Banking Access-asiakkaille oman palvelunumeron sekä alennuksia kodin ja perheen vakuutuksista. Toistaiseksi kyse on yhteistyöstä, varsinaista ristiinmyyntiä ei ole.

Omistaja-muodon selvänä etuna on, että tuotannontekijät ovat yrityksen itsensä hallinnassa. Päätöksenteko on nopeaa, kun kaikki langat ovat omissa käsissä. Tämä etu kuitenkin kääntyy jossain vaiheessa itseään vastaan. Porterin klusteri-mallin mukaan omistamis-muotoinen toiminta muuttuu kankeaksi, kun toiminta kasvaa ulos ydinosaamisalueelta. Hajautunut yritys ei pysty innovoimaan ja kehittymään markkinoiden vaatimaan tahtiin.

Omistamisen ongelmaa on pyritty ratkaisemaan muun muassa holding-yhtiöillä. Tässä erityisesti Yhdysvaltain vakuutusyhtiöissä suositussa mallissa, yksi taho omistaa useita yhtiöitä. Sen etuna on emoyhtiön eristäminen riskeiltä. Vaikka yksi yhtiö kaatuu, koko korttitalo ei sorru. Tämä on etu tulevaisuudessa, jossa esimerkiksi ilmastonmuutokseen liittyvät katastrofit tai terroriteot yleistyvät. Vaikeutena on pitää yhtiöt erillisinä, niin ettei holding-yhtiön katsota olevan vastuussa omistustensa veloista. Esimerkiksi työntekijöiden pitää hallinta eri holding-yhtiöiden tuotteet ja muistaa mihin yhtiöön ne kuuluvat.

Kevyempi vaihtoehto on ostaa omaan brändiin laajennus sitä tarjoavalta yhtiöltä. Ainakin teoriassa luottamus päätoimijaan siirtyy myös uuteen toimialaan. Vakuutustoiminnan white label-palveluita tarjoaa Suomessa Paikallisosuuspankkien omistama Suomen vahinkovakuutus Oy. White label-mallin voidaan katsoa olevan klusteri-tyyppistä toimintaa. Etuna ovat vähäiset taloudelliset riskit, joita muuten ryhtyminen uudelle toimialalle aiheuttaisi. White label-tarjoajan tuotteiden täytyy olla melko standardisoituja, jos asiakkaita on paljon. Erääksi vakuutusalan trendiksi ennustetaan räätälöityjä vakuutuksia eli tuotteita joissa jokin ryhmä pyytää yhtiötä tarjoamaan tietyn tyyppistä vakuutusta, esimerkiksi osuuskunta toiminnan jatkamiseksi tilanteessa, jossa joku osakkaista tulee kyvyttömäksi jatkamaan vammaan, sairauden tai kuoleman vuoksi. Tulevaisuudessa ongelmaksi voi muodostua kyvyttömyys tarjota tämän tyyppisiä tuotteita.

Broker-malli on white label-mallin laajempi versio. Broker- eli meklari-mallissa taho, esimerkiksi pankki, edustaa useaa vakuutusyhtiötä ja tarjoaa niiden valikoimista asiakkaalle parhaan kokonaisuuden. Jossain tapauksissa meklari myös kilpailuttaa yhtiötä asiakkaan puolesta. Yhdysvalloissa useat pankit ovat näin laajentuneet finanssitavarataloiksi. Tarkoituksena on parantaa palveluvalikoimaa ja asiakaskokemusta. Meklari-palvelu voisi olla tulevaisuuden finanssitavaratalon toimialaa. Sen etuna ovat vähäiset taloudelliset riskit ja klusteri-tyyppisen toiminnan edut. Jos meklari-taho on riittävän suuri asiakas, on sillä todennäköisesti mahdollisuus saada räätälöityjä tuotteita palvelujen tarjoajilta ja toimia white-label-tyyppisesti.

Helpoin tapa muodostaa finanssitavaratalo on tehdä yhteistyötä jonkun toisen toimijan kanssa, joka tarjoaa omasta valikoimasta puuttuvaa tuotetta. Tahot sopivat keskenään yhteistyön ehdoista ja sen tuomista eduista asiakkaalleen. Suomen finanssitavarataloista näin toimii Danske Bankin ja Fennian liittouma. Mallin ongelmana on, että onko sopijapuolilla todellisia yhteisiä intressejä. Sopimus yhteistyöstä on vain hieman hienostuneempi kuin kirjoittamaton herrasmiessopimus. Ennen vakuutusyhtiö Pohjolan ostamista Osuuspankit tekivät yhteistyötä Lähi-Vakuutuksen kanssa, joka sittemmin teki yhteistyötä Säästöpankkien kanssa ja jonka osakekannan myöhemmin osti Tapiola. Ristiinmyynnin edut eivät ehdi toteutua lyhyissä yhteistyösopimuksissa kuten ei myöskään asiakkaiden luottamus toiseen sopimuskumppaniin.

Valtioneuvoston kanslian raportin Omistus, omistajaohjaus ja määräysvalta suurissa suomalaisyrityksissä (Jakobsson & Korkeamäki 2014) mukaan valtionomistuksen laajuus ja osuustoiminnallisten yritysten suuri rooli ovat Suomen talouden erityispiirteitä verrattuna muihin länsimaihin. Pankeilla oli merkittävä asema yritysomistajina Suomessa 1990-luvun pankkikriisiin ja sitä seuranneeseen pankkisäätelyyn asti. 1945-1991 valtaa suomalaisissa pörssiyrityksissä käytti kaksi johtavaa pankkiryhmittymää, joiden asema muistutti japanilaista keiretsu-järjestelmää ja saksalaista pankkikeskeistä järjestelmää. Määräysvalta perustui suoraan omistukseen ja pankkien ohjaamaan ristiinomistukseen.

Suomen 1990-luvun pankkikriisi ja siihen liittyvät pankkien suoraa omistuksia rajoittavat säädökset, pakottivat pankit luopumaan valta-asemistaan. Jakobssonin ja Korkeamäen mukaan tuo valtatyhjiö on edelleen olemassa. Heidän mukaansa suomalaisissa yrityksissä on pulaa ankkuriomistajista eli tahoista, jotka ovat aktiivisesti mukana yrityksessä ja joita voidaan pitää investoijien sijaan omistajina. Heidän mukaansa hajaantuneen omistajuuden ja passiivisen institutionaalisen omistajuuden malli toimii Suomessa heikommin kuin angloamerikkalaisissa kansantalouksissa. Suomessa kannattaisi miettiä tapoja, joilla yritysjohton valta-asemaa voitaisiin vahvistaa siten, että yritysjohto pystyisi tavoittelemaan pitkän aikavälin tavoitteita vakaammalta pohjalta. (Jakobsson & Korkeamäki 2014, 3)

Korkeamäki ja Jakobsson perustelevat, että yrityksissä, joissa omistus on keskittynyttä, määräysvaltaa käyttävät omistajat ja johto voivat säilyttää

valta-asemansa pitkään ja ohjaamaa yritystä kohti pitkän aikavälin tavoitteita. Jos taas omistus on hajautunut, johdon on reagoitava moniin eri tekijöihin. Erityisenä ongelmana kirjoittajat pitävät Suomen säädosympäristöä, joka ei salli toimivan johdon poikkeavan yhtiökokouksen kannasta, sillä koska tahansa koolle kutsuttavissa oleva yhtiökokous voi erottaa johdon, jolla ei ole määräysvaltaa käyttävän omistajan tukea. Tämä voi johtaa liialliseen varovaisuuteen, jolloin yrityksen pitkän ajan mahdollisuuksia ei voida optimaalisesti hyödyntää. Ongelma voi kärjistyä, jos talouteen kohdistuu laajasti vaikuttavia shokkeja, jolloin monissa yrityksissä kaivattaisiin suuria muutoksia. (Jakobsson & Korkeamäki 2014, 29-37)

Pörssiyrityksillä on kuitenkin useita ratkaisumalleja. Esimerkiksi silloin, kun mahdollisuuksia ei hyödynnetä täysimääräisesti ylivarovaisen johdon takia, yhtiöstä tulee ihanteellinen yritysostokohde. Jos ostajalla on edellytykset hankkia määräysvalta yrityksessä ja jos sillä on selkeä suunnitelma toiminnan kehittämiseen, ostaja voi kammata yhtiön kasvu-uralle ja näin lisätä sen arvoa. On selvää, että tällöin yritysosto on kannattava. (Jakobsson & Korkeamäki 2014, 29-37)

Kannattavuusnäkökulmasta yritysostojen tuotto-odotukset ovat positiivisia monesta syystä. Kansainväliset yritysostot ovat omiaan edistämään erikoistumista, sillä tällaiset yhtiöt ovat yleensä johtavia alallaan. Koska ostaja tuo mukanaan uusimpia liiketoimintamalleja, yritysostot voivat parantaa tuottavuutta. (Jakobsson & Korkeamäki 2014, 32)

Bengt Holmström on monissa tutkimuksissa korostanut osakemarkkinoiden roolia talouden rakenteiden uudistamisessa. Rahamarkkinoiden sääntelyn vapautuminen ja uusien tietoliikennetekniikoiden kehitys ovat lisänneet osakemarkkinoiden kilpailukykyä ja näin lisänneet pörssiin listautumisesta koituvia etuja. Yhtiön arvo määräytyy markkinoilla. Yritysten tai niiden osien myyminen helpottuu, kun niiden arvosta on helposti saatavilla markkinapohjaista tietoa. (Jakobsson & Korkeamäki 2014, 37)

Osuuskunta on hyvin yleinen toimintamalli Suomessa. Osuustoiminnan palvelu- ja yhteistyöjärjestö Pellervon mukaan 84 % suomalaisista kuuluu vähintään yhteen osuuskuntaan. Toisessa tutkimuksessa osuuskuntien osuus Suomen bruttokansantuotteesta oli 24 prosenttia, joka oli selvästi eniten otantaan sisältyneiden maiden joukossa (Jones & Kalmi 2009 via Jakobsson & Korkeamäki 2014). Akateemisissa tutkimuksissa osuuskuntia on tyypillisesti pidetty ratkaisuna, joka sopii heikosti kehittyneille rahoitus- ja tuotemarkkinoille (Holmström, 1999; Nilsson, 2001). Suomen taloudessa vallitsi pääomapula rahoituslainsäädännön vapauttamiseen asti 1989 ja joidenkin mielipiteiden mukaan yhä edelleen. Lisäksi maantieteellinen sijainti ja oma kieli ovat olleet omiaan luomaan eristyneet tuotemarkkinat. Tässä valossa ei ole yllättävää, että Suomesta on kehittynyt osuuskuntien ykkösmaa. (Jakobsson & Korkeamäki 2014, 34)

Artikkelin ”How cooperatives serve as globalisation insurance” mukaan Suomen talous on siirtynyt suljetusta ja säännellystä taloudesta kaksinapaiseen malliin, joka suojelee pientä ja avointa talouttamme. Toinen napa on

vallitsevasti osakeyhtiömuotoinen, aloina tyypillisesti tietotekniikka ja metsätalous, joka kilpailee kansainvälisillä markkinoilla. Toista napaa, joka on kotimarkkina-suuntautunut ja jonka toimijat ovat osuuskuntia, keskinäisiä- ja asiakasomistaja-yhtiötä, kirjoittajat kuvaavat "vakuutukseksi globalisaatiolta". Niiden valikoimassa laatu ja luotettavuus sekä lähellä tuotetut palvelut painavat enemmän kuin hinta. (Skurnik & Egerstrom 2007)

Osuuskunnassa sekä omistus että päätöksenteko kulkevat käsi kädessä. Mikäli omistajilla on yhteiset edut ja tavoitteet, tämä malli toimii hyvin. Osuuskunta onkin tehokkaimmillaan silloin, kun jäsenet ovat oikeasti sitoksissa sen toimintaan. Tällöin määräysvalta, joka perustuu äänioikeuteen eikä varsinaiseen toimivaan johtoon, toimii hyvin. Maailmalla tyypillisin osuuskunta on keskinäinen vakuutusyhtiö, toinen tyyppiesimerkki ovat harvaan asutuilla alueilla toimivat sähkölaitokset ja vesiosuuskunnat. Tällaisilla alueilla asiakkailta ei yleensä ole ollut muuta vaihtoehtoa, joten osuuskunnat ovat tavallisia. (Holmström 1999)

Suuria joukkoja ihmisiä on hankalaa, ellei jopa mahdotonta saada osallistumaan päätöksentekoon. Lisäksi demokraattinen päätöksenteko on tuskallisen hidasta ja kallista. Usein ihmiset eivät myöskään ilmaise todellisia mielipiteitään. Kaupankäynti ja oman edun maksimointi vaarantavat laadukkaan päätöksenteon. Ongelmallisia ovat myös tilanteet jotka aiheuttavat eripuraa osuuskunnan omistajissa, kuten markkinaympäristössä tapahtuvat muutokset. Akateemisen tutkimuksen tarjoama ratkaisu on pörssilistautuminen, koska osuuskunnan jäsenyydestä luopuvien jäsenten osuuksien arvon määrittäminen on nähty keskeisenä osuuskaupamalliin liittyvänä ongelmana. (Holmström 1999)

Myös hajautetun omistuksen tuoma agenttiteoria tulee esille etenkin osuuskunnissa, jotka tuottavat voittoa ja vapaata kassavirtaa. Agenttiongelmia on yhtiöpuolella hyvin tunnettu ja dokumentoitu. (Holmström 1999) Agenttiteoriassa päämies delegoi työtä toiselle osapuolelle, agentille. Agentti saattaa esimerkiksi käyttää valtaansa väärin ja haalia itselleen rahallisia tai muita etuisuuksia. Agentti saattaa myös välttää riskin ottamista, koska hänen mielestään riskit eivät ole hyväksyttävällä tasolla hänelle, vaikka päämiehen suhtautuminen riskeihin sallisikin suuremman riskinoton. Informaatio on myös epäsymmetristä, jolloin agentilla on enemmän informaatiota kuin päämiehellä. (Blumme, Karhu et al. 2005)

4.2.5 Sattuma.

Sattumalla tarkoitetaan etukäteen ennakoimatonta tapahtumaa, jonka vaikutukset ovat laajat. Musta joutsen on Nassim Talebin versio teoriasta. Talebin mukaan tapahtumat menevät ikään kuin laatikkoon ja ne tulevat jonkinlaisina ulos toisesta päästä. Tässä hetkessä on mahdotonta sanoa mikä oli syy millekin seuraukselle. Ihmismielellä on tapana hakea selityksiä, joten niitä kehitetään jälkeen päin. Myös ennakoimattomat positiiviset tapahtumat ovat mustia joutsenia. (Taleb 2007)

Finanssikriisi on esimerkki mustasta joutsenesta. CDO-johdannaiset näyttivät alkuun loistavalta tavalta hallita luottoriskejä ja niihin liittyvää Basel I-

sopimuksen vaatimaa kahdeksan prosentin omavaraisuusvaadetta. Ne toimivat niin kauan kuin niitä muodostettiin pienimuotoisesti yrityslainoista. Musta joutsen oli murtanut Basel-kahleet, raha jonka oli ollut pakko maata tuottamattomana saatiin töihin. Seuraava musta joutsen ui mukaan kuvioon, kun ulosmyytyjä CDO:ita alettiin niputtaa yhteen ja myydä uutena arvopaperina (CDS). Jälleen kerran ideana oli likvidoida omavaraisuusvaateen sitomaa rahaa.

Näillä joutsenilla oli kuitenkin synkkä puolensa, joka tuli ilmi vasta myöhemmin. CDS:n ongelma oli siinä, että se sisälsi useita yrityslainoja, joten riskin arviointi alkoi olla hankalaa. Ongelma räjähti käsiin, kun CDS:iä alettiin muodostaa asuntolainavakuudellisista arvopapereista (MBS = Mortgage Backed Securities). Yksi CDS sisälsi satoja lainoja. Kun asuntolainakupla alkoi olla lähellä puhkeamistaan, alettiin näitä MBS/CDO-CDS-arvopapereita niputtaa yhteen ja myydä uutena arvopaperina. Tämä arvopaperi tunnettiin nimellä CDO² tai synteettinen CDO ja sen sisältämät lainat olivat täysi mysteeri.

Kun lainajohdannaisten arvottomuus paljastui ja finanssikriisi alkoi purkautua, rahamarkkinoille syntyi epäluottamus, koska kukaan ei tiennyt mitä ja minkälaisia arvopapereita kenenkin taseessa oli. Vaikka sijoittajat yleisesti ottaen hävisivät finanssikriisissä, oli kuitenkin muutamia, jotka näkivät kuplan ja pystyivät hyötymään siitä. (Lewis 2010.)

”Joten olen eri mieltä Marxin ja Adam Smithin kannattajien kanssa: vapaat markkinat toimivat, koska ne antavat mahdollisuuden olla onnekas, kiitos aggressiivisen yrittämisen ja erehtymisen, ei suinkaan siksi, että ne palkitsevat tai ”kannustavat” taitoja. Niinpä strategia on nikkaroida mahdollisimman paljon ja yrittää kerätä niin monta Mustan joutsenen tilaisuutta kuin voi.” (Taleb 2007.)

Mustia joutsenia on mahdotonta välttää. Niihin pitää pyrkiä varautumaan, jotta selviää huonoista ja pystyy hyödyntämään hyviä. Finanssialan yleinen konsensus tuntuu olevan ettei ala juurikaan kasva tulevaisuudessa ja kilpailu tulee lisääntymään. Suomen finanssitavarataloista OP Ryhmä ja SOK-S-pankki-LähiTapiola ovat strategiassaan Talebin linjoilla ja nikkaroivat mahdollisimman paljon usealla alalla.

Tapiola oli vakuutusyhtiö, joka laajensi pankkitoimintaan 2004. Suomen Osuuskauppa aloitti talletuspankkitoiminnan 2007 ja muutti asiakastilinsä pankkitileiksi joita hallinnoi S-Pankki. 2012 Tapiola fuusioitui Lähi-Vakuutuksen kanssa. Samana vuonna yhtiö hankki Eläke-Fennian ja fuusioi sen LähiTapiola eläkeyhtiöön. Vuonna 2013 S-Pankki hankki FIM:istä 51 % osuuden ja LähiTapiola Pankki yhdistettiin siihen. 2014 Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo aloitti toimintansa ja LähiTapiola rahastojen hallinnointi siirrettiin S-Pankin tytäryhtiöön FIM varainhoito Oy:n. S-pankki osti vuonna 2016 lopukin osuuden FIM:istä. (LähiTapiola 2017, S-pankki 2017, FIM 2017.)

SOK-S-Pankki-LähiTapiolan strategia on ollut kasvaa yritysostoilla. OP Ryhmä on lisäksi soveltanut yritysjärjestelyitä ja perustanut tytäryhtiöitä.

OKO (entinen Osuuspankkien keskuspankki) hankki Vahinkovakuutusosakeyhtiö Pohjolan 2005. 2008 OKO Pankki muutti nimensä Pohjola Pankiksi. Takana oli Pohjolan osto 2005 ja perinteikäs nimi haluttiin säilyttää. Osuuskunta muutti samalla nimensä muotoon OP-Pohjola Osk. 2014 OP-Pohjola Osk osti Pohjola Pankin kaikki osakkeet ja otti sen pois pörssistä. 2015 OP-Pohjola-ryhmän nimi muuttui OP Ryhmäksi ja OP-Pohjola osk. OP Osuuskunnaksi. OP Ryhmä avasi vuonna 2013 Omasairaalan. Vuonna 2015 OP teki päätöksen perustaa sairaalaketjun ja nimi muutettiin Pohjola Sairaalaksi. 2016 Pohjola Pankin nimi muutettiin OP Yrityspankki Oy:ksi. 2017 vakuutustoimintojen viralliseksi nimeksi tuli OP Vakuutus. Samana vuonna OP lanseerasi OP Kulku-palvelun, jossa asiakas liisaa täyssähkö- tai hybridi-auton käyttöönsä haluamallaan palvelupaketilla. (OP 2017)

POP Pankki perusti Suomen Vahinkovakuutus Oy:n 2012 ja alkoi myydä POP Vakuutuksia (Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017). Seuraavana vuonna palvelun osti Säästöpankki, joka käyttää sitä nimellä Säästöpankin vakuutukset (Säästöpankki 2017).

Tryg A/S oli toiminut Nordean vakuutuskumppanina, mutta 2012 yhtiö ilmoitti haluavansa myydä Suomen toimintonsa. Ostajaksi ilmaantui Sampo-konserniin kuuluva If Vahinkovakuutusyhtiö Oy. Nordea ilmoitti jatkavansa yhteistyötä Trygin kanssa Tanskassa ja Norjassa, missä Tryg tarjoaa jatkossakin asiakkailleen Nordean henki- ja eläkevakuutustuotteita ja -palveluja. Suomessa, Ruotsissa, Virossa, Latviassa ja Liettuassa Nordea myy Ifin vakuutuksia. (Nordea 2017)

Danske Bank oli Suomen finanssialan toimijoista viimeinen, joka hankki palvelupalettiinsa vakuutuksia. Yhteistyö Fennian kanssa alkoi 2014 (Danske Bank 2017). Danske Bank on Suomen toimijoista kehittänyt kaikkein aktiivisimmin etä- ja verkkopalveluitaan ja supistanut konttoriverkostaan.

4.2.6 Valtiovalta

Suomen finanssialaan vaikuttavat kansallisella tasolla Suomen lainsäädäntö ja sen valvova viranomainen Finanssivalvonta. Ylikansallisella tasolla Euroopan Keskuspankin sekä Baselin Pankkivalvontakomitean ja Kansainvälisen vakuutusvalvontaviranomaisten liiton säädökset.

Finanssivalvonta toimii Suomen Pankin alaisuudessa. Finanssivalvonta ilmoittaa, että valvottavat rahalaitokset rahoittavat sen toiminnan 95 prosenttisesti. Voiko tällaisella rahoitusmallilla toimiva valtionelin todella olla puolueeton? Ilmiön nimi on Agency capture. Yksittäiselle pankille valvontaviranomaisen jokainen päätös on tärkeä, mutta yksittäiselle kuluttajalle yleensä ei. Pankit lobbaavat ahkerasti omia näkökantojaan, mutta nämä teemat harvemmin nousevat keskustelunaiheiksi esimerkiksi vaaleissa. Lisäksi säätelyviranomaisten työntekijöiden kannustinrakenne voi olla kieroutunut, siinä mielessä, että valtion virkamiesuran voidaan nähdä olevan vain ponnahduslauta hyväpalkkaisuun yksityissektorin töihin. Valvoja haluaa siis valvottavalle töihin. (Kauko 19.5.2014)

Nordea siirsi pääkonttorinsa vuoden 2017 alusta Ruotsiin. Samalla Suomen, Tanskan, Norjan ja Baltian tytäryhtiöt muutettiin emoyhtiön sivuliikkeiksi. Käytännössä tämä vaikeutti pankin valvontaa Ruotsin ulkopuolella. Nordean päämotiivin muutoksessa sanotaankin olleen halu paeta EKP:n säätelyä ja raportointivelvollisuutta sekä niiden aiheuttamia kustannuksia. (Yle 2017.)

Pian kuitenkin Ruotsin hallitus ilmoitti nostavansa pankeilta perittävää vakautusmaksua, jota peritään kriisitilanteita varten. Nordean tapauksessa maksu olisi 500 miljoonaa euroa. Nordea on ilmoittanut siirtävänsä pääkonttorin pois Ruotsista, mikäli ilmoitettu korotus toteutuu. Paluu Helsinkiin on yksi vaihtoehto. Toinen on jo pitkään Nordealla ajatuksissa ollut fuusio ABN AMRO:n kanssa ja pääkonttorin siirtyminen Alankomaihin. (Yle 2017.)

Muista finanssitavarataloista ainakin OP Ryhmälle siirtyminen Euroopan keskuspankin johtaman yhteisen pankkivalvonnan alaisuuteen on osoittautunut haastavaksi. Ryhmän yhteisvastuun määrittävä Suomen yhteenliittymälainsäädäntö on Euroopassa osin ainutlaatuinen. Myöskään pankkivalvontakuvioiden selvittäminen englannilla ei ole ollut helppoa puhtaasti kotimaassa toimineelle pankkiryhmälle. (Lassila 28.9.2015)

4.3 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin maaliskuussa 2017. Haastateltavat olivat kolmesta eri OP Ryhmän organisaatiosta Pirkanmaalla. Osaa haastateltavista haastateltiin erikseen ja osaa yhdessä. Tekniikkana käytettiin syvähaastattelua, jossa haastattelija kysyy mahdollisimman paljon avoimia kysymyksiä, jättäen näin tilaa haastateltavan omille ajatuksille ja mielipiteille. Kysymykset koskivat finanssialan tulevaisuutta, digitalisaatiota, regulaatiota, liiketoimintamuotoa ja uusia aloja (kts. liite 1). Informaatio alkoi saturoitua haastatteluiden edetessä: haastatelluilla oli hyvin samanlaisia vastauksia.

Haastateltavat pitivät OP Ryhmän laajentumista uusille aloille hyvänä asiana, koska ei voi tietää mikä on tulevaisuuden ala. Esimerkiksi Pohjola Sairaala tuntui haastateltavista ensin ajatuksena kummalliselta, mutta nyt logiikassa on järkeä. Vaikutti siltä, että ensimmäisen aluevaltauksen jälkeen, uudet alat, kuten sähkö- ja hybridiautojen leasing, eivät herättäneet haastateltavissa ihmetystä. He ilmaisivat luottavansa siihen mitä OP Ryhmässä ollaan tekemässä ja että johto osaa leikata tarvittaessa kannattamattomat alat pois. Haastateltavat näkivät oman roolinsa muutoksessa olevan omassa organisaatiossaan tekemässä sitä minkä parhaiten osaavat.

Haastatteluissa keskusteltiin myös siitä, onko osuuskunta-mallilla tulevaisuutta. Osuuspankki sanoo olevansa omistajiaan, ei itseään varten. Voidaanko sanoa, että omistajien tahto toteutuu, kun ylintä päätösvaltaa käytäviin osuuskuntakokouksiin ei juuri osallistuta? OP Osuuskunta on antanut suosituksen, jonka mukaan kaikkien Osuuspankkien olisi siirryttävä osuuskuntakokouksista edustajisto-malliin. Osuuskunnan jäsenet äänestävät keskuudestaan pankin koon mukaisen määrän henkilöitä edustamaan heitä. Edustajisto käsittelee tilinpäätöksen, vahvistaa tilikauden tuloslaskelman ja

taseen sekä valitsee tilintarkastajat ja hallintoneuvoston jäsenet. Lisäksi se myöntää vastuuvapauden hallituksen ja hallintoneuvoston jäsenille sekä toimitusjohtajalle. Eräs haastateltavista kertoi, että heidän Osuuspankkinsa edustajistovaalissa äänivaltaansa käytti vajaa puolet osuuskunnan jäsenistä, mikä on huomattavasti enemmän, kuin mikä on ollut osuuskuntakokousten kävijämäärä.

Yhtiömuodosta keskusteltaessa kaikki haastateltavat ilmaisivat olevansa sitä mieltä, että osakeyhtiö on tehokkaampi kuin osuuskunta. ”Keskusosuuskunta päättää jotain ja 180 Osuuspankkia päättää vielä lisäksi omista asioistaan. Jos OP Ryhmästä tulisi osakeyhtiö, niin konttorien määrä vähenisi varmaan 70 prosentilla.” Tiivistä eräs haastateltavista kaikkien toistaman ajatuksen. Haastateltavat arvelivat, että OP Ryhmä tulee tekemään asialle jotain lähivuosina.

Päätöksenteon hajautumista pidettiin myös OP Ryhmän vahvuutena. ”Olemme paikallisia, asiakkaat luottavat siihen, että emme ole lähdössä mihinkään.” Asiakkaiden eri puolella Suomea nähtiin toimivan eri tavalla ja odottavat pankiltaan eri asioita. Eräs haastateltavista kertoi OP Ryhmän pääjohtaja Reijo Karhisen sanoneen puheenvuorossaan kaikille Osuuspankeille, ettei alueosuuspankkien tule tehdä sokeasti niin kuin keskusosuuskunta suosittaa, vaan niin, kuin ne tietävät omien asiakkaidensa toimivan.

Osuuskunnasta keskusteltiin myös johtamisen näkökulmasta. Alueosuuspankkien itsenäisyyden nähtiin välittyvän positiivisella tavalla myös pankinjohtajien autonomisuuteen, joka näkyi omistajan ylpeytenä tai yrittäjämäisyytenä tekemisessä. OP Ryhmästä nähtiin puuttuvan vahvasti hierarkisten organisaatioiden tapa siirtää johtajia toimipisteestä toiseen tai antaa ylhäältä ohjeita, jotka kahlitsevat tekemistä paikallistasolla. Näiden tekijöiden nähtiin olevan syynä siihen, että osuuskunta on inhimillisempi ja lähempänä asiakasta.

Eräs vastaajista kertoi olleensa aiemmin Nordeassa töissä. Hän kertoi huumanneensa työntekijänä eron julkisen osakeyhtiön ja osuuskunnan välillä. ”Tuntuu, että täällä välitetään asiakkaasta eikä ajatella ensimmäisenä tuloista. Nordea oli kyllä tehokkaampi, minulle oli alkuun kova shokki se, että nyt teenkin kaiken itse: omat paperityöni ja arkistoinnin.” Hän kertoo siirtymisestä töihin pieneen OPhen. OP Ryhmä on alkanut järjestelmällisesti siirtää taustatöitä ja tukitoimintoja omiin palvelukeskuksiin. Niiden toiminnasta vastaa tytäryhtiö OP-Prosessipalvelut Oy.

Olennaista taustatöiden ulkoistamisessa on johdon sitoutuminen prosessiin, koska Prosessipalvelut on alihankkijan asemassa ja toimii johdon mandaatilla. Muutosvastarintaa on aina, oli muutos sitten hyvä tai huono. Alkuvaikeuksien jälkeen OPn myyntiorganisaatioissa ollaan oltu tyytyväisiä, kun paperityöt ovat vähentyneet. Digitalisaation vaikutus prosessipalveluihin on ollut merkittävä. Erityisesti sähköinen allekirjoitus on tehnyt toiminnasta mielekkäämpää, kun papereita ei tarvitse enää kierrättää asiakkaalle allekirjoitettavaksi ja lähettää takaisin. Vakuuksien sähköistyminen on seuraava iso muutos, joka tulee helpottamaan arkistointia. Sähköisiä panttikirjoja on jo olemassa, nyt odotetaan niiden yleistymistä. Kun asunto-osakeyhtiöiden

osakekirjatkin saadaan sähköistettyä, alkaa verkossa tapahtuva kaupanteko olla tätä päivää. Se taas tuo muun muassa OP-Kiinteistökeskuksen yhteistyökumppaniksi.

Asiakaspalvelukanavien muuttuminen digitalisaation seurauksena aiheutti paljon keskustelua. Siinä taiteillaan kulujen leikkaamisen ja asiakkaiden tarpeiden palvelemisen välimaastossa. On asiakkaita, jotka arvostavat palvelua todella paljon ja sitten on asiakkaita, jotka valitsevat heille edullisimman tarjouksen, vaikka ero olisi vain prosentin kymmenyksiiä. Finanssitavaratalon pitää myös opettaa aktiivisesti asiakkaita käyttämään edullisempia palvelukanavia. Palveluntarjoajan pitää olla proaktiivinen, koska kun asiakkaat haluavat jotain, voi olla jo liian myöhäistä. Finanssialalla, niin kuin monella muullakin alalla, on sama kysymys mielessä, mitä tapahtuu, kun sukupolvi, joka on kasvanut älypuhelin kädessä, kasvaa aikuiseksi? Minkälaista palvelua he haluavat? Todennäköisesti nykyinen verkko- tai mobiilipankki-tyyppinenkin asiointi koetaan silloin hankalaksi.

Asiakkaiden käyttäytymistä pidettiin yllättävän perinteisenä. Esimerkiksi nuoret, jotka tulevat hakemaan ensimmäistä asuntolainansa, haluavat usein tulla konttorille, vaikka tulisivat vähän kauempaankin. Asia koetaan niin tärkeäksi, että se täytyy hoitaa varmasti kunnolla. Eräs vastaajista vertasi tilannetta jonkinlaiseen aikuistumisriittiin. Verkkoneuvotteluja varataan haastateltujen mukaan tällä hetkellä vähän. Syyksi arveltiin, että tekniikka ei ole vielä yleisesti sillä tasolla, että sen kokisi yhtä helpoksi kuin kasvokkain asioinnin. Etenkin pienten lasten vanhempien voi olla hankala järjestää kotona aikaa ja tilaa neuvotella rauhassa pankki- tai vakuutusasioista. Konttorin rooli tulee pienentymään tulevaisuudessa, mutta vastaajat eivät usko, että se katoaa kokonaan.

Toinen asia, jonka vastaajat kokivat yllättävänä, oli asiakkaiden tyytyväisyys aukioloaikoihin. Yleisesti puhutaan, että asiakkaat haluavat laajempia aukioloaikoja, mutta vastaajien mukaan ilta-ajat eivät ole kovin haluttuja. Usein, jos asiakas haluaa tulla tyyppillisen aukioloajan ulkopuolella, se on aamulla. Luultavasti, koska töihin on helpompi mennä vähän myöhemmin, kuin yrittää lähteä ajoissa. Perinteiset käynnit yrityksissä koettiin edelleen tärkeiksi. Yritysassiakkaat arvostavat sitä, että heidän toiminnastaan olla kiinnostuneita. Tuntui, että kun asiakkaaseen sai ensin henkilökohtaisen kontaktin, oli sen jälkeen molemmin puolin helpompi hoitaa asioita puhelimessa tai verkossa.

Regulaatio ei vaikuttanut vastaajien mielestä heidän tasollaan OPn organisaatiossa liian rajoittavasti. Vastaajien mielestä se on näkynyt lähinnä siinä, että se on tuonut selkeyttä hinnoitteluun. Asiakkailta saadun palautteen mukaan eri rahoittajat painottavat eri tunnuslukuja. Pankkia kiinnostaa miten se saa omansa takaisin, jos asiat eivät mene toivotusti, ja esimerkiksi Finnvera eli valtiota se, miten sen panostus tulee kertautumaan taloudessa tulevaisuudessa.

Toinen sääntelyyn liittyvä tapaus, josta keskusteltiin, oli Finanssivalvonnan määräämät seuraamusmaksut Nordean Suomen-sivuliikkeelle, Alexandria-

pankkiiriliikkeelle, Investumille ja OP Helsingille. Vuosien 2015-2016 tutkimuksessa oli keskitytty selvittämään, kuinka yli 70-vuotiaille ei-ammattimaisille asiakkaille oli myyty sijoitusrahastoja. Finanssivalvonta antoi varoitukset laiminlyönneistä asiakkaiden tietojen selonottovelvollisuudessa ja soveltuvuusarvioinneissa. Taustalla on direktiivi rahoitusvälineiden markkinoinnista, jonka mukaan pankin on varmistuttava, että myytävät tuotteet ovat asiakkaalle soveltuvia.

Näihin tapauksiin puuttumista pidettiin ehdottoman hyvänä asiana. Finanssivalvonta on kieltämässä tuotekohtaisten tavoitteiden asettamisen myyjille, muun muassa koska tämän käytännön arvellaan olleen edellä mainittujen tapausten taustalla. OPssa asiaa on kehitetty luomalla ”tuotekorit” eli alakohtaiset tavoitteet, esimerkiksi rahoituksen kaikki tuotteet, kuten korkokatot ja takaisinmaksuturvat, kerryttävät myyjän ”tuotekoria”, jolla on euroääräinen henkilökohtainen tavoite. Näin pyritään ehkäisemään jonkin tietyn tuotteen aggressiivinen myynti, jossa asiakkaan etu ei ole ensimmäisenä.

Kilpailijoista puhututti erityisesti Danske Bank, joka on keskittynyt supistamaan konttoriverkostoaan ja siirtämään palveluita verkkoon. Erityisesti yksi haastateltujen organisaatioista oli saanut runsaasti asiakkaita viime aikoina Danske Bankista. He kertoivat saaneensa näiltä asiakkailta palautetta, jonka mukaan Danske Bank ohjaa hyvin vahvasti asiakkaita verkkoneuvotteluihin, konttorille saattoi saada ajan vasta muutaman viikon päähän. Haastatellut pohtivat kuinka paljon asiakaskato on vaikuttanut Danske Bankin tulokseen. ”Jos kulut ovat pudonneet suhteessa enemmän, niin suuntahan on oikea. Siinä on selkeä strateginen valinta. Jos haluaa palvelua konttorilla, niin heidän pankkinsa ei ole sellaiselle asiakkaalle.”

4.4 Johtopäätökset

Suomalaisessa finanssimaailmassa liikkuu sitaatti jonka mukaan ”Tavallinen asiakas ei tuo pankkiin muuta kuin hiekkaa kengänpohjissaan”. Sanojasta ei ole täyttä varmuutta, mutta varmuudella sillä viitataan eri arvoisiin asiakkuuksiin. Millä tahansa muulla alalla tämä totuus hyväksytään, ehkä hampaita kiristellen, mutta pankki tuntuu olevan poikkeus. Ehkä tunne liittyy lakiin peruspankki-toiminnasta tai pankkien oleellisesta roolista kansantaloudessa. Ehkä yksinkertaisesti siihen, että on kyse rahasta: asiasta jota kaikilla on tai ei ole ja johon liittyy paljon intohimoja.

Päivittäispalvelut ovat pankeille parhaimmillaan asiakkaiden sitouttamisen välineitä ja josta saadaan paljon tietoa, siitä millainen asiakas on kyseessä ja millaisia palveluita hän tarvitsee. Pahimmillaan päivittäispalvelut tuovat vain hiekkaa konttoriin. Vaikuttaa siltä, että nämä palvelut olisivat vähitellen siirtymässä sinne missä rahaa myös päivittäin käytetään eli päivittäistavarakauppojen kassoille.

Mark Cliffe, alankomaalaisen ING Groupin pääekonomisti, muistuttaa, että pankeilla on dataa asiakkaidensa arjesta ja käyttäytymisestä, josta Google voi vain unelmoida. Turvalliset verkkoyhteydet, vapaaehtoinen osallistumi-

nen ja nimettömänä vertaisryhmissä käytävä kokemustenvaihto, mahdollistavat asiakastietojen paremman ja sitouttavamman käytön. Cliffe muistuttaa myös, että teknologia ja data vain mahdollistavat asioita, digitalisaatio ei yksin tule muuttamaan finanssialaa. Finanssitavaratalojen on ryhdyttävä keskusteluun asiakkaidensa kanssa, jossa ne voivat hyödyntää asiantuntemustaan ja jakaa sitä mielenkiintoisella ja sitouttavalla tavalla. Tarkoituksena on auttaa asiakkaita tekemään parempia taloudellisia päätöksiä. ING ylläpitää verkkosivuillaan eZonomics-palvelua, joka käsittelee talusasioita selkokielellisesti ja tavallisen ihmisen kannalta. Sivulla voi vastata mielipidekyselyihin erilaisiin taloutta koskeviin kysymyksiin ja nähdä sen jälkeen mitä mieltä muuta ovat olleet. (Reinventing financial services 2010, 40.)

Suomalaisten finanssitavaratalojen kannalta on mielenkiintoisinta, miten integroidut klusterit kehittyvät. Eroavatko ne omiksi yhtiöikseen ja jatkavat elämäänsä, jolloin emo-organisaatio hyötyy niistä enää tuottojen muodossa omistajatahona? Vai hyödyttävätkö ne ydinliiketoimintaa tuottamalla asiakkaalle lisäarvoa? Erikoistuvatko pankit? Tuleeko lainojen jälkimarkkinasta merkittävä varainhankinnan keino? Riskinä uusi finanssikriisi? Erikoistuvatko vakuutusyhtiöt?

”Yritykset ja kotitaloudet teettävät ennen itse tekemiään palveluita yhä erikoistuneemmilla palvelujen toimittajilla. Palvelutoimintoja aletaan eriyttää joko tarjonnan kasvun myötä tai pakosta sekä siksi, että erikoistuneiden palvelujen tarjoajien kilpailuedut ovat kasvaneet yrityksen sisäisiin yksiköihin nähden.” (Porter 1990, 307.)

Finanssitavarataloilla on tulevaisuutta. Konseptissa on kyse ansaintalogiikaltaan erilaisten alojen riskiä tasapainottavasta vaikutuksesta. Tulevaisuuden kysymys on siinä mitä nuo alat tulevat tulevaisuudessa olemaan. Finanssiala jakaa tällä hetkellä muniaan harkitusti eri koreihin. On mahdollista sanoa mikä yhdistelmä on oikea.

Miksi finanssitavaratalot maailmalla ovat pääosin kaatuneet tai muuten purkautuneet finanssikriisin seurauksena? Michael Porterin kanta on, että yrityksen on syytä keskittyä ydinosaan, koska isompi organisaatio tuo mukanaan kankeaa päätöksentekoa ja kustannuksia eikä pysty yhtä ketterästi innovoimaan tai sopeutumaan markkinoiden muutokseen. Finanssiala on kuitenkin astetta monimutkaisempi: sen toimijat ovat paitsi kilpailijoita, myös riippuvaisia toisistaan, koska alan tärkein tuotannon tekijä on luottamus. Mikäli asiakkailla ei ole luottamusta siihen, että pankki säilyttää heidän varansa ja vakuutusyhtiö maksaa korvaukset, se heijastuu koko alaan negatiivisesti.

Toinen ongelma Porterin klusteriteorian soveltamisen kannalta on finanssialan toimijoiden keskeinen asema kansantaloudessa. Pankit ja vakuutusyhtiöt ovat osa todella monia verkostoja. Pankit rahoittavat yritysten investointeja koneisiin, kuljetusvälineisiin, toimitilojen tai varastojen hankintaan. Samoin yksityishenkilöiden hankintoja, kuten asuntoa tai autoa. Nämä rahavirratt jakautuvat ja kertautuvat edelleen verkostoissa: autokaupassa, IT-tukkurilla, asunnonvälittäjällä, rakennusfirmassa, metallipajalla, ruokakaupassa, maataloilla ja niin edelleen. Pankit ja vakuutusyhtiöt myös sijoittavat

varoja eri teollisuudenaloille. Vakuutusyhtiöt turvaavat asiakkaidensa sijoituksia, omaisuutta, terveyttä ja henkeä, jotteivat investoinnit niihin valu hukkaan.

Kuten todettua tämä asettaa finanssialan toimijat samanaikaisesti sekä markkinoiden ytimeen, jossa niiden on pystyttävä toimimaan tehokkaasti ja tuottaa voittoa, että niiden yläpuolelle, jonka takia niiden on toimittava erittäin tarkkaan erilaisten valtiollan asettamien säädösten mukaan ja pystyttävä raportoimaan toimistaan, joka aiheuttaa kustannuksia. Alan kipukysymys on ollut jo sadan vuoden ajan, miten nämä kaksi sovitetään yhteen. Parhaimmillaan tässä ilmiössä pankit toimivat Adam Smithin liberalismien hengessä asiakkaan ”asianajajina” ja parantavat markkinoita hiomalla toimintaansa ja regulaatiota. Pahimmillaan riittää, että itse tekee tulosta nyt.

Onko finanssialalla toimijoita liikaa ja kilpailu asiakkaista saa siksi ei-toivottuja piirteitä, kuten finanssikriisi on osoittanut. Porterilainen näkemys on kuitenkin, että kilpailu on hyväksi, se jalostaa sekä toimijoita että tuotteita. Kilpailu tulee todennäköisesti vain lisääntymään. Digitalisaatio mahdollistaa rajat ylittävää toimintaa ja pienet toimijat erikoistuvat johonkin tiettyyn osa-alueeseen prosessissa.

Toimijoiden määrä antaa niille myös mahdollisuuden erikoistua. Danske Bank on profiloitumassa tehokkaaksi finanssitavarataloksi, joka on sulkenut useita pieniä konttoreita ja kehittänyt verkkopalveluitaan. Voisi ajatella, että Danske Bank voi tehdä näin, koska muut ylläpitävät konttoriverkostoaan, kuka missäkin määrin. Kyseessä on kilpailuedun hakeminen. Porterin mukaanhan maailmantaloudessa on siirrytty suhteellisen edun-aikakaudesta kilpailuedun-aikakauteen. Nykyään on kyse siitä kuinka tehokkaasti yritykset hyödyntävät resurssinsa ja innovoivat uusia tapoja tehdä asioita. (Porter 1990, 225.)

Ehkäpä ongelma onkin finanssialan toimijoiden koossa. Suurin ongelma finanssikriisissäkin olivat instituutiot, jotka olivat "too big to fail". Isoilla resursseilla oli uskallettu ottaa isoja riskejä, jotka realisoituivat yhtä isosti. Valtiolla ei ollut varaa antaa isojen toimijoiden kaatua, koska vaikutus olisi kertautunut niissä monissa verkostoissa, joissa ne olivat mukana. Toisaalta olisivatko pienet toimijat massan vauhtisokeudessa olleet varovaisempia? Useampaa pientä olisi ollut hankalampi pelastaa kuin yhtä isoa.

Isoja tulosityksiköitä perustellaan kustannussäästöillä. Suuruuden ekonomia mahdollistaa tehokkaan toiminnan. Toisaalta massaan hukkuu myös oleellisia asioita. Vaikuttaa, että mitä isommaksi toiminnan koko muuttuu, sitä ongelmallisempia piirteitä organisaatiot saavat. Pörssilistauksessa on kyse paitsi oman pääoman ehtoisen rahoituksen saamisesta, myös suosiokilpailusta. Meredith Whitney tuli tunnetuksi 2007 tutkimusraportistaan Citigroup-finanssitavaratalosta, jossa hän ennusti sen konkurssia, koska sijoittajille maksetut osingot olivat suuremmat kuin sen voitot (Whitney 31.10.2007). Citigroupin oli 2008 otettava vastaan valtion tukipaketti.

Finanssiala on innovoinut kautta olemassaolonsa, kuten jokaisen toimijan markkinoilla tuleekin säilyäkseen mukana kilpailussa. Finanssitavarataloiksi muuttuminen 1990-2000 on luonnollinen osa jatkumoa. Osa on jäänyt osaksi toimintaa ja tämän kehityksen seurauksena tuotteet ovat muuttuneet yhä monimutkaisemmiksi. Ollaanko nyt saavuttamassa saturaatiopiste ja on syytä palata perusasioiden pariin?

Onko asiakasta lähellä olemisen hinta ekonominen tehottomuus? Peverelli ja De Feniks ovat sitä mieltä, että finanssialan toimijoiden perinteinen rooli talletusten houkuttelijana ja niiden edelleen sijoittamisena talouteen lainoina, on palaamassa toimialan päivittäisen toiminnan ytimeen. Heidän näkemyksensä mukaan perinteiset alhaisen riskitason säästöpankit ja finanssialan keskinäiset yhtiöt tulevat kokemaan renessanssin. Asiakkaat tulevat olettamaan, että finanssialan toimijan palvelut ovat tarvittaessa heidän saatavillaan, että kyselyihin vastataan ripeästi ja että asiakkaalle tarjotaan selkeä kuva hänen taloudellisesta tilanteestaan. Toimijoilta odotetaan läpinäkyvyyttä tuotteissa ja palveluissa sekä objektiivisia ja ammattimaisia neuvoja. (Peverelli & De Feniks 2010, 8-9)

5 TULEVAISUUDEN MEGATRENDEJÄ FINANSSIALALLE

Megatrendi on kehityksen suuri aalto tai linja, ilmiöiden tunnistettava ja selkeän historian omaava yhtenäinen kokonaisuus, jolla on selkeä kehityssuunta. Se on laaja kokonaisuus, joka sisältää useita erilaisia ja jopa toisilleen vastakkaisia alailmiöitä ja tapahtumaketjuja. Silti niistä muodostuvalla kokonaisuudella voidaan nähdä oma kehityssuunta, jonka uskotaan jatkuvan samansuuntaisena myös tulevaisuudessa. Vaikka tutkijat voivat tunnistaa ja nimetä hyvinkin erilaisia megatrendejä, on erotettavissa joitakin kehityskulkuja, jotka ovat laajemmin tunnistettavissa ja perusteltavissa niiden ilmenemismuotojen perusteella. (Opetushallitus 2017)

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitran vuoden 2017 megatrendilistalla ovat työn ja toimeentulon arvoitus, edustuksellisen demokratian puhti hukassa ja talous tienhaarassa, joista viimeinen on erityisen mielenkiintoinen finanssitavaratalojen kannalta. Maailmantalous on kasvanut hitaasti vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen. Elpymisestä huolimatta ilmassa on edelleen paljon epävarmuustekijöitä, kuten tuottavuuden heikko kasvu ja väestön ikärakenne länsimaissa, Kiinan talouden tulevaisuus sekä maailmantalouteen edelleen voimakkaasti vaikuttava öljyn hinta. Lisäksi luonnonvarojen kestävä käyttö ja hiilidioksidipäästörajoitukset sekä tarve ja halu tiukentaa niitä asettavat kasvulle haasteita. (Sitra 2017)

”Voisimmeko voida hyvin myös tilanteessa, jossa talous ei kasva? Tällöin meidän olisi hyväksyttävä, ettei talouskasvu ole yhteiskuntapolitiikkamme ensisijainen tavoite, vaan ainoastaan väline hyvinvoinnin edistämiseen. Tämän lisäksi on tärkeä huomioida, että tuotannon määrälliseen kasvuun perustuva BKT on päivä päivältä huonompi mittari todellisen kasvun, saati edistyksen mittaamiseen.” (Sitra 2017)

Tämä tulee vahvasti vaikuttamaan kaikkeen finanssitavaratalojen tekemiseen tulevaisuudessa. Myös finanssialalle ennustetaan heikkoja kasvunäkymiä. Mikäli finanssitavaratalot eivät onnistu keksimään itseään uudelleen, tulee kehitys ajamaan niiden ohi. Muuttumassa ovat niin yritysten ansaintalogiikka kuin yksityishenkilöiden mahdollisuudet hoitaa itse asioita. Seuraavassa käsiteltyjen trendien ei ole tarkoitus edustaa tärkeimpiä megatrendejä, vaan ne ovat otos asioista, joiden avulla finanssitavaratalo voi ajatella toimintansa uudesta näkökulmasta.

5.1 Innovaatiotoiminnan merkitys finanssitavarataloille

Uusi suomalainen sivistyssanakirja määrittää innovaation uudistukseksi, uutuudeksi tai uudeksi keksinnöksi (Nurmi, Rekiaro & Rekiaro 1998). Useissa lähteissä innovaatioajattelun uranuurtajana pidetään Joseph Schumpeteriä (1883-1950), joka oli taloustieteilijä, jonka ajatukset kumpusivat historiallisesta koulukunnasta, jonka mukaan asioiden kehityksen ymmärtäminen on tapa hahmottaa tulevaisuutta. Schumpeterin mukaan innovaatiot ovat talouden kasvun keskeisin käyttövoima. Markkinoille tulevat uudet tuotteet ja teknologiat ja niitä tuottavat yritykset haastavat vanhat tuotteet ja yritykset ja näin syntyvä "luova hävitys" avaa tietä kehitykselle. Ennen toista maailmansotaa julkaistuissa kirjoituksissaan Schumpeter korosti yksityisyrittäjien merkitystä, mutta myöhemmin hän painotti suurten yritysten ja niiden tutkimus- ja kehitysyksiköiden roolia. (Schumpeter 1939)

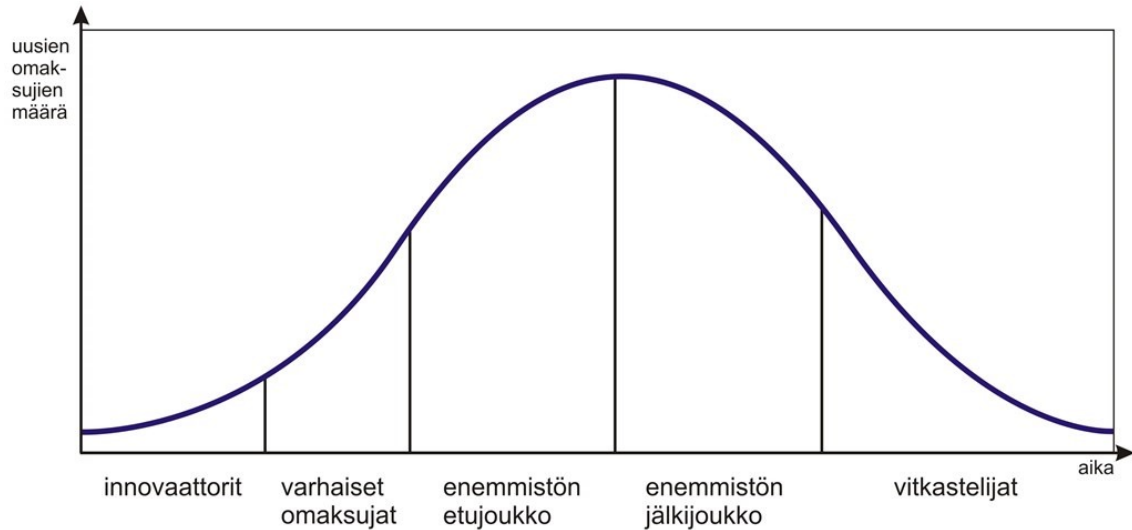
Schumpeter jakoi innovaatiot viiteen eri luokkaan:

1. Uusi tuote tai tuote joka ei ole kuluttajille entuudestaan tuttu.
Esim. räätälöity sijoitus- tai vakuutus tuote.
2. Uusi tuotantotapa tai uusi tapa kaupallistaa tuote.
Esim. joukkorahoituksen organisointi osana uusyritysrahoitusta
3. Uuden markkinan löytyminen tai avaaminen.
Esim. bitcoin-arvoiset valuuttatilit
4. Uusi raaka-aine tai uusi toimittaja.
Esim. Teslan pitkäkestoiset akut leasingautoihin.
5. Uudet organisaatiotavat
Esim. palkkamallin uudistaminen pohjautumaan palautteeseen asiakkailta ja työtovereilta.

Taloustieteilijänä Schumpeter näki innovaatiot kansantaloudellisesta näkökulmasta. Toinen tunnettu innovaatioteoreetikko on sosiologi Everett Rogers, joka määrittelee innovaation ideaksi, käytännöksi tai esineeksi, jota yksilöt pitävät uutena. Innovaation ei tarvitse olla upouusi, vaan olennaista on, että se koetaan uutena. Innovaatioksi voi myös kutsua ideaa, käytäntöä tai esinettä, jonka olemassaolosta yksilö on tiennyt jo aiemmin, mutta josta hänellä ei vielä ole mielipidettä.

Kirjassaan Diffusion of Innovations Rogers kuvaa innovaation leviämistä prosessiksi, jossa tieto siitä leviää sosiaalisen systeemin jäsenille tiettyjen kanavien kautta ja tietyn ajan kuluessa. Sosiaalisella systeemillä Rogers tar-

koittaa toisiinsa liittyviä yksilöitä, epämuodollisia ryhmiä tai organisaatioita jotka ratkaisevat yhdessä ongelmaa. Rogersin mukaan ihmiset voidaan jakaa viiteen normaalijakaumaa noudattavaan luokkaan, sen mukaan miten he omaksuvat uusia innovaatioita: innovaattorit 2,5 %, varhaiset omaksujat 13,5 %, enemmistön etujoukko 34 %, enemmistön jälkijoukko 34 % ja vitkastelijat 16 %. (Rogers 1962)

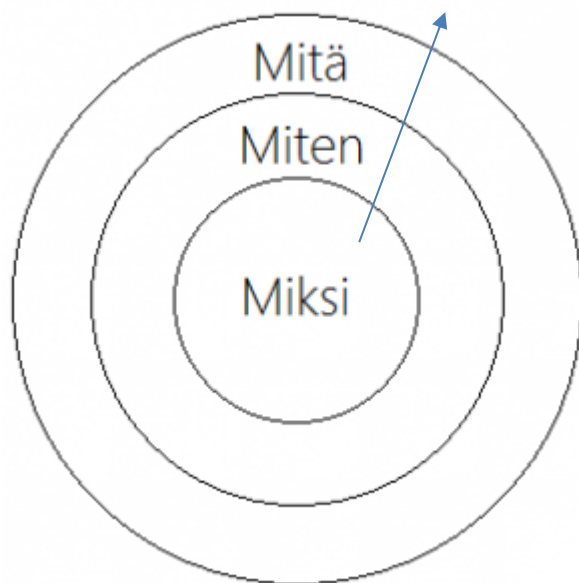


Kuvio 1. Rogersin innovaatioiden diffuusio. Lindström 2014.

Ihmisen kyky omaksua innovaatio riippuu tietoisuudesta, mielenkiinnosta, arvioinnista, kokeilemisesta ja omaksumisesta. Esimerkiksi finanssitavaratalon uusi tuote. Ihmisen pitää saada jostain tietää, että kyseinen tuote on saatavilla: lukea lehdestä tai internetistä, kuulla ystävältä, nähdä mainos. Seuraavaksi hän arvioi kiinnostaako tuote tai sen edut häntä tai onko hänellä muuta syytä ottaa se käyttöön. Seuraava askel on ottaa tuote käyttöön. Viimeinen askel on omaksua tuote, kertoa siitä ystäville, jopa alkaa fanittaa sitä. Eri ihmiset voivat eri tilanteissa kuulua eri luokkaan: joku voi esimerkiksi olla edelläkävijä tekniikkaan liittyvissä innovaatioissa, hänellä on uusimmat äänentoistolaitteet, mutta elintarvikkeisiin liittyvistä innovaatioista hän ei ole kiinnostunut ja kuuluu vaikkapa uuden kalorittoman sokerin käyttäjissä vitkastelijoihin. (Rogers 1962)

5.1.1 Innovaatioiden myyminen, markkinointi ja viestintä

Simon Sinek kuvaa viestintää Kultaisena ympyränä. Ympyrän keskiössä on ”miksi”: miksi yritys tekee sitä mitä se tekee? Seuraavana on ”miten”: miten yritys sen tekee ja uloimpana ”mitä”: mikä on yrityksen tuote. Sinekin argumentti on, että useimmat yritykset hoitavat viestintänsä ulkokehältä sisälle, koska on helpompaa edetä selkeästä abstraktimpaan: kertoa mitä tekee ja miksi asiakkaiden pitäisi ostaa sitä. Hänen mukaansa hyvin harva yritys osaa vastata kysymykseen miksi se tekee sitä mitä tekee. Tuloksen tekeminen on aina seurausta toiminnasta, ei syy sille. (Sinek 2009)



Kuvio 2. Simon Sinkin Kultainen ympyrä

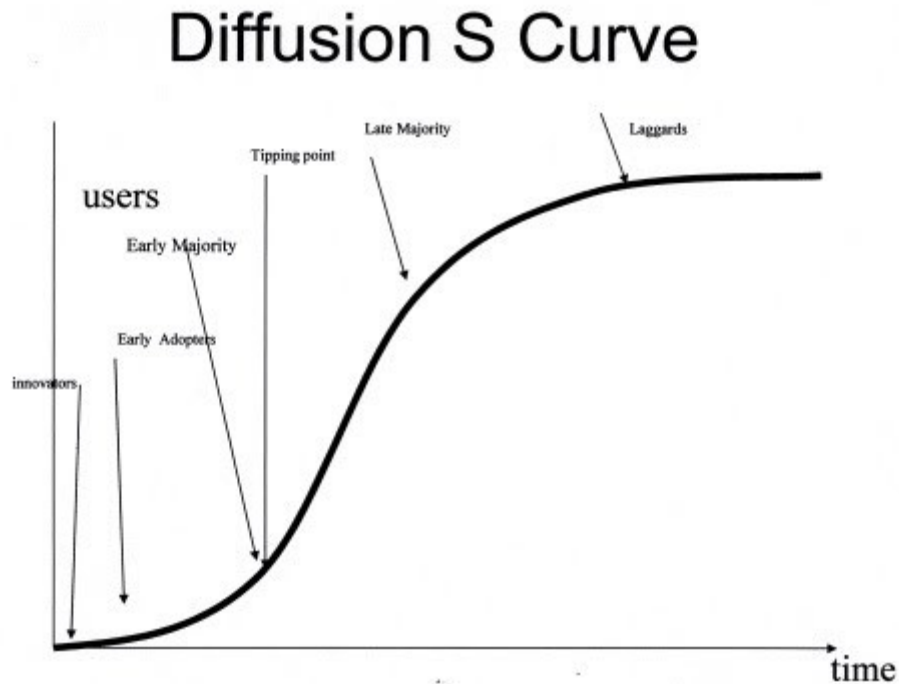
Miksi Apple on niin menestynyt yritys? Markkinoilla on useita toimijoita jotka osaavat tehdä hyviä tuotteita. Kaikilla yrityksillä on käytettävissään runsaasti resursseja sekä mahdollisuus palkata samoja työntekijöitä. Yleensä yritys viestii tähän tapaan: ”Teemme hyviä tietokoneita (=mitä). Ne ovat kauniisti suunniteltuja, helppokäyttöisiä ja käyttäjäystävällisiä (=miten).” Tyypillisesti kysymykseen ”miksi” ei vastata ja tämä ei vakuuta tai osallista asiakasta. (Sinek 2009)

Applen viesti on: ”Me haastamme vallitsevan tilanteen ja uskomme erilaiseen ajattelutapaan (=miksi). Teemme sen valmistamalla kauniisti suunniteltuja, helppokäyttöisiä ja käyttäjäystävällisiä tuotteita (=miten). Teemme tietokoneita/tabletteja/puhelimia/mp3-soittimia (=mitä).” Tämä antaa asiakkaalle jonkin arvon tai asian, joka aiheuttaa samaistumisen tunteen. Lisäksi se myös selittää miksi asiakas mielellään ostaa Applelta myös muita tuotteita kuin tietokoneita. Sinekin mukaan asiakas ei osta mitä yritys tekee vaan sen mihin se uskoo. Tarkoituksena ei ole saada asiakkaiksi kaikkia jotka tarvitsevat yrityksen tuotteita, vaan kaikki jotka uskovat siihen mihin yritys uskoo. (Sinek 2009)

Sinekin mukaan aivojen rakenne selittää Kultaisen ympyrän toimivuuden. Uusin osa ihmisaivoista, otsan takan sijaitseva neokorteksi vastaa rationaalista, analyyttisestä ja kielellisestä ajattelusta. Se käsittelee asioita ”mitä”-tasolla. Keskellä olevat aivopuoliskot muodostavat limbiset-aivot, jotka käsittelevät tunteita, kuten luottamusta ja uskollisuutta. Ne ovat vastuussa ihmismäisestä käytöksestä ja päätöksenteosta sekä käsittelevät asioita Kultaisen ympyrän ”miten” ja ”miksi”-tasolla. Huomionarvoista on, että limbiset-aivot eivät käsittele ajatuksia kielellisellä tasolla. Vaikka ihminen pystyy ymmärtämään ja käsittelemään valtavia määriä monimutkaista tietoa, eivät tosiasiat ja numerot saa aikaan ostopäätöstä, koska ne eivät puhuttele päätöksenteosta vastaavia limbisiä-aivoja. (Sinek 2009)

Kun argumentti esitetään sisältä ulospäin, alkaen ”miksi”-tasosta, puhutaan suoraan sille aivojen alueelle, joka vastaa päätöksenteosta. Sinek sanookin, että tästä todisteena on, että puhumme päätöksenteosta tunteena: jotain päätetään ”fiilispohjalta”, perustellaan, että ”se ei vain tuntunut hyvältä” tai ”mietitään miltä se tuntuu”. Koska limbiset-aivot eivät käytä kieltä, on tunne paras tapa kuvata sen päätöksentekoa. ”Mitä”-tason tosiasiat ja luvut antavat neokorteksille välineen järkeistää päätös. (Sinek 2009)

Sinekin mukaan Rogersin innovaatioiden diffuusio kuvaa Kultaisen ympyrän ilmiötä hyvin. Innovoijat ja edelläkävijät ovat ihmisiä joiden on helppo tehdä päätöksiä ”fiilispohjalta” eli kuunnella limbisiä-aivojaan. Heitä motivoi se minkälaisena he näkevät maailman, ei vain se, mikä on nyt mahdollista tai saatavilla. Ihmisiä jotka haluavat olla ensimmäisiä. Uuden tuotteen haasteena onkin löytää innovoijat ja edelläkävijät, koska markkinapenetraation kriittinen piste on 15-18 %, jonka jälkeen myynti kasvaa eksponentiaalisesti, kunnes saavuttaa saturaatiopisteen. (Sinek 2009)



Kuvio 3. Tuotot noudattavat S-käyrää, joka jyrkkenee kriittisen pisteen (tipping point) ~16 % jälkeen.

Esimerkiksi OP Ryhmän sisältä-ulospäin kerrottu viesti: (Miksi) Uskomme hyvään arkeen ja siihen että kaikilla on mahdollisuus elää sellaista. (Miten) Autamme sinua voimaan hyvin niin taloudellisesti kuin fyysisesti. (Mitä) Tarjoamme säästämisen, lainojen, vakuutusten ja asunnonvälityksen sekä terveydenhoidon palveluita.

Alf Rehnin (2010) mukaan järkipärisyyys ja luovuus ovat ristiriidassa keskenään: ”järkipärisyydessä on kyse siitä, että toimitaan sen linjan mukai-

sesti, jonka tietää ja josta on historian perustaa, luovuudessa taas on irrottauduttava olemassa olevista malleista.” Rehn haastaa kysymään mitä alalla ei saa tehdä ja koska niin on viimeksi tehty. (Rehn 2010, 95-96).

5.2 Uusien teknologioiden vaikutus finanssitavarataloon

Tällä hetkellä teknologiaa kehitetään kiihkeämpään tahtiin kuin ehkä koskaan aiemmin. Harppaukset eri tieteenaloilla ovat jättimäisiä. Digitalisaatio, virtualisaatio, keinoälyn kehitys, terveyden instrumentointi, robotisaatio, nanomateriaalien kehitys, bioteknologia, farmakologia, energiateknologia, blockchain-teknologia, digitaalisten joukkoalustojen ja globaalien ict-infrastruktuurien kehittyminen ovat esimerkkejä nopeasti kehittyvistä aloista. (Kataja 2016)

2018	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
<ul style="list-style-type: none"> •Kaiken digitaalisen varastointi 	<ul style="list-style-type: none"> •Robotisaatio ja palvelut 	<ul style="list-style-type: none"> •Asioiden internet •Puettava internet 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantti-teknologia • Big Data päätöksenteossa • Näkö uutena digitalisaation rajapintana • Blockchain hallituksen työvälineenä • supertietokone taskussa 	<ul style="list-style-type: none"> • Kaikkiällä läsnäoleva ICT (ubiikkius) • 3D-printtaus terveysteknologiana • Verkkoon liitetty asuminen 	<ul style="list-style-type: none"> • 3D-printtaus ja kuluttajat tuotteet • Keinoäly ja valkokaulusammatit • Jakamistalous 	<ul style="list-style-type: none"> • Itseajavat autot • Keinoäly ja päätöksen teko • Fiksit kaupungit 	<ul style="list-style-type: none"> • Bitcoin ja blockchain

Kuvio 4. Maailman talousfoorumin tutkimus uusien teknologioiden valtavirtaistumisesta. World Economic Forum: Tipping Points, 2015.

Suurten yritysten tehokkuus perustuu yleensä skaalaettuun eli tuotteen yksikköhintaa putoaa, kun sitä voidaan tuottaa suuria määriä kerralla. Talousnobelisti Ronald Coasen mukaan suuria yrityksiä on kolmesta syystä:

1. On kustannustehokkaampaa integroida osaaminen, resurssit sekä tiedot ja taidot yritykseen, kuin käyttää aikaa ja varoja niiden etsimiseen.
2. Ihmisten yhteistoiminnan ja koordinoinnin rakentaminen on helpompaa ja kustannustehokkaampaa.
3. Yrityksen sisällä toimittaessa vältetään erilaisten sopimusten solmimiselta, jotka lisäävät toiminnan kustannuksia ja vievät henkilöresursseja.

(Lahti 18.4.2017)

Uudet teknologiat ovat kuitenkin vähentäneet näiden argumenttien mainitsemia resursseja merkittävästi. Erilaiset digitaaliset alustat helpottavat firman ulkopuolella tehtävän osaamisen ja resurssien etsintää. Esimerkiksi Upwork, TaskRabbit ja Mechanical Turk sekä Suomessa Nerot.fi ja Dooxe. (Lahti 18.4.2017) Lisäksi samoja osaajia voidaan todennäköisesti käyttää useammassa projektissa. Nykyiset työntekijät osaavat myös suositella uusia

osaajia. Palvelut kuten LinkedIn ovat tehneet verkostoista näkyviä ja helpottavat uusien osaajien löytämistä ja suositusten saamista. Käyttäytymistieteiden professori emerita Liisa Keltinkangas-Järvisen mukaan mikään ei ennusta työntekijän pärjäämistä, niin kuin se, että hän on menneisyydessäkin osannut tehdä työnsä.

Tämän hetken suurista kasvufirminoista useimmat toimivat uuden talouden kentällä teknologisin alustoina. Yhteistä näille palveluille on, etteivät ne omista sitä mitä myyvät. Ne toimivat mainosrahoitteisesti tai ottavat oman siivunsa maksusta palvelun ostajan ja myyjän välillä. Facebook osallistavat käyttäjät sisällöntuotantoon. Google auttaa lisäksi löytämään haluttua sisältöä. Tripadvisorissa käyttäjät voivat kertoa omista kokemuksistaan liittyen palveluntarjoajiin ja tehdä hintavertailua sekä varata matkustamiseen liittyviä palveluita. Airbnb yhdistää majoituksen tarjoajat ja tarvitsijat. Uber taas kyydin tarvitsijan ja tarjoajan. Nämä yritykset myös vetävät puoleensa nuoria ja koulutettuja työntekijöitä.

Näiden palveluntarjoajien liiketoiminta perustuu siihen, että ne koordinoivat toimintaa ihmisten välillä. Mahdollistavat, että ostaja ja myyjä löytävät toisensa ja että raha menee oikeaan osoitteeseen. Tulevaisuudessa on mahdollista, että käyttäjät pystyvät itse helposti organisoimaan näitä palveluita. Lohkoketju ja tekoäly mahdollistavat hajaantuneemman, hierarkiattomamman ja läpinäkyvämmän tavan liiketoimintaan, joka on mahdollisesti myös kustannustehokkaampi kuin isot yritykset. (Lahti 18.4.2017.)

Lohkoketju on eräänlainen hajautettu elektroninen tilikirja, jota on äärimmäisen vaikea väärentää. Täällä teknologialla hajautettu malli voi korvata keskitetyn. Se laskee erilaisten sopimusten solmimisten kustannuksia, koska se poistaa tarpeen erilaisille välikäsille ja asiantuntijapalveluille, esimerkiksi pankkien maksunvälitys ja lakipalveluiden osaaminen sopimusteknisissä seikoissa. Nämä molemmat ovat perinteisesti kuuluneet finanssitavaratalojen palveluvalikoimaan. Lohkoketju- ja pilviteknologioiden kehittymisen myötä tietokoneohjelmien ei enää tarvitse olla sijoittuneita keskitetyille palvelimille. Ohjelmia voidaan käyttää vertaisverkoissa, joita ei kontrolloisi mikään yksittäinen taho. (Lahti 18.4.2017.)

Lohkoketjuihin perustuvia ohjelmia voidaan myös hyödyntää yksittäisten ihmisten toimien koordinoinnissa. Näin ihmiset voivat organisoitua ilman välittävien tahojen, kuten erilaisten yritysten, apua. Lohkoketju-teknologiaa hyödyntäen useat ihmiset voivat yhdessä omistaa hyvinkin erisuuruisilla osuuksilla esimerkiksi auton ja vuokrata sitä. Kun auton tietokone saa netin kautta pyynnön kyydin tarjoamisesta, voi se ensinnäkin varmistaa yksistä lohkoketjuista, onko pyyntö aito, ja kyydin tarjoamisen jälkeen se voi myös toisten lohkoketjujen kautta tilittää saamansa maksun kyydistä välittömästi osuuksina kaikille auton omistajille. (Lahti 18.4.2017.)

Tekoäly mahdollistaa esimerkiksi lohkoketjujen varassa toimivien verkostojen ohjauksen ja koordinoinnin hyödyntäen esineiden internetiä. Tätä voitaisiin hyödyntää vaikkapa maatilalla, jota hoitavat robotit ja kuljettajia vailla olevat traktorit. Tässäkin tapauksessa tällaisen autonomisen maatilan

omistajia ja sen tuottojen saajia voisi olla lähes kuinka paljon tahansa erisuuruuksilla omistuosuuksilla. (Lahti 18.4.2017.)

Konsulttitalo Deloitte ennustaa, että koneoppiminen on vuoden 2017 megatrendi. Arvion mukaan koko maailmassa yli 300 miljoonassa puhelimessa on tänä vuonna mahdollisuus hyödyntää koneoppimista. Silti useampi kuin neljä viidestä älypuhelimien omistajasta ei tiedosta, että heillä on jatkuvasti käsissään ”supertietokone”. Nykyiset koneoppimista hyödyntäviä sovelluksia ovat esimerkiksi ennakoiva tekstinsyöttö, ehdotukset käytettävästä sovelluksesta ja äänen- tai kasvojen tunnistus. Oppimisen ansiosta ohjelma voi muokata palveluita käyttäjää varten ilman, että niitä olisi erikseen ohjelmoitu tähän. Uudet teknologiat tulevat todennäköisesti tunnistamaan käyttäjän mielentilan ja tunnetilan esimerkiksi paineantureiden avulla. Uudet sovellukset voivat myös ennustaa terveydentilaa sekä tunnistaa ympärillä olevia kohteita. (Kolehmainen 24.1.2017)

5.3 Jakamistalous-trendin vaikutukset finanssitavarataloihin

Hitaan talouskasvun jälkeläiset ovat löytäneet keinoja saada haluamansa vähemmällä rahalla. Työ tulee tyypillisesti pätkissä, sen jatkuvuus on epävarmaa ja globaalit ilmiöt, kuten finanssikriisi, heiluttavat kaikkia. Toinen vahvasti tätä sukupolvea koskettava megatrendi on ekologisuus. Kolmantena yhteisöllisyys.

Tähän liittyy myös vertaiskaupan kasvu. Kaksi kolmesta suomalaisesta nettikäyttäjistä on ostanut tai myynyt vertaiskaupassa viimeisen parin vuoden aikana. Suomessa tehdään vertaiskauppaa vuosittain arviolta noin 300 miljoonalla eurolla. Käyttötavaraalle on muodostumassa tehokkaat jälkimarkkinat. Internetissä toimii useita vakiintuneita palveluita, joista osa tienaa mainoksilla ja toiset ottavat myyntiprovision. Lisäksi tulevat paikallisesti tai brändikohtaisesti toimivat Facebook-kirpputorit.

Paitsi että tavaran ei tarvitse olla uutta, ollaan myös halukkaita hyödyntämään olemassa olevaa omaisuutta tai vain hankkimaan käyttöoikeus haluttuun asiaan. Airbnb yhdistää majoituksen tarjoajat ja tarvitsijat. Uber taas kyydin tarvitsijan ja auton omistajan. Vastaavanlaisia palveluita on syntynyt myös rahoituksen ympärille. Nämä palvelut mahdollistavat rahan lainaamisen käyttäjältä toiselle tai rahoituksen keräämisen esimerkiksi yrityksen perustamista varten.

Vertaiskaupan palvelut, Airbnb ja Uber ovat esimerkkejä yrityksistä jotka mahdollistavat kevytyrittäjyyttä. Kevytyrittäjä päättää itse työnsä hinnan, etsii itse omat asiakkaansa sekä päättää milloin tekee työnsä. Hänellä ei kuitenkaan välttämättä ole omaa y-tunnusta eikä hän maksa yrittäjän eläkemaksua. Kevytyrittäjä voi myydä uutta tai käytettyä tavaraa, jonka hän valmistaa itse tai on jälleenmyyjä. Tunnettuja kansainvälisiä kanavia ovat muun muassa eBay, Etsy ja AliExpress. Kevyt- tai osa-aikayrittäjyys on luonut myös uuden toimialan, joka hoitaa yrittäjyyteen liittyvät pakolliset paperityöt, kuten laskutuksen, perinnän ja kirjanpidon. Koska kevytyrittäjyydelle on tyypillistä, ettei yrittäjä saa elantoaan toiminnastaan, on tärkeää, että oikeus työttömyysetuuteen säilyy.

5.4 Johtopäätökset

Vuosikymmenen talouskasvu osoittautui vuonna 2008 alkaneessa finanssikriisissä kuplaksi, jonka seurauksena monet menettivät kotinsa ja työpaikkansa sekä joka rikkoi jopa kansantalouksia. Tämä jälkeen on alettu yhä useammin kysyä mitä tarkoitusta varten kasvua oikeastaan tavoitellaan. Talouskasvu ollaan nyt näkemässä keinona muiden päämäärien, kuten koetun hyvinvoinnin saavuttamiseksi. Finanssitavarataloilla on

Schumpeterin ”luova hävitys” kuvaa samaa ilmiötä kuin Porterin klusteriteoria, mutta eri näkökulmasta. Molemmat kuvaavat kuinka tulokkaat haastavat uusilla tavoilla vanhat yritykset ja näin ylläpitävät markkinoiden tehokkuutta ja kehitystä. Schumpeter keskittyi enemmän yrityksen sisäiseen prosessiin, kun taas Porter yritysten väliseen toimintaan.

Everett Rogersin teoria innovaatioiden leviämisestä tarjoaa hyvän työkalun esimerkiksi markkinoinnin suunnitteluun. Markkinapenetraatio tapahtuu, kun enemmistön etujoukko alkaa käyttää tuotetta. Olennaista on löytää ne ensimmäiset, jotka ovat kiinnostuneita tuotteista. Heihin täytyy usein käyttää suhteessa enemmän aikaa ja vaivaa. Innovaattoreilla ja varhaisilla omaksujilla on usein asiantuntijan rooli omissa verkostoissaan. Hyviä paikkoja löytää näitä edelläkulkijoita ovat esimerkiksi some-aktiivit kuten bloggaajat ja vloggaajat, etujärjestöt, ammattilehtiin kirjoittavat, alan tapahtumat, joissa tapauksissa TE-keskukset ja yrittäjäasiamiehet (esim. yrittäjiksi aikovat).

Rogersin innovaatio-käsityksen mukaan idean ei tarvitse olla upouusi, vaan olennaista on, että se koetaan uutena tai josta asiakkaalla ei vielä ole mielihäpeä. Hyvä esimerkki olisi maksuliike-toiminta. Mikäli se aiotaan säilyttää osana finanssitavarataloa, tarvitaan siihen jonkinlainen innovaatio, esimerkiksi asiantuntemus ja palvelu, joka kattaa koko ketjun: maksupäätteet, niiden tietoliikenneyhteydet, varsinainen maksunvälitys ja tilitykset. Vaikka kyseessä on vanha tuote uudelleen ajateltuna, sen jalkauttaminen vaatii saman paneutumisen kuin uusi.

Ei riitä, että on hyvä, jos kukaan muu ei tiedä tai ymmärrä sitä. Eikä riitä, että tietää olevansa hyvä, täytyy tietää miksi tekee sitä mitä tekee. Finanssitavaratalojen on tutkimus ja kehitys-toiminnan lisäksi hyvä kääntää katse itsensä ja miettiä miksi ne ovat olemassa. Mikä on se perusajatus, jonka päälle kaikki rakentuu. Simon Sinekin mukaan ihmiset eivät osta mitä teet, vaan sen mihin uskot. Kun yritys on sisäistänyt tarkoituksensa ja osaa lähteä viestinnässään siitä käsin, se houkuttelee samoin ajattelevia asiakkaita.

Uudet teknologiat tarjoavat finanssitavaratalolle liiketoimintamahdollisuuksia, esimerkiksi koordinoita lohkoketju-aloitteita sen toimialaan kuuluvilla aloilla. Toisaalta ne myös rapauttavat nykyistä ansaintalogiikkaa, jossa pankki toimii välittäjänä, joiden tarpeen uusi teknologia poistaa. Samalla, esimerkiksi tekoäly tarjoaa mahdollisuuden automatisoida rutiinitehtäviä ja näin keventää kulurakennetta.

Jakamistalous on trendinä mielenkiintoinen finanssitavaratalojen näkökulmasta monestakin syystä. Ensinnäkin, kun asiat vaihtavat omistajaa tarkoittaa se myös yleensä, että raha vaihtaa omistajaa. Tämä tarkoittaa, että tarvitaan maksunvälitystä. Useat finanssitavaratalot tarjoavat jo palvelua, jossa voi siirtää rahaa puhelinnumerolla pankin asiakkuudesta riippumatta. Menetelmän heikkous on, että sekä lähettäjä, että vastaanottajat tarvitsevat saman sovelluksen. Vaiva kuulostaa pieneltä, mutta voi olla ratkaiseva. Toimivampi voi olla jonkinlainen mobiilivarmenteen tyyppinen järjestelmä, jossa esimerkiksi asiakas liittyy puhelimensa sim-korttiin maksutietonsa ja maksut toimivat pankista riippumatta. Toinen vaihtoehto voisi olla yhteistyö logistiikka-kumppanin kanssa, koska verkko-kirpputoreihin liittyy usein tavarankuljetus myyjältä ostajalle. Esimerkiksi edullinen hinta kuljetukselle ja maksun siirtyminen vasta kun tavara on vastaanotettu.

Mielessä pidettävä asia jakamistaloudessa liittyy resurssien jakamiseen. Koska myös ekologinen tietoisuus on kasvava trendi, on hyvin todennäköistä, että kulutustottumukset tulevat muuttumaan. Autoa ei ehkä enää osteta, vaan se jaetaan usean omistajan kesken tai vuokrataan, kun omistajalla ei itsellään ole sille tarvetta tai sitä käytetään ajoittain ansiovälineenä, esimerkiksi Über-tyyppinen yrittäminen. Sama ajatus voi hyvinkin päteä myös asumiseen. Käyttötavaroiden jälkimarkkinat toimivat jo nyt tehokkaasti. Vaatteissa erityisesti design-merkit ovat haluttuja ja niiden osalta toimii jo nyt kuukausimaksulla toimivia vaatelainaamoja. Toisin sanoen rahaa käytetään eri tavalla, joten esimerkiksi credit-korttien tulevaisuus on kysymysmerkki. Etenkin kun raha vaihtaa omistajaa yksityishenkilöiden välillä, jolloin luottokorttia tuskin hyväksytään maksuvälineenä. Jakamistalous tarkoittaa todennäköisesti muutosta yksityishenkilöiden kulutusluottoihin ylipäätään, esimerkiksi niiden määrään, suuruuteen ja mistä niitä haetaan.

6 FINANSSITAVARATALOJEN TULEVAISUUS

Mikä sitten on finanssitavaratalojen tulevaisuus? OP Ryhmä ja LähiTapiola-S-pankki-SOK ovat jo nyt monialapalveluyrityksiä. Nordea-If, POP-POP Vakuutukset sekä Säästöpankki-Säästöpankin vakuutukset jatkavat kukin omalla tavallaan finanssitavarataloina. Danske Bank-Fennia vaikuttavat joukon vastahakoisimmalta pariskunnalta. Useita toimijoita Suomessa jatkaa myös parinteisellä linjalla: Aktia, Handelsbanken, Ålandsbank, Turva, Pohjantähti. Karkeasti ottaen siis neljä erilaista toimintatapaa: monipalveluyritys, finanssitavaratalo, yhteistyö, ydinliiketoiminta. Mikä niistä on paras tulevaisuudessa? Mihin tulevaisuudessa olisi syytä kiinnittää huomiota?

Mika Mannermaan kehittämä tulevaisuuden tutkimuksen skenaariomenetelmällä luodaan loogisesti etenevä tapatumasarja, jonka tarkoituksena on näyttää miten todennäköinen, tavoiteltava tai uhkaava tulevaisuuden tila kehittyy askel askeleelta nykytilasta. Skenaariot sisältävät kolme elementtiä: finanssitavaratalojen toimintaympäristön nykytilan kuvauksen (kts. luku 4), tulevaisuuden kuvauksen ja kuvauksen prosessista joka liittyy edellä mainittuun yhteen. (Mannermaa 1991).

Tulevaisuus sisältää myös mitä todennäköisimmin elementtejä, joita ei ole käsitelty skenaarioissa lainkaan. Näitä odottamattomia tekijöitä kutsutaan muun muassa nimillä villi kortti, musta joutsen tai sattuma. Ne voivat olla luonteeltaan positiivisia tai negatiivisia, mutta niille on tyypillistä, että ne muuttavat voimakkaasti tulevaisuuden suuntaa. Tyypillisiä vilttejä kortteja ovat esimerkiksi teknologiset innovaatiot tai luonnonmullistukset. Mika Mannermaa kutsuu vastaavaa ilmiötä heikoksi signaaliksi. Se on suuren muutoksen siemen, jolla ei ole selvästi tunnistettavaa menneisyyttä ja jolle on tyypillistä, että keskiverto talousviisaus hylkii sitä. Tämän päivän megatrendi internet, oli heikko signaali 90-luvun alussa. Se on muuttanut valtavasti ja pysyvästi ihmiskuntaa muun muassa edistämällä taloudellisten ja yhteiskunnallisten järjestelmien globalisaatiota. (Mannermaa 2004).

Seuraavassa tulevaisuustaulukko finanssitavaratalon tulevaisuudesta näkökulmista hyvä, todennäköinen ja huono. Ajuri tarkoittaa tekijää, joka on merkittävässä asemassa tulevaisuuden muovautumisessa. Mikään taulukon tulevaisuuden-skenaarioista tuskin tapahtuu sellaisenaan. Taulukon on tarkoitus auttaa strategiatyössä helpottamalla tulevaisuuspolkujen hahmottamista. Ne voivat vaihdella ajurista toiseen eri skenaarioiden välillä tai käsittää elementtejä useammasta, riippuen siitä mitä organisaatio tavoittelee.

Taulukko 1. Tulevaisuustaulukko

Ajuri	Hyvä	Todennäköinen	Huono
Digitalisaatio: asiakas	Koko asiointi valitussa palvelukanavassa. Etäneuvottelut.	Suurin osa asiakkaista käyttää korttia tai automaattia ja hoitaa 99 % asioistaan verkossa.	Palvelut viedään verkkoon ennen kuin asiakkaat ovat valmiita
Digitalisaatio: työntekijät	Etätyö. Autonomisuus.	Epävarmuus: työkaverit, työnantajat organisaatiot ja prosessit muuttuvat tiheään tahtiin.	Myyjien aika menee ohjatessa asiakkaita hoitamaan asiansa verkossa
Konttori	Itsepalveluasema, jolla myös muita funktioita.	Palvelujen laajuutta vähennetään vähitellen.	Kuluerä, joka lopetetaan
Johtaminen	Työntekijät hakeutuvat itse ohjattaviksi tarpeellisiksi kokemillaan osaluilla.	Esimiehille annetaan rauha tehdä työtään.	Esimiehenä toimitaan oman työn ohessa.
Työyhteisö	Paneutuminen työyhteisöjen syntymiseen.	Muodostuvat itsekseen.	Jatkuva YT-neuvottelujen uhka. Ei synny työyhteisöjä.
Päivittäiset	Tärkeä tiedon lähde.	Hyödyntämisessä ongelmia yksityisyydensuojan kanssa	Päivittäiskaupat alkavat hoitaa ja hyödyntää
Palvelualat	Tietää vähän kaikesta.	Pikku hiljaa, kannattavia osaluilla haistellen	Yrittää olla kaikkea kaikille tai valita väärä erikoistumisala
Yrityslainat	Isoissa ja/tai innovatiivissa hankkeissa yhteistyö/koordinointi joukkorahoituksen, pääomasijoittajien ja Finnveran kanssa.	Savupiipputeollisuus siirtyy Afrikkaan.	Vakavaraisuussäännökset rampauttavat yrityslainoituksen.
Lainsäädäntö	Yhteistyö viranomaisten kanssa: raportoinnin automatisointi.	Regulaatio lisääntyy.	Finanssitavaratalot kieltevä lainsäädäntö.
Kilpailu	Uusia aloja: IoT, hyvinvointipalvelut, elinkaariasuminen.	FinTechit syövät markkinaosuutta.	Kaupanala ja ulkomaiset erikoistuneet toimijoilla suurin markkinaosuus.
HR	Kuuden tunnin työvuorot x2	Työ jakautuu myynti- ja asiantuntijatyöhön.	Silpputyö.
PSD2	Maksutapahtumien ekosysteemin aktiivinen toimija: kuluttajien, myyjien, tavarantuottajien ja yritysten välillä.	Järjestelmät avattu laajemmin kuin direktiivi edellyttää: veloitus palveluiden käytöstä	Dataa myydään kolmasosapuolille. Asiakkaat eivät hyväksy.

6.1 Hyvä tulevaisuus

Finanssitoimialan käsite on ravisteltu. Monipalveluyritykset ovat tavallisia. Alalla on monenlaisia toimijoita, joiden yksi toimiala liittyy jotenkin finanssitoimintaan: päivittäisasiointiin, maksujenvälitykseen, lainoihin, sijoittamiseen tai vakuutuksiin. Asiakkaat pitävät ajatusta monen asian hoitamisesta yhden kumppanin kanssa luonnollisena ja muunlaista asiointitapaa vaivalloisena.

Asiakas pystytään palvelemaan alusta loppuun hänen valitsemassaan palvelukanavassa, oli se sitten konttori, verkko tai puhelinpalvelu. Konttorit muuttuvat itsepalveluasema-tyyppisiksi, jossa on henkilökohtaisia aikoja käytävissä ajanvarauksella sekä pari henkilöä opastamassa laitteiden käytössä. Tarvittava asiantuntija saadaan paikalle hyödyntäen etäneuvottelumahdollisuuksia. Asiakas saa halutessaan henkilökohtaisen palveluneuvon. Pankkisali alkaa muistuttaa enemmän julkista olohuonetta kuin konttoria. Pankkisali koostuu erilaisista tiloista: oleilualue, jossa asiakkaat ja henkilökunta voivat seurustella, avoimia työasemia asiakkaiden käyttöön, äänieristettyjä tiloja neuvotteluita varten. Esimerkiksi yrittäjillä tai yhdistyksillä on mahdollisuus käyttää tiloja neuvotteluihin tai kokouksiin.

Finanssitavaratalot ovat ryhtyneet osaksi asiakkaiden arkea ja keskusteluun heidän kanssaan. Päivittäispalvelut eivät tuo enää vain hiekkaa konttoriin vaan ne nähdään kontaktipisteinä asiakkaaseen, jotka tuottavat arvokasta dataa. Finanssitavaratalon ytimessä on ajan antaminen sosiaalisille suhteille. Toiminta-ajatus on muotoiltu seuraavasti: Uskomme hyvään arkeen ja siihen että kaikilla on mahdollisuus elää sellaista. Autamme sinua voimaan hyvin. Tarjoamme finanssialan palveluita.

Finanssitavaratalot ovat alkaneet toimia isoissa tai hyvin innovatiivisten hankkeiden yrityslainoissa match fund-tyyppisesti, jossa pankki rahoittaa tietyn osuuden, jos yrittäjä pystyy hankkimaan loput muuta kautta. Tärkeitä yhteistyökumppaneita ovat joukkorahoitus-organisaatiot, pääomasijoitusyhtiöt, enkelisijoittajien-verkosto ja Finnvera. Asiakkaan niin halutessa, finanssitavaratalo myös koordinoi rahoituksen tai lisärahoituksen hankintaa, esimerkiksi joukkorahoituskampanjan markkinointia tai hankkii yrittäjälle mahdollisuuksia päästä esittelemään ideoitensa potentiaalisille rahoittajille.

Aukioloajat ovat laajentuneet ja töitä tehdään kiertävästi kahdessa kuuden tunnin vuorossa, koska on huomattu, että kuuden tunnin työskentely on tehokkaampaa kuin kahdeksan. Toimihenkilöiden työ on pääasiassa etäneuvotteluja, joten useimmilla työntekijöillä on mahdollisuus etätöihin. Työntekijöitä kannustetaan työskentelemään ainakin osa työajasta konttorilla, jotta he tapaavat toisiaan sekä asiakkaita. Lisäksi yhteishengen ja työyhteisön ylläpitämiseksi hyödynnetään erilaisia finanssitavaratalon sisäisiä foorumeita kuten chat-tyyppistä keskustelukanavaa ja virtuaalista taukokuonetta, johon voi liittyä web-kameran ja mikrofonin avulla etätöyöpisteestään.

Esimiesroolin on korvannut ohjaus, jossa ohjattava valitsee osa-alueen, jossa kokee tarvitsevansa apua ja hakeutuu ihmisen luo, jonka uskoo pystyvän auttamaan häntä siinä. Ohjaajan pyytäminen voidaan toteuttaa joko kasvokkain tai HR-järjestelmän kautta. (Pystynen 3.5.2016) Johtaminen on

enemmänkin orkestrointia, kuin palautekeskustelujen käymistä. Jokainen työntekijä on oikeutettu päättämään häntä itseään koskevista asioista, kuten hankkimaan haluamansa työvälineet.

Raportoinnista aiheutuvia kuluja on saatu pienennettyä yhteistyössä viranomaisten kanssa. Automaattinen raportointi yhteisten tietojärjestelmien kautta on myös lisännyt läpinäkyvyyttä, joka on lisännyt luottamusta finanssitavarataloihin. Lainsäädännölliset ongelmat tiedon jakamisessa finanssitavaratalon sisällä on ratkaistu. Asioinnista kertyneen tiedon perusteella finanssitavaratalo tuntee hyvin asiakkaansa ja heidän riskinsä, sekä pystyy hyödyntämään tätä dataa lisämyyntiin. Kun asiakas tulee pankkiin, asiakastietojen kanssa myyjä saa näytölleen myös koneen tekemän suositukset tuotteista joista asiakas voi olla kiinnostunut, jotka ovat samat kuin mitkä tämä saa verkkopalvelussa. Jos asiakkaan asia koskee jotain suosituksista, saa asiakaspalvelija tuoteikkunaa klikkaamalla valmiit paperit asiakkaalle allekirjoitettavaksi.

Finanssitavaratalot ovat vastanneet PSD2:n haasteeseen ryhtymällä joka-päiväisten maksutapahtumien ekosysteemin aktiivisiksi toimijoiksi kuluttajien, myyjien, tavarantuottajien ja yritysten välille tarjoamalla myös finanssi-alan ulkopuolisia palveluja ja neuvoja tavanomaisten pankkipalvelujen lisäksi. (Ruotsila 18.5.2016)

Erityisesti isoissa kaupungeissa on yleistynyt elinkaariasuminen. Se on eräänlaista asumisoikeusasumista, jossa hankitaan oikeus asua tietyn yhteisön asuntoihin, joita voi vaihtaa elämäntilanteen mukaan. Malli on erityisesti nuorten suosiossa, koska se mahdollistaa asunnon vaihtamisen joustavasti elämäntilanteen mukaan. Se on myös laajentumassa iäkkäiden tuettuun- ja palveluasumiseen.

IoT on osoittautunut rakennus- ja turvallisuusalalla tuottavaksi. Rakennuksiin asennettujen sensorien avulla pystytään minimoimaan tuli- vesi- ja murtovahingot. Lisäksi sensorit valvovat myös sisäilmaa ja rakenteiden sisällä tapahtuvia muutoksia, jolloin välttyään home-ongelmilta. Erityisesti julkiset tahot kuten valtio ja kunnat ovat investoineet näihin ratkaisuihin. Hoitoalalla IoT mahdollistaa potilaiden etävalvonnan, joka on hyödyksi hoivayksiköiden koon kasvaessa. Lisäksi IoT antaa apua diagnostiikkaan esimerkiksi rekisteröimällä jos potilaalla alkaa ilmetä katkokävelyä tai jos tämä viettää pitkiä aikoja makuullaan.

Työterveyspalvelut muodostuvat merkittäväksi innovaatioiden osa-alueeksi. Erityisen kysytty on ollut palvelu, jossa yrityksiä autetaan yhdessä työntekijöiden kanssa määrittelemään työn vaatimuksia ja palkkauksen perusteita. Tavoitteensa on tilanne, jossa työstä maksetaan palkkaa tulosten, ei siihen käytetyn ajan perusteella. Yksityispuolella erilaiset ohjaus ja life coaching-tyyppiset palvelut ovat kysytyjä.

6.2 Todennäköinen tulevaisuus

Asiakkaat alkavat käyttää erilaisia mobiilisovelluksia maksamiseen mieluummin kuin pankkikorttia. Tyypillisellä asiakkaalla on käytössä useampi

sovellus eri maksutilanteita varten. Käteisen käytön määrä pysyy samana. Asiakkaat olettavat voivansa hoitaa kaikki pankki- ja vakuutusasiansa verkossa ja ovat harmissaan, mikäli jokin asia vaatii paikan päällä käymistä.

Erityisesti asiakkaat joilla ei juuri ole muuta pankkiasiointia, kuin päivittäispalvelut, ovat siirtäneet asiointinsa päivittäistavarakauppojen yhteydessä oleviin pankkeihin. Kassapalveluita ei pankissa enää ole ja palveluita karsitaan konttoreista pikkuhiljaa. Finanssitavaratalot eivät pidä kyseisen asiakassegmentin menettämistä huonona asiana. Ongelmaksi muodostuvat erityisesti nuoret asiakkaat, joista ei tiedetä käytännössä mitään, kun he ilmestyvät finanssitavaratalojen näköpiiriin. Asiakastietojen tiedonlouhinnassa on tullut vastaan lain tulkintaan liittyviä kysymyksiä yksityisyydensuojasta. Big Datan hyödyntämisestä puhutaan paljon, mutta toistaiseksi tulokset ovat olleet vaatimattomia.

Epätyypilliset työsuhteet ovat yleisiä. Useat asiakkaat hankkivat tulonsa yhdistelmällä yrittäjyyttä ja erilaisia määräaikaista työsuhteita sekä sosiaaliturvaa. Finanssiala on suhtautunut heihin vaihtelevasti lainan hakijoina. Pääasiassa lainoitus on riippunut kilpailutilanteesta. Toisaalta myös asuntolainat ovat vähentyneet ja pienentyneet johtuen taloudellisesta epävarmuudesta ja korkojen verovähennysoikeuden leikkaamisesta. Asiakkaat siirtyvät finanssitavaratalojen kanssa ohi vaiheesta, jossa he haluavat tuotteen. He haluavat sen sisältämän edun ja hankkivat sen mistä se heille parhaiten sopii. Asiakkaat kaipaavat yllätyksellisyyttä myös finanssialan palveluilta.

Työntekijät ovat enemmän koko konsernin palveluksessa kuin tietyn konttorin. He saavat ajanvarauksia maantieteellisesti laajalta alueelta. Työ on jakaantunut selvästi myyntityöhön ja asiantuntijatyöhön. Työnantaja-organisaatiot vaihtuvat, kun töitä järjestellään uudelleen, vaikka varsinaisissa työtehtävissä ei tapahdukaan muutoksia. Tämän seurauksena myös prosesseja päivitetään tiheään. Työntekijät ovat jakautuneet selvästi talossa pitkään olleisiin ja niihin jotka tulevat kääntymään, joko siksi etteivät pidä tai pärjää työssä tai jotka siirtyvät vaativampiin tehtäviin. Työyhteisöt ovat jatkuvassa muutoksessa eikä sen ongelmallisuuteen ole osattu puuttua. Yhteisöllistä oppimista ja hiljaisen tiedon jakamista ei ehdi syntyä.

Hyvä johtaminen on korostunut. Johtamisen on oivallettu olevan asiantuntijatehtävä, jossa on tarkoitus tietää kaikki vähästä. Esimiehille annetaan rauha tehdä työtään eikä johtaminen ole oman toimen ohessa tehtävää. Yhdeltä ihmiseltä ei odoteta huippua molemmissa. Parasta myyjää ei ylennetä johtajaksi vaan tehtävään valitaan sopivin. Molemmin puolisen luottamuksen tärkeys on oivallettu. Kun ihmiset tuntevat olevansa turvassa, he alkavat tehdä yhteistyötä. Työntekijöiden kokemukset reiluudesta ja hyvästä johtamisesta nousevat merkittävään rooliin, kun hiljaista tietoa pyritään siirtämään eteenpäin mentorointi-ohjelmien välityksellä. Epäreilusti kohdelluiksi tulleiden työntekijöiden on huomattu vievän osaamisensa mukanaan.

Etätyö ei ole yleistynyt suurista odotuksista huolimatta. Finanssiala ei ole onnistunut soveltamaan periaatetta, jonka mukaan työntekijälle maksetaan tuloksista eikä käytetystä ajasta. Suurimmaksi ongelmaksi on muodostunut

määritellä mitä vaaditut tulokset voisivat olla, sillä puhdas tulospalkkaus ei ole osoittautunut reiluksi eikä kannustavaksi mittariksi.

PSD2-direktiivi on käännetty voitoksi avaamalla järjestelmät laajemmin kuin direktiivi edellyttää ja veloittamalla näiden palveluiden käytöstä. Näin pystytään hyötymään jo aikaisemmin tehdyistä investoinneista järjestelmiin sekä pidetään yllä mielikuvaa joustavasta toimijasta, joka sopeutuu siihen mitä asiakas haluaa. (Ruotsila 18.5.2016)

Regulaatio ja raportointivelvollisuus ovat lisääntyneet. Niihin suhtaudutaan pakollisena pahana, joka täytyy hoitaa. Raportointivelvollisuutta ei nähdä innovaatioiden kohteena ja sen ammattilaisia pidetään myyntiorganisaatioiksi muuttuneissa yksiköissä hieman rasittavina.

Koska useat pienet erikoistuneet toimijat kilpailevat hinnalla, finanssitavaratalojen painopiste siirtyy yhä vahvemmin palvelutuotantoon, joilla ylläpidetään kokonaisvaltaista hyvinvointia. Ihmisen hyvinvointi on psyko-fyysis-sosiaalinen kokonaisuus. Pankki- ja vakuutusoinnot vastaavat taloudellisesta hyvinvoinnista sekä sen turvaamisesta. Terveyspalvelut, kuten sairaalatoiminnot vastaavat fyysisestä hyvinvoinnista, on myös laajentamassa iäkkäiden tuettuun- ja palveluasumiseen.

Savupiipputeollisuus on siirtymässä Afrikkaan. Vakavaraisuussäännökset tekevät isojen investointien rahoittamisen ongelmalliseksi. Valtion/Finveran rooli korostuu näiden hankkeiden lisäksi hyvin innovatiivisissa tai immateriaalisissa rahoituskohteissa.

6.3 Huono tulevaisuus

Finanssitavaratalot keskittyvät teknologiaan innovoinnissa. Konttorit on lopetettu muutamaa lippulaivamyymälää lukuun ottamatta, joissa esitellään uusinta tekniikkaa. Asiakkaiden keskuudessa näitä toimipisteitä kutsutaan nimellä ”Heureka” tiedekeskuksen mukaan, koska molemmista saa yhtä paljon finanssialanpalvelua. Verkkopalvelut toimivat hyvin, mutta sekä asiakkaita että työntekijöitä kyllästyttää hokema ”tee itse verkossa”. Digitalisaation suuri trendi ei ollutkaan teknologinen, vaan palveluinnovaatio yhdistettynä olemassa olevaan tekniikkaan. Esimerkiksi virtuaalinen jonottaminen, jossa ilman aikavarausta tuleva asiakas saa aikaikkunan, jolloin hän voi tulla takaisin ja pääsee lyhyempään jonoon tai jopa suoraan asiakaspalvelijan luo. Jokaiselle aikaikkunalle otetaan vain se määrä asiakkaita, jotka voidaan hoitaa sinä aikana. Finanssitavaratalot eivät ottaneet palvelua käyttöön, koska haluavat pitkällä jonoilla kannustaa asiakasta hoitamaan asiansa itse verkossa.

Finanssitavaratalot ovat menettäneet päivittäispalvelujen segmentin kokonaan päivittäistavarakaupoille, joiden palvelumalli tarjoaa asiakkaiden kaipaamaa joustavuutta ja palvelua. Käyttötilien ja kanta-asiakaskorttien tapahtumat ovat valtava tietoreservi, joista kaupan toimijat louhivat esille kannattavat asiakkuudet ja näiden lisämyyntitarpeet. Kaupanalan toimipisteissä ja verkkokaupoissa myydään suurin osa kulutusluotoista.

Markkinoille on ilmestynyt yllättäviä toimijoita. Suosittu ravintolaketju tarjoaa kanta-asiakastililtään maksaville erilaisia mahdollisuuksia hakea nou-toannoksia sekä alennuksia. Kyseessä oleva toimija on yksi markkinoiden suurimpia säästöpankkeja. Pienten Fintech- ja Insutech-yritysten määrä on kasvanut räjähdysmäisesti. Ne ovat yhdessä eri alojen palveluntarjoajien kanssa syöneet myös maksujenvälitystä, kulutusluottoja ja vakuutuksia. Esimerkiksi useimmat pk-yrittäjät käyttävät jotain muuta kuin perinteisten finanssitavaratalojen palveluita.

Finanssitavaratalot yrittävät kompensoida PSD2:n tuomaa rasiitetta IT-rajapinnan avaamisesta järjestelmiinsä, myymällä olemassa olevaa asiakas-dataa kolmansille osapuolille, kuten yrityksille ja kauppiaille (Ruotsila 18.5.2016). Asiakkaat eivät pidä tietojensa käyttämisestä kauppatavarana ja vastaavat boikotoimalla. Merkittäväksi kuluttajatrendiksi nousee ”sähköinen varjo”, jossa tiedostetaan ihmisen digitaaliset jäljet, joita jää esimerkiksi pankki- tai etukortin käytöstä sekä tietokoneen evästeistä. Käteinen ja erilaiset anonymiteetin tarjoavat maksupalvelut nostavat suosiotaan.

Finanssialan keskusliiton hajautuminen on aiheuttanut alalla ”kaikkien so-dan kaikkia vastaan”, jossa jokainen ajaa omia etujaan. Isot toimijat ovat resurssiensa puolesta etulyöntiasemassa, mutta kansalaisten sympatiat ovat pienten toimijoiden puolella. Tämän seurauksena myös poliittisten päättä-jien ymmärrys alan ongelmia kohtaan on tiukassa. Vakavaraisuussäädökset ovat tehneet yritysrahoituksesta pk-sektorin ulkopuolella hyvin vaikeaksi. Mikäli rahoituskykyä olisi, on isompien hankkeiden säätelyn vaatima pape-rytyön ja selvitysten määrä valtava. Suuret yritykset käyttävät lähinnä ulko-maisia pankkeja, jotka ovat erikoistuneet sen kokoluokan toimijoihin.

Julkisuudessa on vakavissaan keskusteltu finanssitavaratalot kieltävästä lainsäädännöstä. Erityisesti finanssialan työnantajat ovat olleet sotapolulla ammattiyhdistysten kanssa työajoista ja –tehtävistä sekä palkasta. Finans-sialaa on heiluttanut tapaus, jossa kävi ilmi, että finanssitavaratalossa on maksettu alle työehtosopimuksen minimipalkan, samaan aikaan kun joh-dolle on jaettu tulosta suurempia bonuksia.

Palvelujen automatisointi ja konttorien lopettaminen ovat tarkoittaneet hen-kilökunnalle vähän väliä toistuvia YT-neuvotteluja. Työyhteisöt ovat jatku-vassa jännitystilassa. Kun tapahtuu virheitä, keskitytään syyllisten löytämi-seen, ei ongelman ratkaisemiseen. Esimies hoitaa tehtäviään toimihenkilön velvollisuuksien lomassa, virallinen titteli on ”työhön osallistuva työnjoh-taja”. Työn painopiste on toimistotarvikehankinnoista ja lomista päättämi-nen.

Markkinaosuusrajoituksia aletaan soveltaa uudella tavalla ja finanssitavara-talot joutuvat käyttämään vuosittain runsaasti aikaa todistaakseen eri viran-omaisille, että sen eri osa-alueet ovat itsenäisiä yhtiöitä. Samoin henkilöstön koulutus on haastavaa, koska tuoteominaisuuksien lisäksi on myös omak-suttava finanssitavaratalon yhtiöiden rajat. Ristiinmyynti jää vaatimatto-maksi, koska työntekijät ovat usein hämmentyneitä, siitä mitä he voivat asi-akkaille myydä ja asiakkaat ihmeissään, mitä tekemistä näillä kaikilla tuot-teilla on toistensa kanssa.

Uusi talouskriisi puhkeaa, syynä laaja lyhyeksi myynti hyödyke-markkinoilla. Veden, viljan, sokerin, kahvin ja kaakaon hinta nousee äkillisesti. Tämä horjuttaa poliittista vakautta useissa Aasian maissa, jotka ovat jo pitkään kamppailleet veden saamisessa kansalaisilleen. Syynä on Himalajan ja Tiibetin jäätiköiden sulaminen, joka on johtanut Aasian suurien jokien kuivumiseen. Tilannetta tasoittaa hieman sokeri-, kahvi- ja kaakao-kaupan parempi tuotto, mutta viljelmät ovat uhattuina vesipulan takia ja niitä arvioidaan kansainvälisesti. Viljelysmaalle ja erityisesti sen vaatimalle vedelle olisi parempaa käyttöä. Sokerin, kahvin ja kaakaon salakuljetus kukoistaa. Kehittyneisiin maihin syntyy salakahviloita, joissa tarjoillaan tuontirajoitusten ohi päässeitä herkkuja.

Äärimmäiset sääilmiöt ovat yleistyneet ilmastonmuutoksen myötä. Erityisesti myrsky- ja tulvavahingot korostuvat korvaustilastoissa. Ilmastopakolaisuus on yleistynyt ja sen myötä poliittiset jännitteet kasvaneet. Erilaiset uskonnolliset ja poliittiset-ääriliikkeet ovat lisänneet kannatustaan. Terroritekojen vaara on todellinen ja vaikuttaa vakuutusten tariffointiin. Liikenteen automatisoitumisen myötä myös suuronnettomuudet ovat myös mahdollisia.

6.4 Reimarit

Reimari on indikaattori siitä, että tulevaisuus on muotoutumassa tietyn tulevaisuuspolun mukaiseksi.

- asiakastyytyväisyys
- henkilöstötyytyväisyys: kokemukset autonomisuudesta, reiluudesta ja työn kuormittavuudesta
- esimiesten määrä organisaatiossa
- viestinnän lähtökohta ”me uskomme”, ”meidän etumme” vai ”meidän tuotteemme”
- päivittäispalvelujen segmentti
- yritysrahoituksen kohteet
- konttorien määrä ja käyttöaste sekä millaisia työtehtäviä siellä on
- viranomaisraportoinnin kustannukset
- kohdistuvatko innovaatiot uusiin toimialoihin vai myös sisäisiin prosesseihin

6.5 Johtopäätökset

TEKESin selvitys finanssitavaratalojen tulevaisuudesta (2009) on sitä mieltä, että Suomessa keskitytään liikaa teknologiaan innovoinnissa. Digitalisaation kehitys tulee mahdollisesti olemaan musta joutsen: finanssialan seuraava suuri trendi ei ole teknologinen mullistus, vaan jonkinlainen palveluinnovaatio yhdistettynä olemassa olevaan tekniikkaan. Ehkäpä life style-tyyppisen interaktiivisen sisällön tuottamista, alustoina verkkopankki ja/tai mobiili sovellus.

Finanssialan toimijat eivät ole tällä hetkellä asiakkaiden arjessa mukana. Pankissa tai vakuutusyhtiössä käydään usein elämän taitekohdissa: täysi-ikäisyys, avioliitto, lapsen syntymä, kodin hankinta, uusi auto, työttömyys, sairaus, onnettomuus, lasten muutto pois kotoa, avioero, kuolema. Näiden hetkien väliin mahtuu paljon elämää, jossa mietitään finanssialan osaamisalueeseen kuuluvia asioita. Milloin ja mistä kannattaa hankkia oma asunto vai olisiko joku muu asumismuoto parempi? Voisinko minä sijoittaa tai säästää ja miten? Mitä tapahtuu jos minä tai läheiseni sairastuu?

Tulevaisuudessa on kyse siitä, kenen palveluita on mukavin käyttää, palvelukanavasta riippumatta. Finanssitavaratalojen olisi syytä panostaa palvelumuotoiluun enemmän. Asiakas ei halua tuotetta vaan hyödyn sen takana, ei asuntolainaa vaan asunnon, on finanssitavaratalon syytä alkaa miettiä itseään palveluna. Lisäksi vaikuttaa siltä, että finanssitavaratalojen tuotteet ovat joka tapauksessa integroitumassa asiakkaiden arkeen. Tavoitteena on finanssitavaratalo palveluna: FaaS (Finanssitavaratalo as a Service). ”Palveluja käyttäessään asiakas kohtaa usein loputonta jonottamista ja kaavamaisuutta sekä töykeän, epäpätevän ja vastuuntunnottoman palveluhenkilökunnan. Nykypäivän kuluttajat ovat kuitenkin vaativia, eivätkä hyväksy huonoa palvelua. Palvelujen kuluttaminen tulee olla helppoa, sujuvaa ja miellyttävää. Palveluja tulee pystyä käyttämään missä ja milloin vain, vaihtoehtoisten jakelukanavien kautta. Kuluttajat ovat myös sirpaloitumassa yhä pienempiin ryhmiin ja ovat valmiita maksamaan palveluista jotka vastaavat heidän yksilöllisiin ja jatkuvasti kasvaviin tarpeisiinsa. Tämän lisäksi kuluttajat hakevat yhä enemmän emotionaalisia, sensuaalisia ja kokemuksellisia palveluita, jolloin pelkkä palvelun tuottama tekninen lopputulos ei riitä asiakkaalle. ---palvelujen tulisi kuluttajien silmissä olla elämyksellisiä teatteriesitykseen verrattavia ikimuistoisia kokemuksia. (Koivisto 2007, 9)” Hyvä tutustumis- ja bench marking-kohde ovat Disneyn teemapuistot, joissa on perustamisestaan 1955 lähtien kutsuttu asiakkaita ”vieraksi” ja kaikki työntekijät ovat ”näyttämöllä”. Jokainen yksityiskohta palvelee vieraiden viihtymistä ja imeytymistä mukaan kokemukseen.

Mitä voisivat olla heikkoja signaaleja tulevaisuudesta? Ehkä internetin aikuistuminen: mikä on seuraavaksi uutta tai kapinallista? Kommunikointi implanttien avulla vai kirjeiden paluu? Immateriaali-oikeudet pantteina yritysluotoissa ja tuloa yrityskiihdyttämöistä, jossa kehitetään eteenpäin finanssitavaratalon haltuun päätyneitä tuotteita ja yritysideoita? Elina Hiltunen antaa hyvän ohjeen heikkojen signaalien etsimiseen: ”Jos löytämäsi tiedonjyvä ei hetkauta tai edes hieman shokeeraa sinua tai kyseenalaista ajatusmaailmaasi tai se on sinulle odotettu tai itsestäänselvyys, ei kyseessä ole heikko signaali. (Hiltunen 2006)” Ajatus tuo mieleen Alf Rehnin teesin siitä, kuinka innovaatiot syntyvät, kun kysytään mitä alallamme ei saa tehdä (kts. s. 44.).

”Laivassa, jolla Theseus ja Ateenan nuoret palasivat Kreetalta, oli kolmekymmentä airoa, ja ateenalaiset säilyttivät sen aina Demetrios Faleronlaisen aikaan saakka. He poistivat vanhat lankut, kun ne lahosivat, ja laittoivat tilalle uutta ja vahvempaa puuta, niin että laivasta tuli filosofien käyttämä esimerkki, koskien loogista kysymystä asioiden muuttumisesta; yksien katsoessa, että laiva pysyi samana, ja toisten väittäessä, ettei se ollut sama.” (Plutarkhos)

Historian valossa finanssitavaratalo on outo tapaus, mutta ongelma on sama kuin Theseuksen laivalla. Nykyiset pankit saivat muotonsa teollisen vallankumouksen myötä 1800-luvun lopulla. Pankilla ja vakuutusyhtiöllä ei ole 1900-luvun alun näkökulmasta mitään tekemistä keskenään. Tosin saman näkökulman mukaan 1900-luvun lopun suomalainen pankki on häkellyttävän monipuolinen palvelulaitos ja edessä oli vielä kasvu monipuolisemmiksi tavarataloiksi. Pankkitoiminta on muuttunut ja finanssitavaratalo on sen ilmentymä. Kantava idea on keskenään erilaisten yritysten riskiä hajauttavassa vaikutuksessa ja siinä, kuinka asiakkaan luottamus yhteen toimintaan siirtyy myös toiseen. Eri finanssitavaratalojen tapa toimia on oma versionsa tästä.

Onko kaiken takana sitten Smithin näkymätön käsi, Schumpeterin luova tuho vai Porterin klusteri, joka on edesauttanut finanssitavarataloja pois maailmalta. Ensisijainen syy on kuitenkin vuoden 2008 finanssikriisi. Se on historian valossa tyypillinen esimerkki tilanteesta, jossa jonkin hyödyke on arvostettu todelliseen markkinahintaansa nähden liian korkealle. Yhtenä ensimmäisistä suurista hintakuplista pidetään Alankomaiden vuosien 1634-1637 tulppaanimaniaa, jossa kukkasipulien hinnat nousivat 20-kertaisiksi verrattuna keskiverto käsityöläisen vuosipalkkaan.

“Tämä-kerta-on-erilainen syndrooman ydin on yksikertainen. Sen juuret ovat uskomuksessa, jonka mukaan finanssikriisit tapahtuvat joillekulle muille, jossakin ulkomailla, jonain toisena aikana; kriisiä ei voi tulla nyt, ei meille. Me teemme asiat paremmin, me olemme fiksumpia, me olemme oppineet menneisyyden virheistä. Vanhat säännöt vain eivät päde enää. Valitettavasti vahvasti vivutettu talous voi tietämättään istua vuosia taloudellisen kuilun partaalla, ennen kuin sattuma ja olosuhteet saavat aikaan luottamuskriisin, joka tönäisee sen reunan yli.” (Reinhart & Rogoff 2011, 32)

Vaikka globalisaatio ja digitalisaatio tekivät tästä kriisistä laajemmalle levinneet kuin aiemmat kriisit, vuoden 2008 finanssikriisissä ei ollut sinänsä mitään poikkeavaa verrattuna aiempiin vastaaviin. Finanssikriisit ovat usein rahainstituutioiden kriisejä. Kaatuneet finanssitavaratalot eivät purkautuneet, koska ne olivat tavarataloja vaan koska ne olivat sijoittaneet lainajohdannaisiin. Yhtä lailla, kuin eri toimialoilla voidaan nähdä olevan synergiaetuja, voidaan toisenlaisessa markkinatilanteessa nähdä niillä olevan melko vähän tekemistä keskenään. Koska resurssien niukkuus on osoittautunut tosiasiksi läpi aikojen, on valittava mihin ne laitetaan.

Porterin klusteri-teoria, jonka mukaan yritykset toimivat tehokkaimmin keskittyessään ydinosaamiseensa ja hankkimalla muun tarvittavan verkostoistaan pätee finanssitavarataloihin. Ainakin siinä mielessä, että mikäli

olisi ollut vain vakuutusyhtiöitä ja pankkeja, jotka olisivat toimineet yhdessä ja jotkin niistä olisivat menneet konkurssiin finanssikriisin seurauksena olisi kyse ollut vain luovasta tuhosta, joka antaa tilaa paremmin toimiville yrityksille. Tämän aineiston perusteella on mahdotonta sanoa, vaikuttiko isojen organisaatioiden kankeus niiden tuhoutumiseen vai olisiko loppu tullut joka tapauksessa. Isoja toimijoita, jotka kaatuivat, olivat myös investointipankit Lehman Brothers ja Bear Stearns, joista kumpikaan ei ollut finanssitavaratalo. Vastaavan kokoinen ja samaan aikaan toiminut investointipankki JP Morgan Chase puolestaan on olemassa edelleen. Vakuutusyhtiö AIG selvisi Yhdysvaltain keskuspankin tukipaketin avulla.

Suomen finanssitavaratalot eivät saaneet täysosumaa finanssikriisissä, koska paikallisen finanssisektorin suuresta puhdistuksesta oli aikaa vasta vajaa kaksi vuosikymmentä. 90-luvun alussa, kun Alankomaissa perustettiin finanssitavarataloja, oli Suomessa menossa lainakuplan jälkipyykki; konkurssiseinen, fuusioineen ja toiminnan uudelleen järjestelyineen. 2008, kun Yhdysvaltain lainakuplan puhkeamisen vaikutukset alkoivat levitä maailmalle, olivat finanssitavaratalot juuri nousemassa Suomen markkinoilla tyypillisiksi toimijoiksi.

Finanssitavaratalo ei ole toimintamallina viisastenkivi. Keskenään erilaisten yritysten riskiä hajauttava vaikutuskaan ei joissain tilanteissa riitä. Finanssitavaratalo ei ole myöskään tuomittu epäonnistumaan, siihen pätevät samat lainalaisuudet kuin kaikkiin muihinkin toimijoihin millä tahansa alalla. Lyhyellä aikavälillä olisi hyvä, että tuotot ylittävät menot. Pitkällä aikavälillä on usein tarpeen ottaa velkaa, jotta voidaan tehdä investointeja, jotka parantavat tulevaisuuden tuloksentekeyttä. Jos käy huonosti, niin pitkälle aikavälille tarkoitettu velka tai riski realisoituu tässä hetkessä. Vaikuttaa siltä, että sille käykö hyvin vai huonosti ei ole olemassa mitään lopullista vastausta. Taustalla voi olla tämä-kerta-on-erilainen syndroomaa, huolimattomuutta ja piittaamattomuutta tai kriisejä jotka koskettavat niin isoa osaa taloutta, ettei yksittäinen yritys voi niille mitään. Olisi turvallista ja akateemisesti tyydyttävää, jos jokin lopullinen totuus olisi olemassa.

Kaikki ei ole tietenkään kiinni vain sattumasta. On olemassa anekdootti urheilijasta, jolta kysytään upean maalin jälkeen, oliko sen onnistuminen vain ”dumb luck” (tyhmää tuuria, suom. moukan tuuria). Urheilija vastaa, sen olleen ”smart luck” (fiksua tuuria), koska hän on käyttänyt vuosia harjoitteluun, että on valmis, kun tilaisuus tulee. Nassim Taleb kutsuisi tätä valmiudeksi hyödyntää Mustaa joutsenta. Oliko finanssikriisistä selvinneillä Credit Suisse-pankilla, Allianz-vakuutusyhtiöllä ja Suomen finanssitavarataloilla sitten moukan tuuria vai fiksua ammattilaisen tuuria? Varmaa on ainoastaan, että paikalle ui Musta joutsen, josta edellä mainitut selvisivät.

Finanssialan ongelma on ollut kysymyksen asettelussa. On jumiuduttu ajattelemaan, että regulaatio rajaa hiekkalaatikon, jolla kaikkien on pakko leikkiä ja ainoa tapa saada lisää tilaa on hivuttaa hiekkaa laidan yli, etsimällä porsaanreikiä lainsäädännöstä. Tämän mallin toimimattomuus on todettu kahdesti viimeisen sadan vuoden aikana. Hulluuden määritelmä on toistaa

samaa ja toivoa eri lopputulosta. Nyt on aika miettiä miten regulaation tuoman raportointivelvollisuuden kulut saa minimoitua esimerkiksi automatisoinnin avulla.

Mitä Suomen finanssitavarataloille tulee sitten tapahtumaan? ”Tulevaisuudessa ei tule olemaan pankkeja, mutta pankkitoimintaa kylläkin.” Ajatus on laitettu niin Steve Jobsin kuin Bill Gatesinkin suuhun. Molemmilla herroilla oli merkittävä rooli henkilökohtaisten tietokoneiden luomisessa, jotka ovat muokanneet maailmaa uusiksi. Pankkikonttoreiden häviäminen liittyy samaan ilmiöön kuin kivijalkakauppojen häviäminen yleensäkin. Amazon.com heilutti kirjakauppojen toimintaa ja iTunes teki sen musiikki- ja elokuva-liikkeille. Nyt älylaitteiden sovellukset ovat tekemässä saman pankkitoiminnalle. Asiakaskokemuksen rajapinta on siirtymässä konttoreista sovelluksiin. Konttoreiden lisäksi tulevat häviämään shekit, pankkikortit ja ehkä jopa käteinen. Pankki sulautuu jokapäiväisiin toimintoihin. Jonain päivänä tuntuu kummalliselta, että on pitänyt käydä jossain rakenuksessa saadakseen auto- tai asuntolainaa. (King 29.8.2011)

Tekniikka kehittyy hurjaa vauhtia, ihmisen vastaava taas ottaa aikansa. Pankki on paikka, jossa on rahaa. Tästä syystä asiakkaat eivät pidä konttorien sulkemisesta, vaikka eivät käytäkään niitä. Useimmilla on lompakossaan käteistä, jos kortti ei kelpaa tai puhelimen kotelossa pankkikortti, jos puhelimesta loppuu akku. Pankkikonttori on varakopio sille, että digitaalisuus pettää. Finanssikriisissä miljardeja ja taas miljardeja rahaa hävisi yhtäkkiä jonnekin. Fyysinen pankki tuntuu turvalliselta, koska se ikään kuin takaa, että rahat ovat jossain. Jos ei muuta, niin se tarjoaa paikan jonne voi mennä raivoamaan. Konttorien kuolemaa ei tulisi ottaa itsestäänselvyytenä vaan miettiä keinoja joilla niistä saisi tuottavampia. On se tuottavuus sitten aineetonta, kuten PRää tai fyysisesti muiden tuotteiden myyntiä. Esimerkiksi CapitalOne-pankin konttorissa San Franciscossa toimii kahvila. Ajatus tuntuu kaukaa haetulta, mutta kun miettii, että nykyiset kannettavien ja älylaitteiden kautta etätyötä tekevät työskentelevät usein kahviloissa, alkaa ideassa olla enemmän itua. (Gledhill 24.4.2017)

Digitalisaatio tulee muuttamaan finanssialaa, mutta on olemassa vaara, että sen odotus alkaa muistuttaa Samuel Beckettin näytelmää Huomenna hän tulee. Siinä kaksi miestä odottaa tien varressa Godot-nimistä henkilöä, joka ei kuitenkaan koskaan tule. He väittävät tuntevansa Godotin, mutta tarinan edetessä käy ilmi, että näin ei ole. Koskaan ei myöskään selviä miksi miehet odottavat häntä. Ajankulunki päähenkilöt touhuavat kaikenlaista. (Beckett 1949.) Vaikuttaa siltä, kuin kaikki päätökset perusteltaisiin digitalisaatiolla, joka kohta tulee tai ehkä on jo täällä. On hyvä, että tässä suhteessa ei ole laiminlyöty strategiaan olennaisena osana kuuluvaa tulevaisuuden silmällä pitämistä, mutta ongelmaksi on nyt muodostumassa nykyhetken unohtaminen. Välitulassa eläminen on kuluttavaa henkilöstölle ja siinä korostuu hyvä johtaminen. Luulen, että digitalisaation tuoma muutos tulee finanssialalle enemmän siinä, miten yhteiskunta ja asiakkaat muuttuvat.

Kaikki on kiinni luottamuksesta, joka on finanssialan peruskivi. Asiakkaan luottamus siihen, että hän saa sitä mitä tarvitsee eikä sitä mitä hänelle halutaan myydä. Onko rahani sijoitettu itselleni sopivalla tavalla vai siihen mikä

on myyjälle tai pankille edullisinta? Olenko vakuutusyhtiön sairaalassa siksi, että saan hyvää hoitoa ja kuntoudun nopeasti vai koska se on palveluntarjoajalle edullisinta? Ovatko ostamani elintarvikkeet edullisia, koska kauppa tinkii katteistaan vai koska ne ovat laadultaan huonompia tai tuotettu epäeettisesti? Saanko vakuutusyhtiöltä korvauksen vai löytyykö vahingon jälkeen jokin seikka, johon vedoten yhtiö kieltäytyy maksamasta?

Edut, kuten alennukset, joita asiakas saa yhteisasiakkuudesta, voivat myös aiheuttaa epäilyksiä. ”Jos et maksa siitä, sinä olet tuote.” tiivistä eräs dokumentti ilmaisten palvelujen idean. Facebookin ansaintalogiikka perustuu siihen, että sen keräämien tietojen avulla käyttäjälle voidaan kohdentaa mainontaa. Joillekin asia on quid pro quo, mutta luulen, että tietoisuus omista tiedoista kauppatavarana alkaa lisääntyä. Ne joille asia on tärkeä, osaavat pitää ääntä itsestään ja sosiaalisen median aikana heillä on yllin kyllin kanavia levittää tietoa ja näkemyksiään. SOK joutui perääntymään asiakastietojensa hyödyntämisestä asiakastasolla, kun some täyttyi kuvista, joissa oli kahtia leikattu kanta-asiakaskortti. Tutkimusten mukaan ilman kanta-asiakasohjelmia tuotteet olisivat halvempia. Luulen, että tulevien markkinahäiriöiden logiikka pureutuu jollain tavalla tähän dilemmaan.

Vuoden 2008 finanssikriisin aiheuttaja olivat monimutkaiset rahoitustuotteet. On loogista, että keskusteluun on nyt tullut mielipiteitä, joiden mukaan innovaatiot tuotteiden kehittämissä ovat saavuttaneet lakipisteensä ja on syytä palata perusasioihin, kuten talletusten houkuttelemiseen ja asiakkaiden palvelemiseen finanssialan asiantuntemuksella. Tämä ei silti tarkoita etteikö innovaatioille olisi tilaa, nyt niiden on syytä kohdistua finanssitavaratalo-konseptiin itseensä. Miksi, miten ja mitä ovat kysymykset joiden niiden tulisi Simon Sinekin mukaan esittää itselleen ja nimenomaan tässä järjestyksessä. Tulevaisuudessa pärjäävät ne, jotka osaavat vastata kysymyksiin: miksi me teemme sitä mitä teemme? Tuloksen tekeminen on seurausta toiminnasta, ei syy sille. Paha pankki ja ketku vakuutusyhtiö jätetään mielellään pois kuvioista, jos se on mahdollista. Sosiaalinen tietoisuus liittyy tähän ilmiöön, mutta ei ole sama asia. Toinen samaan trendiin liittyvä kysymys on: miksi me tavoittelemme kasvua? Se katsoo samaa asiaa eri näkökulmasta. Finanssialan on tehtävä työtä, että se onnistuu ylläpitämään asiakkaiden luottamuksen. Jos ei ole luottamusta, ei ole finanssialaa.

Luultavasti osa finanssitavarataloista erikoistuu palvelemaan tiettyä asiakassegmenttiä, kuten yrityksiä, pienehkön maantieteellisen alueen asukkaita konttoriverkostolla tai puhtaasti virtuaalisesti toimivana. Jotkut mahdollisesti erikoistuvat enemmän konsultointiin tai meklari-tyyppisiin palveluihin. Finanssitavarataloilla on tulevaisuutta, kysymys on siitä, millä alalla tai segmentillä. Mitkä lankut laivasta lahoavat ja minkälaista puuta laitetaan tilalle? Missä kohtaa niitä ei voi enää sanoa finanssitavarataloiksi? Tulevaisuudessa voidaan hyvinkin ihmetellä 2000-luvun alun Suomalaisia finanssitavarataloja. Tuskin siksi, että ne ovat näyttävästi tuhoutuneet vaan siksi, että osa niiden toimialoista on siirtynyt erikoituneimmille toimijoille, osa sulautunut osaksi asiakkaiden arkea ja osa on niin kaukana nykyisestä toiminnasta, ettei niitä osata mieltää finanssialan palveluiksi.

LÄHTEET

- Allianz, 31.8.2008. Viitattu 21.4.2015. https://www.allianz.com/en/investor_relations/announcements/ir_announcements/archive_2008/page10.html.
- Automatia 2016. Viitattu 21.9.2016. <http://www.otto.fi/automatia>.
- Bloomberg News. 12.8.1997. Credit Suisse to Acquire Big Swiss Insurer for \$8.8 Billion. New York Times. Viitattu 21.4.2015. <http://www.nytimes.com/1997/08/12/business/credit-suisse-to-acquire-big-swiss-insurer-for-8.8-billion.html>.
- Blockx, F. & al. 2016. Fortisgate. Viitattu 9.5.2017. <https://fortisgate.wordpress.com/chronology/>
- Blumme, N. Karhu, P. & al. 2005. Corporate Governance sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan näkökulmasta. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Bryson, B. 2011. Sisään! Lyhyt historia lähes kaikesta kotona. Helsinki. WSOY.
- Cassis, Y. Cottrell, P., Fraser, I., Fraser, M. 2009. The World of Private Banking. Routledge, Taylor & Francis. London and New York. ProQuest Ebook Central.
- Credit Suisse Group, 14.6.2006. Viitattu 24.4.2015. [http://www.wikinest.com/stock/Credit_Suisse_Group_\(CS\)/Filing/6-K/2006/F1933119](http://www.wikinest.com/stock/Credit_Suisse_Group_(CS)/Filing/6-K/2006/F1933119).
- D'Arista, J. 1994. The Evolution of U.S. Finance, Volume II. Restructuring Institutions and Markets. New York. Routledge
- Danske Bank 2017. Viitattu 28.3.2017. https://www.danskebank.fi/fi-fi/tietoa-danskebankista/media/Tiedotteet/Pages/20140512_Dansken-ja-Fennian-yhteistyö-kaynnistyy.aspx
- Dash, E. 23.11.2008. The New York Times. Viitattu 27.4.2015. <http://www.nytimes.com/2008/11/23/business/23citi.html>.
- DuFrene, D. 2017. Encyclopedia of Management. Viitattu 9.5.2017. <http://www.referenceforbusiness.com/management/Str-Ti/Synergy.html>
- The Economist 27.6.2002. Holey cow! The Economist. Viitattu 24.4.2015. <http://www.economist.com/node/1205554>.
- The Economist. 17.8.2006. Unnatural alliance. The Economist. Viitattu 19.4.2017. <http://www.economist.com/node/7804063>
- Egerstrom, L. & Skurnik, S. 2007. The Evolving Finnish Economic Model: How Cooperatives Serve as “Globalisation Insurance”. Viitattu 10.2.2017. https://www.researchgate.net/publication/237735246_The_Evolving_Finnish_Economic_Model_How_Cooperatives_Serve_as_Globalisation_Insurance
- Elinkeinoelämän keskusliitto. Palvelut 2020.
- FIM 2017. Viitattu 24.3.2017. <https://www.fim.com/fi/fim/fim-yrityksenal/>

Glover, J. 1999. Ihmisyys.

Greenfield, R. 10.5.2016. The Six-hour Work Day Works in Europe. What about America? Viitattu 26.9.2016. <http://www.bloomberg.com/news/articles/2016-05-10/the-six-hour-workday-works-in-europe-what-about-america>

Hassan, F. 24.7.2013. Why Europe did not copy the Glass-Steagall Act? Viitattu 9.5.2017. <http://www.finance-watch.org/hot-topics/blog/669-lessons-from-history-v-separation-3>

Heikal, R. 16.6.2003. What Was The Glass–Steagall Act? Viitattu 24.4.2015. Investopedia.. <http://www.investopedia.com/articles/03/071603.asp> .

Hiltunen, E. 6.5.2006. Heikot signaalit. Tulevaisuusfoorumi.

Holmström, B. 1999. Future of Cooperatives: A Corporate Perspective. Viitattu 10.3.2017. <http://tonybaldwin.co.nz/publications/dairy%20publications/1999/holmstrom%20future%20of%20coops.pdf>

Hurri, J. 22.9.2013. Pakko puhalttaa uutta kuplaa. Taloussanomat. Viitattu 19.4.2017. <http://m.iltasanomat.fi/taloussanomat/art-2000001810246.html?nomobile=2>

If 2017. Viitattu 23.3.2017. <https://www.if.fi/web/fi/tietoaifista/ifyrityksena/pages/default.aspx>

ING Group. Viitattu 30.5.2015. <https://www.ing.com/About-us/Profile-Fast-facts/History-of-ING.htm>

Jakobsson, U. Korkeamäki T. 2014. Omistus, omistajaohjaus ja määräysvalta suurissa suomalaisyrityksissä. Valtioneuvoston kanslian raporttisarja 5/2014.

Kauko, K. 19.5.2014, Raha- ja pankkiteorian-kurssi, luento 15, Aalto-yliopisto. Viitattu 1.5.2017. <http://slideplayer.fi/slide/2003635/>

Kesko 2016. Viitattu 21.9.2016. <http://www.k-ruoka.fi/k-kaupassa/osta-ja-nosta-katevasti-kateista-kaupan-kassalta/>

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu – muotoilun hyödyntäminen palveluiden suunnittelussa. Taideteollinen korkeakoulu. Viitattu 11.5.2017. http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyö_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Kolehmainen, A. 24.1.2017. Tässä on vuoden IT-megatrendi. Viitattu 25.4.2017. http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/tassa-on-vuoden-it-megatrendi-6617697

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

Lahti, V. 18.4.2017. Suurten firmojen päivät voivat olla luetut. Sitra. Viitattu 19.4.2017. <http://www.sitra.fi/artikkelit/suurten-firmojen-paivat-voivat-olla-luetut/>

Lassila Anni 28.9.2015. Helsingin Sanomat. Viitattu 5.10.2016.

<http://www.hs.fi/talous/a1475026718364>

Lewis, Michael 2010. The Big Short: Inside the Doomsday Machine. W. W. Norton & Company 2010.

Lindström, S. 2014. Innovaation omasujaryhmät. Viitattu 9.5.2017. http://opinnot.internetix.fi/fi/muikku2materiaalit/lukio/ge/ge2/11_talouden_globalisatio/1102?C:D=2130560&m:selres=2130560

LähiTapiola 2017. Viitattu 24.3.2017. <http://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/lahitapiola-ryhma/yhtioryhmatietoa/historia>

Lähteenmäki, S. OP-palkansaaaja foorumi 25.10.2007. Viitattu 24.2.2015.

<https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/opastus/haku/op-palkansaaajafoorumi-helsingissa?cid=150773772&srcl=3>.)

Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus, WSOY.

Martin, M. 7.4.1998. Citicorp and Travelers Plan to Merge in Record \$70 billion Deal. The New York Times. Viitattu 24.4.2015. <http://www.nytimes.com/1998/04/07/news/07iht-citi.t.html>

The Massachusetts Division of Insurance 2015. Viitattu 27.4.2015. [http://www.agentfinder.doi.state.ma.us/\(S\(2vjqjk55fo5glq45xuiurj55\)\)/ProducerProfile.aspx?TYPE=1&ID=14611&](http://www.agentfinder.doi.state.ma.us/(S(2vjqjk55fo5glq45xuiurj55))/ProducerProfile.aspx?TYPE=1&ID=14611&).

MetLife Inc. 31.1.2005. Viitattu 27.4.2015. <http://investor.metlife.com/phoenix.zhtml?c=121171&p=irol-newsArticle&ID=668374>.

Nets Oy 2016. Viitattu 21.9.2016. <https://www.nets.eu/fi-fi/palvelut/korttimaksut/ohjeet/Pages/Osto-ja-nosto.aspx>

Nordea 2017. Viitattu 23.3.2017. <https://www.nordea.com/fi/investor-relations/nordeanosake/shareholders/>

Nordea 2017. Viitattu 28.3.2017. <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2012/2012-11-06-nordea-vakuutusyhteistyohon-ifin-ja-tryginkanssa.html>

Nurmi, T., Rekiaro, I., Rekiaro, P. 1998. Uusi suomalainen sivistyssanakirja. Gummerus Kustannus Oy.

Omasairaala 2015. Viitattu 23.3.2017. <http://www.omasairaala.fi/rekry-tampere/>

OP 2017. Viitattu 23.3.2017. <https://www.op.fi/op/henkiloasiakkaat/kortit/kortinkaytto/kortit,-joilla-saat-k-plussaa?id=12914&srcl=3>

OP 2017. Viitattu 24.3.2017. <https://op-kulku.fi/palvelu>

Peltola, P. 2014. Päätä Seinään – Idealistin muistelmat. Into-Kustannus Oy

Peters, G. & Woolley, J. 12.11.1999. "William J. Clinton: "Statement on Signing the Gramm–Leach–Bliley Act," November 12, 1999". The American Presidency Project. University of California – Santa Barbara. Viitattu 8.5.2017. <http://www.presidency.ucsb.edu/ws/?pid=56922>

Pohjola Sairaala 2017. Viitattu 23.3.2017. <http://www.pohjolasairaala.fi/>

Porter, Michael E. (2006). Kansakuntien kilpailuetu, Talentum, Helsinki.

Porter, Michael E. (1998). On Competition. Harvard Business School Press, Boston.

Plutarkhos. Theseus. Viitattu 19.4.2017. <http://www.theoi.com/Text/PlutarchTheseus.html>

Primerica. 19.12.2011. Viitattu 27.4.2015. <http://investors.primerica.com/Mobile/file.aspx?IID=4245322&FID=12334819>.

Pystynen, J. 3.5.2017. Johanna Pystynen Vincit Oy HR-johtaja. Puheenvuoro Tampereen Seudun Tradenomien yritysvierailulla.

Rehn, A. 2012. Vaaralliset ideat. Talentum.

Reinhart, C., Rogoff, R. 2011. The Second Great Contraction: This Time Will Be Different. Princeton University Press.

Rogers, E. (2003) 1962. Diffusion of Innovations. 5. edition. Free Press, New York

Ruotsila, I. 18.5.2016. Uusi maksupalveludirektiivi (PSD2) mullistaa pankkialaa. Talouselämä. Viitattu 11.5.2017. <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accen-ture/uusi-maksupalveludirektiivi-psd2-mullistaa-pankkialaa-6551522>

Räsänen, H. 2013. End of Debt Era, luentomateriaali.

S-pankki 2016. Viitattu 21.9.2016. <https://www.s-pankki.fi/fi/arjen-raha-asiat/s-etu-kortti-visa/>

S-Pankki 2017. Viitattu 24.3.2017. <https://www.s-pankki.fi/fi/tietoa-s-pankista-ja-s-ryhmasta/s-pankki-lyhyesti/>

Salminen, K. 16.1.2016. Luonto on taloutta, talous on toinen luonto. Aamulehti.

Schumpeter, J. 1939. Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process. Volume I. McGraw-Hill Book Company, Inc.

Sinek, S. Syyskuu 2009. How great leaders inspire action? TED Talks. Viitattu 19.4.2017. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action#t-14643

Sokala, H. 14.9.2011. Näin Amerikan mätä korttitalo rakennettiin. Taloussanomat. Viitattu 19.4.2017. <http://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001724624.html>

Sokala, H. 15.09.2011. Näin Kiina auttoi Amerikan itsepetosta, Taloussanomat. Viitattu 19.4.2017. <http://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001724818.html>

Sokala, H. 13.9.2011. Pankit sokaistuivat johdannaisista, Taloussanomat. Viitattu 19.4.2017. <http://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001724468.html>

Sokala, H. 12.9.2011. Talouskriisi ja euro. Taloussanomat. Viitattu 19.4.2017. <http://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001724292.html>

The St. Pauls Companies. 18.3.2004. Viitattu 27.4.2015. <http://ir.moodys.com/file.aspx?IID=4055530&FID=1427969>.

Suomen Osuuskauppa. Viitattu 23.3.2017 <https://www.s-kanava.fi/web/s/myymalat-ja-palvelut>

Suomen Vahinkovakuutus Oy 2017. Viitattu 28.3.2017. <https://www.suomenvahinkovakuutus.fi/>

Säästöpankki 2017. Viitattu 28.3.2017. <http://www.mynewsdesk.com/fi/saastoepankki/pressreleases/saaestoepankin-vakuutukset-nyt-helposti-ja-nopeasti-verkko-kaupasta-866141>

Taleb, N. Musta joutsen: erittäin epätodennäköinen vaikutus, Terra Cognita

Tekes 2009. Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttäjät? Suomalaisen finanssialan tulevaisuus. Libris Oy, Helsinki.

Tokmanni 2016. Viitattu 21.9.2016. <https://yritys.tokmanni.fi/ajankoh-taista/k%C3%A4teist%C3%A4-myy%C3%A4m%C3%B6idemme-kassoilta>.

The Travelers Companies Inc. 20.8.2002. Viitattu 27.4.2015. <http://ir.moodys.com/Cache/1500060625.PDF?Y=&O=PDF&D=&FID=1500060625&T=&IID=4055530>.

The Travelers Companies Inc. Viitattu 8.5.2017. <https://www.travelers.com/about-us/flash/history.html>

Tudor-Ackroyd, A. 20.12.2013. Citi sells insurance distribution rights to AIA. FinanceAsia. Viitattu 27.4.2015. <http://www.financeasia.com/News/368145,citi-sells-insurance-distribution-rights-to-aia.aspx>.

Törmälehto, Veli-Matti: Huomioita endergeenisen kasvuteorian ja Michael E. Porterin kasvuteorian yhtäläisyyksistä. Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus, The Competitive Advantage of Finland. Etna Discussion papers. no. 524. 1994.

Waer, A. 2008. Innovation and Community Strength in Provincial Victoria. Viitattu 9.5.2017. <http://anzrsai.org/assets/Uploads/PublicationChapter/264-Wear.pdf>

Whitney, M. 2007. Is Citigroup's Dividend Safe? Downgrading Stock Due to Capital Concerns. New York Times 31.10.2007. Viitattu 29.3.2017. http://graphics7.nytimes.com/images/blogs/dealbook/Citi_report_CIBC.pdf

World Economic Forum: Tipping Points, 2015. Viitattu 9.5.2017. https://media.sitra.fi/2017/02/23211717/Megatrendit_2016.pdf

Yle 2017. Viitattu 24.3.2017. <http://yle.fi/uutiset/3-9514189>

HAASTATTELUJEN KYSYMYSRUNKO

Onko nykyinen suuntaus kohti yhä laajempaa palveluvalikoimaa hyvä asia?

Finanssitavaratalo vai monialainen palveluyritys?

Mitä ajattelet sairaalatoiminnasta ja sähköautojen vuokraamisesta?

Mitkä palvelut ja tuotteet tukevat toisiaan?

Pitäisikö jotain ottaa lisää tai jotain karsia?

Mitä kannattaa ulkoistaa?

Onko nähtävissä, että kehityksen seurauksena olisi laki, joka kieltää finanssitavaratalot?

Kiristyvätkö EU:n markkinaosuussäädökset ”too big to fail”-ilmiön välttämiseksi?

Paitsi mahdollista tulevaa säätelyä ennakoiden, toimisiko finanssiala muutenkin tehokkaammin ja paremmin klustereissa?

Mitkä kuluttajatrendit tulevat vahvistumaan tulevaisuudessa?

Mitkä muut trendit tai tekijät vaikuttavat tulevaisuudessa ja miten?
Mikä toimintamalli pärjää parhaiten tulevaisuudessa?

Kuinka paljon digitalisaatio tulee muuttamaan alaa?

Big datan käyttö: mitkä ovat sen hyödyt verrattuna siihen miten asiakkaat suhtautuvat tietojensa käyttöön?