

POP Pankkien yhteenliittymän vaikutukset Keuruun Osuuspankkiin

Miika Santala

Opinnäytetyö

Toukokuu 2016

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Santala, Miika	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2016
	Sivumäärä 65	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi POP Pankkien yhteenliittymän vaikutukset Keuruun Osuuspankkiin		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Anne Eskola		
Toimeksiantaja(t) Keuruun Osuuspankki		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka POP Pankkien yhteenliittymä vaikuttaa Keuruun Osuuspankkiin. Lisäksi haluttiin saada selville, mitä hyötyä tai haittaa yhteenliittymästä on. Yhteenliittymä tuli ajankohtaiseksi, kun pankkilainsäädännön muutokset eivät enää sallineet POP Pankkiryhmärakennetta. Osa POP Pankkiryhmän jäsenistä päätti jättää ryhmän ja palata Osuuspankkiryhmään, josta noin 20 vuotta sitten erosivat. Keuruun Osuuspankki on yksi aikanaan POP Pankkiryhmän perustamista voimakkaasti ajaneista pankeista, joten yhteenliittymä oli sille ainut vaihtoehto.</p> <p>Tutkimuksen teoriassa tutustuttiin pankkialaan ja sen historiaan Suomessa. Myös finanssi-kriisi ja sen aiheuttamat muutokset pankkilainsäädäntöön olivat yksi keskeinen teoreettinen teema. Tutkimuksessa esiteltiin myös laki talletuspankkien yhteenliittymästä ja osuuskuntalaki, jotka määrittelevät, kuinka yhteenliittymä pitää muodostaa. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla ja dokumentteihin tutustumalla. Molemmat aineistot teemoiteltiin. Tutkimuksessa selvisi, että POP Pankkiryhmä on pieni ja halutessaan tehokas. Tiivistynyt ryhmä tarjosi monia skaalaetuja sen jäsenpankeille, koska monia toimintoja voitiin yhdenmukaistaa ja sitä kautta automatisoida. Ryhmä on kuitenkin pieni ja sen on haastavaa luoda tarpeeksi suurta palvelutarjontaa tai hankkia tukkurahoitusta. Yhteenliittymä nähdään kuitenkin positiivisena ja ryhmää lähentävänä tekijänä.</p> <p>Tutkimuksesta lukija sai kattavan kuvan nykyisestä pankkilainsäädännöstä ja sen vaikutuksista erityisesti pieniin pankkeihin. Myös yhteenliittymän vaikutukset ja merkitykset kuvailtiin kattavasti. Nykyinen lainsäädäntö on tehnyt pienten itsenäisten pankkien toiminnasta käytännössä mahdotonta tai ainakin erittäin kallista. Tutkimusta voidaan hyödyntää POP Pankkien keskuudessa, ja sillä voidaan lisätä henkilöstön tietoisuutta yhteenliittymästä. Tutkimus on myös mielenkiintoinen jokaiselle pankkilainsäädännöstä kiinnostuneelle.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Basel III, Keuruun Osuuspankki, lainsäädäntö, osuuskunta, pankkitoiminta, POP-Pankki, rahoituslaitos, talletuspankki, tukkupanikki, yhteenliittymä</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Santala, Miika	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2016 Language of publication:
	Number of pages 65	Permission for web publication: x
Title of publication Affects of the union of POP banks to Keuruun Osuuspankki		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Eskola, Anne		
Assigned by Keuruun Osuuspankki (a Finnish bank)		
Abstract <p>The aim of this thesis was to find out how the union of POP banks affects Keuruun Osuuspankki. Another aim was to explore the advantages and disadvantages of the union. Building a union became topical because the changes to the banking legislation did not allow the POP bank have a group structure any more. Some members of the POP bank group decided to leave the group and join again the credit union group that they left twenty years ago. Keuruun Osuuspankki is one of the banks that lobbied the resignation from the credit bank group. Consequently, the union was the only choice they had.</p> <p>The main theoretical part of this research is about banking and the history of banking in Finland. The changes to the banking legislation caused by a financial crisis where also one of the main themes. The Cooperatives Act and the Savings Bank Union Act, which define the structure of a union, are also represented in this research. The study was conducted using the qualitative case-method. The empirical material was collected through theme interviews and document analysis. Both materials were themed. The research results show that the POP banks are small but effective businesses if they want to. The unified group offered many scaling advantages because the group was now able to create an automatic reporting system. The group is still small and they are struggling how to create a wide selection of services to get wholesale funding. People still think that a union is a positive and group unifying factor.</p> <p>The thesis gives the reader a comprehensive impression of the current banking legislation, and how it affects small banks. The effects and meaning of the union were described accurately. Banking legislation nowadays has made the operation of small banks almost impossible or at least very expensive. The results of the research are exploitable among the POP banks, and they can increase the knowledge about the union among the employees. The research is also interesting to those who are interested in banking legislation.</p>		
Keywords/tags (subjects) Basel III, Keuruun Osuuspankki, banking legislation, cooperative, banking, POP Bank, financial institution, saving bank, wholesale bank, union		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto.....	2
2	Rakenne.....	4
	2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet	5
	2.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä	6
	2.3 Aineiston keruumenetelmä ja analysointimenetelmä	8
	2.4 Luotettavuus	10
3	Pankkiala	12
	3.1 Pankkien toiminta	12
	3.2 Pankkitoiminta Suomessa	14
	3.3 Finanssikriisi ja sen seuraukset	17
	3.4 Basel.....	19
	3.5 Laki talletuspankkien yhteenliittymästä	23
	3.6 Osuuskunta ja osuuskuntalaki	25
4	Case-ympäristö.....	31
	4.1 POP Pankkien historia	31
	4.2 Keuruun Osuuspankki	33
	4.3 Yhteenliittymä.....	35
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset	37
	5.1 Miksi yhteenliittymä ja millainen se on?	38
	5.2 Mitä yhteenliittymän jäsenyys edellyttää?.....	46
	5.3 Mitä yhteenliittymä tarkoittaa Keuruun Osuuspankille?	47
	5.4 Tulosten yhteenveto	51
6	Pohdinta	54
	Lähteet.....	62
	Liitteet	65
	Liite 1. Teemahaastattelulomake.....	65

1 Johdanto

Kymmenen viime vuoden maailmantalous on kokenut huimaa kasvua niin sanottuina supersyklinvuosina ja voimakkaita laskuja pankkikriisin muodossa. Vuosina 2004–2007 maailmantalous oli huimassa kasvussa, ja Suomen bruttokansantuote kasvoi keskimäärin neljä prosenttia vuosittain. Vauhdikas talouskasvu oli pääasiassa yksityisten investointien ja viennin voimakkaan kasvun ansiota. Vuonna 2008 edeltävän vuoden kesänä alkanut rahoitusmarkkinoiden häiriötila kärjistyi finanssikriisiksi. (Finanssikriisin vaikutuksia Suomen talouteen 2011.) Häiriötila johtui Yhdysvaltojen asunto-markkinoilla 2000-luvun aikana voimakkaasti yleistyneistä Subprime-lainoista.

Subprime-lainoja myönnettiin keskivertoa huonomman luottoluokituksen omaaville asiakkaille, huonoja tai olemattomia vakuuksia vastaan. Koron nousun myötä riskit realisoituivat ja Yhdysvaltojen rahoitussektori ajautui mittaviin ongelmiin. (The origins of the financial crisis 2008.) Alkanut kriisi välittyi nopeasti myös Suomeen kansainvälisen rahoitusjärjestelmän kautta, ja Suomen bruttokansantuote laski kahdeksan prosenttia vuodessa. Suomessa toimivat pankit kiristivät luotonantoaan ja kasvattivat marginaalejaan erillisillä riskilisillä. Kriisin seurauksena EKP (Euroopan Keskuspankki) ja Baselin pankkikomitea alkoivat uusia erityisesti pankkien vakavaraisuuteen liittyviä säädöksiä estääkseen Yhdysvalloissa tapahtuneen kriisin toistumisen Euroopassa. (Finanssikriisin vaikutuksia Suomen talouteen 2011.)

Finanssikriisin seurauksena useat euroalueen maat kasvattivat lainanottoaan taloutensa tasapainottamiseksi. Liika velanotto kuitenkin kostautui, kun Kreikka, Irlanti, Kypros ja Portugali ajautuivat maksukykyongelmiin vuonna 2010. Orastava talouskasvu vaihtui koko Euroopan laajuiseksi velkakriisiksi, jonka seurauksena koko Euroalueen talous painui uuteen taantumaa. (Greek fiscal crisis and repercussions for the property market 2014.)

Kahden perättäisen taantumien jälkeen on huoli pankkien taseista Euroopassa aiheellinen. Tällä hetkellä EKP pyrkii yhtenäistämään kaikkien euroalueen pankkien taseet ja muodostamaan pankkiunionin. Ennen pankkiunionin muodostamista tuli kaikkien pankkien taseet testata, ja niinpä vuonna 2014 suoritettiin stressitesti 130:lle Euroopan unionin suurimmalle pankille. Parhailaan kerätään varoja kriisirahastoon, jonka

avulla voidaan tarvittaessa pääomittaa kriisiin ajautuneita pankkeja. (Lähtenmäki 2015.)

Tiukentuneilla lainsäädäntövaatimuksilla oli vaikutuksia myös pienten pankkien toimintaan Suomessa. Uusien säädösten myötä Aktia päätyi irtisanomaan sopimuksen keskuspankkipalveluiden tarjoamisesta POP-Pankeille ja Säästöpankeille vuonna 2013. Laki muutosten myötä molemmat pankkiryhmät ovat joutuneet perustamaan omat keskuspankkinsa ja yhteisvastuulliset yhteenliittymät, koska uusi lainsäädäntö ei tunne molemmilla pankkiryhmillä käytössä olevaa väljää ryhmärakennetta. Säästöpankeilla yhteenliittymä on jo valmis, mutta POP-pankeilla se on vielä kesken. Osa POP-ryhmän pankeista on päättänyt jättää kokonaan pankkiryhmän ja osa on jäänyt perustamaan yhteenliittymää. (Lassila 2015.)

Täysin yhteenliittymän perustamisvaiheen vaikutuksia käsitteleviä opinnäytetöitä ei ole vielä tehty. Samaan aihepiiriin lukeutuvia opinnäytetöitä on kuitenkin useita. Aapeli Laitisen vuonna 2015 Jyväskylän ammattikorkeakoulussa tekemä opinnäytetyö ”Säästöpankki Optian haasteet Ylä-Savossa” käsittelee uudistuneiden lainsäädäntövaatimusten vaikutuksia Säästöpankki Optiaan muiden haasteiden ohella. Opinnäytetyössä on haastateltu pankkiryhmän jäsenpankkien johtajia Säästöpankkien yhteenliittymän perustamiseen liittyen. Moni haastateltava näkee yhteenliittymän varovaisen positiivisena asiana, mutta suuret alkuinvestoinnit aiheuttavat kuitenkin huolta kaikissa vastaajissa. Kaisu Nissinen niin ikään Jyväskylän ammattikorkeakoulusta, valmistelee parhaillaan opinnäytetyötä ”Pankin työntekijöiden kokemuksia käynnissä olevasta ryhmävaihdoksesta Case: Petäjaveden Osuuspankki”. Työ keskittyy pääasiassa, HR-puoleen ja sen tulokset ovat salattuja toimeksiantajan pyynnöstä. Ryhmävaihdos Petäjaveden Osuuspankissa on kuitenkin aloitettu juuri kiristyneen lainsäädännön vuoksi. Petäjaveden OP on yksi niistä pankeista, jotka päättivät jättää POP pankkiryhmän ennen yhteenliittymän perustamista.

Kun mietitään Aktian päätöstä irtisanoa keskuspankkipalvelut kahdelta pieneltä pankkiryhmältä, oli yksittäisen pankin näkökulmasta tarkasteltuna olemassa kaksi vaihtoehtoa. Säästöpankkiryhmän jäsenillä oli mahdollisuus lähteä rakentamaan omaa yhteenliittymää, ja sama koski myös POP pankkeja. Molemmilla oli myös toinen vaihtoehto eli vaihtaa kokonaan pankkiryhmää. Opinnäytetyöni asettuu edellä

mainittujen opinnäytetöiden väliin tutkien POP pankkien yhteenliittymää ja tarkemmin sen vaikutuksia Keuruun Osuuspankkiin. Työn tarkoituksena on selvittää yhteenliittymän muodostamiseen johtaneet tekijät ja se, millainen tuleva yhteenliittymä on, sekä millaisia vaateita tuleva yhteenliittymä asettaa sen jäsenille, tässä tapauksessa Keuruun Osuuspankille. Työ selvittää millaisia, muutoksia Keuruun Osuuspankki joutuu tekemään toimintaansa ollakseen osa POP-pankkien yhteenliittymää. Opinnäyte-työ on ennalta tehtävä selvitystyö Keuruun Osuuspankille.

Kokonaan uuden yhteenliittymän muodostaminen osuuskuntamuotoisista pankeista nykyisillä lainsäädäntövaateilla on itsessään ennennäkemätön pilottihanke, joka on uusi asia myös sen valmistelijoille. Yhteenliittymän perustaminen herättää voimakkaita tunteita alan työntekijöiden, etenkin pankkien päättäjien ja asiakkaidenkin keskuudessa. Vanhemmat asiakkaat muistavat vielä hyvin 90-luvun pankkikriisin ja oman pankin eroamisen OP-ryhmästä. Heille yhteenliittymästä poisjättäytymistä perusteltiin 18 vuotta sitten vakavaraisuudella ja päätäntävällän säilyttämisellä. Heissä nykyinen päätös perustaa yhteenliittymä herättää varmasti paljon kysymyksiä.

2 Rakenne

Tässä luvussa syvennytään tutkimuksen tarpeellisuuteen ja tutkimusongelman synnyttäviin tekijöihin. Ensin kuvaillaan ongelma ja se, mitä tarkalleen pyritään ratkaisemaan, ja kerrotaan tavoitteet, joihin tutkimuksella pyritään. Kun tutkimusongelma on avattu lukijalle, kerrotaan, mitä menetelmää käyttäen ongelmaa aletaan ratkaista. Kyseisen tutkimusmenetelmän valinta perustellaan ja kuvataan sen keskeiset piirteet. Seuraavaksi selvitetään, millä järjestelyillä tutkimuksessa käytettävät tiedot kerätään. Lopuksi arvioidaan tietojen luotettavuutta. Mitä tarkemmin tutkimus on kuvailtu, sitä luotettavampi tutkimus on.

Teoreettisessa osuudessa käsitellään pankkitoimintaa ja sen toteuttamista määrittelevää lainsäädäntöä. Lisäksi kerrotaan lainsäädännön muutoksista ja muutoksien tärkeimmistä tavoitteista, sekä tutustutaan yhteenliittymälakiin ja sen keskeiseen sisältöön. Neljännessä luvussa lukijalle esitellään Keuruun Osuuspankki, sen historia ja nykytila. Siinä kuvataan tutkimusympäristö lukijalle. Sen tavoitteena on saattaa lukija siihen ympäristöön, jossa tutkimus konkreettisesti toteutetaan.

Tutkimuksen toteutus luvussa kuvaillaan tutkimuksen empiirisen osuuden toteutusta. Kun aineisto on käsitelty, on aika avata sitä, mitä yhteenliittymä todella vaatii sen jäseniltä. Pohdinnassa verrataan tutkimustuloksia sekä teoriaa ja pyritään löytämään ratkaisuja ilmenneisiin ongelmiin.

2.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksella pyritään selvittämään mitä vaikutuksia POP-pankkien yhteenliittymällä on Keuruun Osuuspankkiin. Tutkimuksessa selvitetään, mitä muutoksia Keuruulla toimiva paikallisosuuspankki joutuu toimintaansa tekemään ollakseen osa rakentuvaa yhteenliittymää. On myös huomioitava ympäristön asettamat vaatimukset, kuten muun muassa se, että korot ovat saavuttaneet ennätysalhaisen tason, kun kaikki Euribor-korot ovat muuttuneet negatiivisiksi vuoden aikajänteellä (Noponen 2016.) Ratkaisuja ongelmiin etsittäessä on huomattava taloudessa vallitsevan erikoistilanteen vaikutukset esimerkiksi korkokatteeseen.

Tutkimusongelma:

- Mitkä ovat POP pankkien yhteenliittymän vaikutukset Keuruun Osuuspankkiin?

Tutkimuskysymykset:

- Millainen on POP pankkien yhteenliittymä?
- Mitä muodostuva yhteenliittymä vaatii sen jäseniltä?
- Mitä muutoksia Keuruun Osuuspankki joutuu tekemään omaan toimintaansa täyttääkseen yhteenliittymän vaatimukset?
- Mitä hyötyjä tai haittoja yhteenliittymästä on Keuruun Osuuspankille?

Viime vuosien aikana on pankkisektorille luotu runsaasti uusia säädöksiä. Niillä on ollut merkittäviä vaikutuksia muun muassa pankkien taserakenteisiin ja päivittäisiin toimintatapoihin. Jotta voidaan tutkia yhteenliittymää tarkemmin, on ensin hahmotettava pankkien nykyinen toimintamalli. On myös tutkittava yhteenliittymää määritteleviä lakeja sekä Keuruun Osuuspankin nykytilannetta ja historiaa.

Työn tuloksista hyötyy eniten työn toimeksiantaja, Keuruun Osuuspankki, mutta myös muut yhteenliittymän edessä olevat POP pankit pystyvät hyödyntämään tutkimusta ja sen tuloksia. Työssä selvitetään käytännön tasolla vaadittavia muutoksia, jotka jokaisen yhteenliittymään aikovan pankin on hyvä tarkastaa omalta osaltaan.

2.2 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedonhankintaa, jossa aineisto kootaan luonnollisista, todellisista tilanteista. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään ilmiöitä. Ilmiöstä halutaan saada kokonaisvaltainen selvitys, sen merkitys ja tarkoitus. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 158–160.) Laadullinen tutkimus pyrkii selittämään kokonaisuuden, eikä se salli tilastollisia poikkeavuuksia kuten kvantitatiivinen analyysi. Kvalitatiivinen tutkimus koostuu karkeasti kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisusta havaintoja apuna käyttäen. Havaintojen pelkistäminen tapahtuu keskittymällä havainnoissa valitun teorian kannalta oleellisiin havaintoihin. Havainnoista pyritään löytämään yhteneväisyyksiä ja säännönmukaisuuksia. Tutkija ei kuitenkaan saa yhtenäistää havaintoja, vaan jokainen havainto on yksilö. Arvoituksen ratkaisussa tutkija pyrkii selittämään havainnoissa ilmenneitä yhdenmukaisuuksia. Tutkija yhdistää tutkimuksessa ilmenneet yhdenmukaisuudet ja muodostaa niistä merkityksen. (Alasuutari 1995, 38–48.)

Kvalitatiivisella tutkimuksella on monia eri nimikkeitä ja alalajeja, Hirsijärven ja muiden (2007, 159.) mukaan jopa 43. Kvalitatiiviset tutkimustyyppit on helppointa jakaa ryhmiin tutkimuskohteiden mukaan. Kielen piirteitä tutkittaessa yleisimmät menetelmät ovat sisältöanalyysi, diskurssianalyysi ja etnografia. Säännönmukaisuuksia etsittäessä menetelmiä on huomattavasti useampia, joista tässä mainittakoon fenomenografia, grounded-teoria, tapahtumien rakenneanalyysi ja pedagoginen etnografia. Tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisessä käytetään fenomenologiaa, tapaustudkimusta ja hermeneutiikkaa. Viimeisenä on vielä reflektio, jossa hyödynnetään muun muassa heuristista tutkimusta ja reflektiivistä fenomenologiaa. Kaikille menetelmille on yhteistä, että ne korostavat sosiaalisen ilmiön luonnetta ja sen huomioimista selitettäessä sosiaalista toimintaa tai kommunikaatiota. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 158–162.)

Tässä tutkimuksessa käytettävä menetelmä on yksi tekstin tai toiminnan merkitystä selvittävien tutkimustyyppien alalajeista eli tapaustutkimus. Yinin (1987, 23) mukaan tapaustutkimus on empiirinen tutkimus, jossa käytetään useilla eri tavoilla kerättyä tietoa analysoimaan tiettyä tapahtumaa tai toimintaa. Tutkimuksessa keskitytään esimerkiksi kohteeseen vaikuttaviin tekijöihin, taustoihin, asemaan tai nykytilaan. Yleensä kysymys on useiden tekijöiden summasta. Koko tilanteesta pyritään saamaan kokonaisvaltainen, seikkaperäinen ja yksityiskohtainen kuvaus. Case-menetelmä mahdollistaa kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistämisen. Useita menetelmiä käytetään täydentämään toistensa puutteita tutkimuksen laadun huomioiden. (Hirsijärvi ym. 2007, 131, 157.)

Tapaustutkimukset ovat syvätutkimuksia, jotka antavat kohteestaan täydellisen ja järjestelmällisen kuvauksen. Kuvaus kohdistetaan tutkimuskohteen mukaan. Kuvauksessa voidaan keskittyä johonkin tiettyyn osa-alueeseen tai laajaan kokonaiskuvaukseen. Case-tutkimus erittelee tutkimuskohteen kannalta oleelliset prosessit, vuorovaikutussuhteet ja tekijät. Tapaustutkimus kohdistuu ajankohtaisiin asioihin ja siinä suoritetaan järjestelmällistä seuranta ja haastatteluita. Tutkimus voidaan toteuttaa joko arkistomateriaalin analyysin pohjalta tai henkilöstön osallistumisen kautta saattavina haastatteluina. Menetelmä on enemmän selittävä kuin tulkitseva. Case-menetelmää käytetään usein pilottitutkimuksena sen intensiivisyyden vuoksi. Samasta syystä Case-tutkimusta ei voida pitää yleistävänä, eikä sen tuloksia voida soveltaa yleisesti vallalla olevana näkemyksenä. Samasta kohteesta voidaan tehdä myöhemmin jatko-tutkimuksia muita menetelmiä käyttäen. (Yin 1987, 23)

Tapaustutkimukset voidaan jakaa viiteen luokkaan kollektiiviseen -, kuvailevaan -, selittävään -, eksploratiiviseen – ja intensiiviseen tapaustutkimukseen. Kollektiivinen tapaustutkimus keskittyy tiettyyn uniikkiin tapaukseen, johon tutkijalla on erityinen kiinnostus. Tutkimus ei ole millään muotoa yleistävä ja se keskittyy vain yhteen kohteeseen. Selittävä tapaustutkimus pyrkii selittämään tapausta ja sitä miksi tapaus on juuri siinä muodossa, kuin se on. Eksploratiivista tapaustutkimusta voidaan kuvailla uutta löytävänä lähestymistapana, jonka tarkoitus on luoda uusia ideoita ja hypoteeseja. Kuvaileva tutkimus kuvailee kohdetta, sen ulkonäköä ja myös piilossa olevaa rakennetta ja aiempaa kehitystä. (Eriksson & Koistinen 2005, 9-18.) Tämä opinnäyte-työ on muodoltaan kuvaileva tapaustutkimus.

Tapaustutkimuksessa kuten kvalitatiivisessa tutkimuksessa, on yleensä hyväksyttävää säilyttää piirteitä todellisesta elämästä. Yinin (1987, 14) mukaan tapaustutkimuksessa todellisen elämän piirteiden säilyttäminen on hyväksyttävää. Yin listaa todellisen elämän kannalta kokonaisvaltaiseksi ja tarkoituksenmukaiseksi tunnusmerkistöksi elämäntapa, organisaatioiden ja johtamisen prosessit, naapurustossa tapahtuvat muutokset, kansainväliset suhteet ja tuotantoelämän kehittymisen.

Yksi tapaustutkimuksen ominaispiirteistä on useiden menetelmien hyödyntäminen eli triangulaatio. Triangulaatiota voidaan soveltaa menetelmiin, tutkijoihin, aineistoihin ja teorioihin. Tässä tutkimuksessa hyödynnetään niin sanottua aineistotriangulaatiota, jossa aineistoa kerätään monella eri tavalla monesta eri lähteestä. Tutkija voi hyödyntää lähteinä esimerkiksi kyselyä, lehtiartikkeleita, virallisia dokumentteja ja tilastoja. (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 24–25.)

Eniten case-menetelmää on käytetty kehittämishankkeiden tutkimuksessa, kuten nykyin. Tapaustutkimus sopii hyvin kehittämishankkeisiin, koska tilanteet ovat lähellä käytäntöä, mutta yhteys ilmiön ja kontekstin välillä ei ole itsestään selvä. Hyvään lopputulokseen pääseminen edellyttää erilaisia näyttöjä, mikä on mahdollista vain useita menetelmiä hyödyntämällä. (Laitinen, 1998, 20–22.)

2.3 Aineiston keruumenetelmä ja analysointimenetelmä

Tapaustutkimuksessa aineisto yleensä kerätään haastatteluilla, media-aineistoilla, tilastoilla, havainnoimalla, osallistuvalla havainnoinnilla, sekä erilaisista dokumenteista, esimerkiksi kokouspöytäkirjoista, esitteistä, muistiinpanoista ja niin edelleen. Tapaustutkimuksessa on siis mahdollista käyttää sekä määrällisiä, että laadullisia aineistoja. (Eriksson & Koistinen 2005, 27.)

Tässä opinnäytetyössä aineistoa kerätään haastatteleamalla Keuruun Osuuspankissa ja yhteenliittymän parissa työskenteleviä henkilöitä. Jotta aineistotriangulaatio olisi mahdollinen, kerätään haastattelujen rinnalle kirjallista aineistoa. Tässä tutkimuksessa on käytettävissä Keuruun Osuuspankin ja POP pankkiliiton sisäiseen käyttöön tarkoitettuja Powerpoint-esityksiä, Keuruun Osuuspankin tasekirja, lehdistötiedotteita ja Keuruun Osuuspankin osuuskunnan kokouspöytäkirjoja.

Haastattelu on kahden henkilön välinen vuorovaikutustilanne, jossa saadaan epätäydellinen kuva jostakin. Haastattelija kuuntelee haastateltavan mielipiteitä vaikuttamatta niihin. Haastateltavalla on jopa mahdollisuus valehdella, koska haastattelija ei saa kertoa, pitääkö vastauksesta. Tutkimushaastattelutyyppejä on olemassa muutamia, jotka pääasiassa eroavat toisistaan strukturointiasteen perusteella. Strukturointiaste kertoo, millä tasolla tutkija on ennalta määritellyt haastattelun kulun. Strukturoiduin haastattelumalli on lomakehaastattelu ja vähiten strukturoitu haastattelun malli on strukturoimaton haastattelu, johon kuuluvat muun muassa avoin haastattelu, kliininen haastattelu, syvähaastattelu, asiakaskeskeinen haastattelu ja keskustelunomainen haastattelu. Strukturoidun ja strukturoimattoman haastattelun välistä löytyy puolistrukturoitu haastattelu – teemahaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 41–49.)

Tässä työssä käytetään puolistrukturoitua teemahaastattelua. Puolistrukturoitu menetelmä tarkoittaa sitä, että osa haastattelun näkökohdista on ennalta sovittuja, mutta eivät kaikki. Teemahaastattelussa keskustelu on kohdennettu tiettyihin aihepiireihin. Teemahaastatteluiden yksi ominaispiirre on, että haastattelun aihepiirit käsittelevät haastateltavien subjektiivisia kokemuksia. Haastatteluilla voidaan tutkia haastateltavien ajatuksia, tuntemuksia, kokemuksia ja sanatonta kokemustietoa. Haastatteluissa korostuvat haastateltavien omat kokemukset ja elämykset. Haastattelussa tutkija ei tuo omia näkemyksiään esiin vaan haastateltava valitsee kuinka asiaa lähestytään, sillä näin saatavat vastaukset ovat kuvaavampia. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Teemahaastatteluissa haastattelija tekee valmiin kysymysrunгон, jonka kysymyksiin on sisällytetty käsiteltävät asiat. Kysymysten asettelua ja järjestystä voidaan muuttaa, mutta käsiteltävät asiat ovat kaikille haastateltaville samoja. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47.) Kysymykset tulee miettiä tarkkaan etukäteen, jotta kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset asiat tulee käsiteltyä. Tutkijan ja kysymysten kannalta paras tapa muodostaa kysymykset on hankkia ensin teoretietoa käsiteltävästä aiheesta ja sen jälkeen muodostaa kysymykset. Kun tutkija hankkii teoretietoa aiheesta, hän osaa myös analysoida vastauksia paremmin. (Eskola & Vastamäki 2001, 33.) Tässä opinäytetyössä teemahaastattelun teemoihin voi tutustua jo POP-pankkiliiton sisäisten

materiaalien kautta. Sisäisiin materiaaleihin tutustumalla pystytään erittelemään jo ennen haastattelua mitä teemoja on syytä käsitellä.

Hirsijärven ja Hurmeen (2000, 35) mukaan teemahaastattelun käyttäminen on suositeltavaa, kun kysymyksessä on tuntematon tai vähemmän kartoitettu alue. Haastattelu sopii myös tutkimuksiin, joissa haastattelu halutaan sijoittaa laajempaan kontekstiin. Haastatteluilla hankittavaa tietoa on myös mahdollisuus tarkentaa haastattelun aikana. Haastattelu sopii hyvin käytettäväksi tähän tutkimukseen, koska tutkimus on laatuaan ensimmäinen ja tutkittavat asiat tuottavat oletettavasti monitahoisia vastauksia.

Analysointimenetelmä

Tyypillisimpiä analysointimenetelmiä ovat teemoittelu, tyypittely, diskurssianalyysi, keskusteluanalyysi ja sisältöerittely (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219). Teemoittelussa haastattelut järjestetään keskusteluissa ilmenneiden teemojen mukaan. Teema itsessään tarkoittaa piirrettä, joka toistuu haastateltavan haastattelussa. Etsitävät teemat ovat aina tutkimuskohteen kannalta oleellisia. Aineistoa voidaan jaotella myös teemojen esiintymistiheyden mukaan. Usein teemoittelu vastaa haastattelun kysymysrunkoa, mutta haastatteluista löytyy usein myös uusia teemoja, jotka ovat tutkimuksen kannalta usein mielenkiintoisimpia. (Hirsijärvi & Hurme 2000, 173.)

Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teemoittelua, koska tarkoitus on saada esiin tutkimusongelmien kannalta keskeiset teemat. Haastattelujen runko on rakennettu teorian ja sisäisten materiaalien pohjalta, jolloin teemat sitovat yhteen teorian ja empiirisesti kerätyn aineiston. Näin työn teoria ja empiirinen osuus saadaan yhdistettyä yhdeksi kokonaisuudeksi. (Eskola & Suoranta 1998, 175–176.) Tässä työssä on käytössä kahdenlaista aineistoa, joiden molempien analysointiin teemoittelu sopii. Kun aineistot analysoidaan samalla menetelmällä, on niiden yhdistäminen helppoa.

2.4 Luotettavuus

Kvantitatiivista tutkimusta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Validiteetti mittaa, onko tutkittu oikeita asioita, ja reliabiliteetti tutkii tulosten pysyvyyttä. Jos tutkimuksella on hyvä reliabiliteetti, ovat sen tulokset toistettavissa uudelleen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tärkeintä on välittää lukijalle tarkka kuva tutkimusprosessiin etenemisestä. Mitä tarkemmin prosessi on kuvailtu sitä vaikeampi lukijan on löytää tutkimuksesta puutteita. (Kananen 2010, 68-69.) Eriksson ja Koistinen (2005) ovat kuitenkin kehittäneet muutamia erityisesti tapaustutkimuksen luotettavuuden arviointiin soveltuvia menetelmiä.

Tapaustutkimuksen luotettavuuden kannalta tärkeintä on tutkimuksen huolellinen valmistelu. Tapaus tulee olla rajattu perustellusti ja kaikki tapauksen kannalta oleellinen aineisto tulee käsitellä. Lukijan tulee vakuuttua siitä, että mitään tapauksen kannalta merkittävää aineistoa ei ole jätetty käsittelemättä. Ansoituneesta tapaustutkimuksesta katsotaan löytyvän vaihtoehtoisia selityksiä tapaukselle. Kaikille esitetyille vaihtoehdoille tulee olla olemassa riittävä näyttö. Riittäväksi näytöksi katsotaan, että tutkija on analysoinut aineiston riittävän hyvin ja kykenee rakentamaan polun aineistosta analyysin kautta johtopäätöksiin. Tutkimuksesta esitetyn raportoinnin tulee olla vakuuttavaa, luotettavaa, uskottavaa ja mielenkiintoista. (Eriksson & Koistinen 2005, 41.)

Tapaustutkimuksessa eri tutkimusmenetelmien yhdistäminen on hyväksyttävää. Kaikilla menetelmillä on omat heikkoutensa ja vahvuutensa. Jos useilla metodeilla päästään samansuuntaisiin ja yhdenmukaisiin tuloksiin, voidaan tuloksia pitää luotettavina. Kyse on aineistotriangulaatiosta, jossa pyritään vahvistamaan tutkimusmenetelmissä ilmeneviä heikkouksia tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi. (Eriksson & Koistinen 2005, 42.) Tässä tutkimuksessa hyödynnetään teemahaastatteluiden ja pankkien käytössä olevan sisäisen aineiston keskinäistä vertailua luotettavuuden lisäämiseksi.

Triangulaatiossa oletetaan, että eri tutkijat antavat samalle aineistolle samanlaisia selityksiä ja että erilaiset analyysitavat ovat lähtökohtaisesti samanlaisia. Todellisuudessa tutkijan tulkintoihin vaikuttavat hänen omat kokemuksensa. Tulkitseva tutkimus kuitenkin tavoittelee useampia vaihtoehtoisia päätelmiä yhden oikean sijaan. Bricollage-käsitteen mukaan tutkimus on aina tutkijan ja tutkimusvälineiden tuottama kokonaisuus, joka muokkautuu tutkimusprosessin edetessä eikä näin ollen voi olla täysin suunniteltu. Edetessään muokkautuva tutkimus on laadultaan hyvää, kun se on joustavaa, teknisesti uteliasta, refleksiivistä, monitaitoista ja älyllisesti sisältörikasta ja hyvin kirjoitettua. Eriksonin ja Koistisen (2005, 43) mukaan refleksiivisyydellä

tarkoitetaan, että tutkija ymmärtää ja tuo esille tutkimuksen olevan riippuvainen hänen omista kokemuksistaan, etnisestä taustastaan ja sosiaalisista eroistaan. Älyllinen sisältörikkaus edellyttää tutkijalta laajaa ja monipuolista lukeneisuutta. Kukaan toinen tutkija ei siis voi tuottaa täysin samanlaista tutkimusta ja jokainen tutkimus on ainutkertainen. (Eriksson & Koistinen 2005, 43.)

3 Pankkiala

Tässä luvussa tutustutaan pankkitoimintaan ja sitä säänteleviin lakeihin. Aluksi käydään lyhyesti läpi pankkitoiminnan historia Suomessa ja sen merkitys kansantaloudelle. Pankkien tulos on perinteisesti muodostunut korkokatteesta, jota tällä hetkellä rasittaa poikkeuksellisen alhainen korkotaso. Jo pitempään yleistynyt trendi on ollut palvelumaksujen kasvattaminen toiminnan rahoittamiseksi. Samalla pankit ovat laajentaneet palvelutarjontaansa tarjoten asiakkailleen kaikki finanssipalvelut: talletukset, rahoituksen, sijoittamisen, säästämisen, rahaliikenteen, henki- ja vahinkovakuutukset ja muut riskienhallinnan palvelut. Ennen kaikkein tärkeimmistä tuotteista asuntolainasta on tullut ”sisäänheittotuote”, jolla asiakkaat houkutellessaan pankin asiakkaiksi. Asuntolainojen marginaalit voivat olla alle yhden prosentin, ja todellinen tulos tehdään myymällä asiakkaalle lainavakuutus tai sijoituspalvelu lainan yhteyteen. Pankkien laajentaessa palvelutarjontaansa ovat pankkien taserakenteet monimutkaistuneet ja taseisiin on syntynyt uusia vaikeammin havaittavia riskejä. Palvelutarjonnan kehittyessä ja aikaisempien riskien realisoituessa on pankeille luotu paljon uusia säädöksiä, joista näkyvimpänä Basel I, II ja III. Tässä luvussa käydään läpi pankkitoimintaan vaikuttavat keskeiset lait ja erityisesti niiden merkitys yhteenliittymää rakennettaessa. Samalla myös tutustutaan osuuskuntalakiin ja lakiin talletuspankkien yhteenliittymästä.

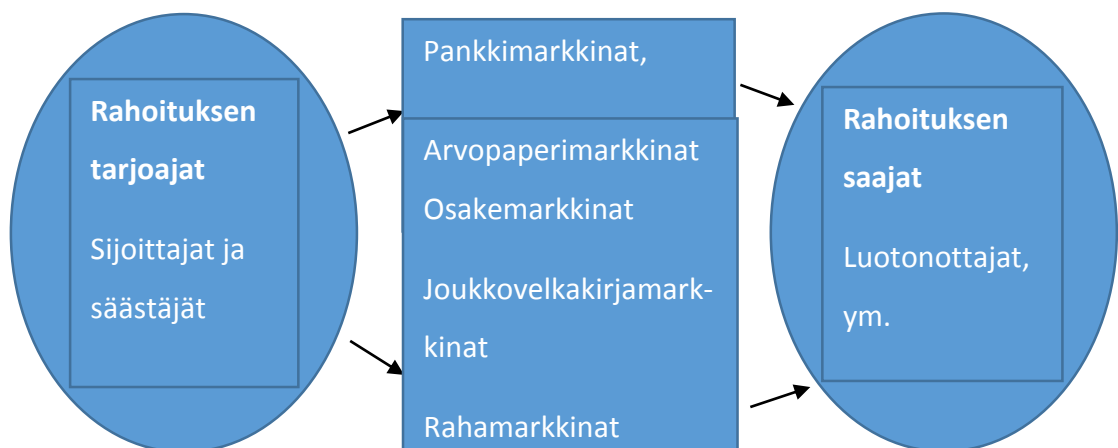
3.1 Pankkien toiminta

Kontkasan (2011, 11) mukaan pankkitoiminnan voi jakaa vähittäispankkitoimintaan ja tukkupankkitoimintaan. Tukkupankkitoiminta on usein isolla volyyymillä tehtävää kaupankäyntiä kotimaisilla ja ulkomaisilla arvopaperimarkkinoilla. Käytännön tasolla tukkupankkitoiminta on rahoitusalan yritysten keskinäistä luotto-, talletus- ja johdannaiskaupankäyntiä. Tukkupankkitoiminta on yleensä hyvin lyhytaikaista ja vakuudetonta

kaupankäyntiä. Tukkupankkien keskinäiset sopimukset ovat usein hyvin monimutkaisia ja sisältävä erinäisiä sitoumuksia. Tukkupankkitoiminnaksi voidaan myös laskea luottojen paketoiminen tietyn tyyppisiksi tuotteiksi, jotka myydään pois taseesta. Ostaja siis saa lainoista tulevat lyhennykset ja vakuudet, mutta kantaa riskin ostetuista luotoista. (Alhosuo, Nisen, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012, 92–92.) Tukkupankkitoiminnan laajempi käsittely ei ole olennaista tässä työssä, koska Keuruun Osuuspankki ei sitä harjoita. Yhteenliittymän kannalta on kuitenkin hyvä ymmärtää tukkupankkitoiminnan keskeiset periaatteet.

Vähittäispankkitoiminta on perinteisesti perustunut yleisöntalletusten keräämiseen ja niiden välittämiseen rahoituksen tarvitsijoille. Pankki on maksanut tallettajille korkoa talletuksista ja rahaa lainatessaan pyytänyt lainaajalta isompaa korkoa. Korkojen erotus eli niin sanottu korkokate on ollut pankkien tärkein tulonlähde pankkitoiminnan aloittamisesta saakka, joskin nyt sen merkitys on pienentynyt matalan korkotasoa myötä. Nykyaikaiset pankit tarjoavat rahoituksen lisäksi lukuisia muita finanssituotteita. (Kontkanen 2011, 11–13.) Laitisen ja Eskolan (2015, 11) mukaan pankit pystyvät korvaamaan matalan korkokatteen aiheuttamia tulon menetyksiä tehostamalla muiden tuotteiden myyntiä. Pankki-sana ei sen perinteisessä merkityksessä enää kuvaa nykyisiä rahoituslaitoksia, vaan niitä voidaan kutsua pikemminkin finanssitavarataloiksi. Finanssi tavaratalojen palveluista voi kuitenkin edelleenkin hahmottaa kolme päätehtäväaluetta: maksuliikenne, rahoituksen välitys ja riskienhallinta. Rahoituksen välitys on pankin ydinliiketoimintaa. Pankki pyrkii välittämään rahaa ylijäämäisiltä talouksilta alijäämäisille. (Kontkanen 2011, 11–13.)

RAHOITUSMARKKINOIDEN TOIMINTA



Kuvio 1. Rahoitusmarkkinoiden toiminta. (Finanssialan keskusliitto n.d)

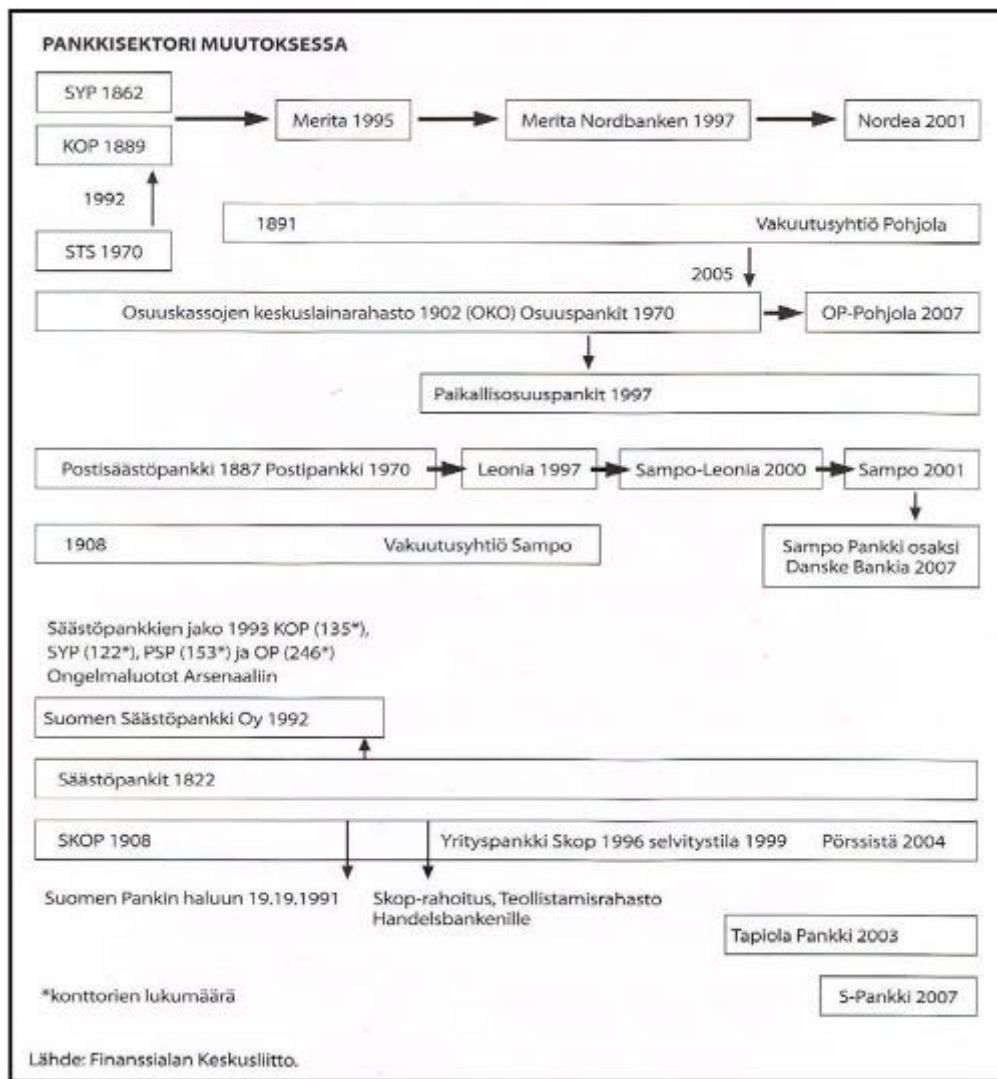
Kuten kuviosta 1 nähdään rahojaan sijoittava voi sijoittaa varansa suoraan käyttämällä arvopaperi-, osake-, joukkovelkakirja- tai rahamarkkinoita. Toinen vaihtoehto on sijoittaa varat pankkiin talletuksena tai muuna pankin velkasitoumuksena, joilloin pankki välittää varat eteenpäin. Rahoituksen välityksestä päästään maksujen välitykseen, jonka merkitys on korostunut viime vuosikymmeninä tilisiirtojen korvattua käteisen rahan. Nykyaikaisessa markkinataloudessa maksujen välityksen on oltava luotettavaa, nopeaa ja mahdollisimman pienkustanteista. Käteisen rahan käytön vähentymisen myötä ovat asiakkaat siirtyneet asioimaan verkkopankkeihinsa ja kasvokkain tehtävä asioiminen on vähentynyt. (Kontkanen 2011, 11-12.) Verkkopankkiasioinnin lisääntymisen myötä myös henkilöasiakkaille on auennut koko maailman laajuiset finanssimarkkinat. Henkilöasiakkailta on verkkopankkien hansiosta huomattavasti suurempi tuotetarjonta saatavilla (Acharya, Kagan, Ligam 2008, 435). Riskienhallintapalvelujen tuottaminen on ollut pankkien tarjonnassa jo aivan alusta lähtien säilytyspalvelun tarjoamisen muodossa. Nykyisin säilytyspalvelun rinnalle ovat tulleet muun muassa korko- ja valuuttariskeiltä suojautumista palvelevat tuotteet, ja tarjolla on myös hajauttamista koskevia palveluita liittyen sijoittamiseen. (Kontkanen 2011, 11-12.)

3.2 Pankkitoiminta Suomessa

Suomessa pankkitoiminta on alkanut 1820-luvulla, kun perustettiin ensimmäiset Säästöpankit. Vielä aiemmin, vuonna 1811, on perustettu maailman neljänneksi vanhin keskuspankki, Suomen Keskuspankki, Turkuun. Vuonna 1940 Suomen Keskuspankki muutti Helsinkiin ja sai sen nykyisen nimen Suomen Pankki. 1800-luvun loppuun tultaessa oli Suomeen perustettu vielä neljä muuta pankkia: Suomen hypoteekkiyhdistys, joka oli ensimmäinen kiinnitysluottolaitos, Suomen Yhdyspankki, Kansallis-Osake-Pankki ja Postipankki. Osuuspankkien juuret johtavat vuoteen 1902, jolloin perustettiin Keskuslainarahasto (OKO) ja sen myötä ensimmäiset osuuskassat. Osuuskassojen tarkoituksena oli helpottaa pienempien talouksien lainan saantia. Saadakseen lainaa tuli hakijan olla osuuskassan jäsen. Vuonna 1970 Osuuskassoista tuli Osuuspankkeja. (Kontkanen 2009, 11-15.)

1980-luvulla pankkimarkkinat alkoivat vähitellen vapautua ja alalle tuli paljon uusia toimijoita, kuten uusia kotimaisia pankkeja, ulkomaalaisia pankkeja ja pankkiiriliikkeitä. 80-luvulla Suomessa oli vielä käytössä markka, jonka ohjauskorkoa Suomen keskuspankki säätelä tiheästi. Korkotaso pysyi verrattain matalana ja markkinoilla vallitsi ylikysyntä. Pankit olivat rohkeita luottottamaan asiakkaitaan ja olivat itsekin valmiita ottamaan lainaa. Riskien realisoitumisesta alkoi pankkikriisi, jonka seurauksena alalta katosi useita toimijoita. Samaan aikaan kaksi suurinta toimijaa, Suomen yhdyspankki ja Kansallis-Osake-Pankki yhdistyivät muodostaen perustan koko Pohjoismaiden laajuiselle pankkikonsernille. Pankkisektorilla tapahtui myös toinen merkittävä muutos, kun kaikkien säätöpankkien yhdistymisen kautta syntynyt Suomen säästöpankki myytiin neljälle kilpailijapankille. (Kontkanen 2009, 11-15.)

Pankkikriisin seurauksena syntyi eripuraa myös Osuuspankkien keskuudessa, minkä vuoksi osa Osuuspankkiryhmän pankeista erosi ja perusti Paikallisosuuspankkiryhmän, eli POP -pankkiryhmän. Paikallisosuuspankkiryhmään liittyneet pankit olivat maaseutujen osuuspankkeja, jotka kokivat epäoikeudenmukaisuutta joutuessaan kärsimään kaupungeissa sijaitsevien suurten pankkien rohkeasta lainanannosta. (Ks. kuvio 2.)



Kuvio 2. Pankkisektori muutoksessa (Kontkanen 2009, 15)

On hyvä huomata, että läpi Suomen pankkihistorian, ovat pankit muodostaneet aina isompia kokonaisuuksia. (Karjaluo 2002, 331.) Rakenteellisten muutosten lisäksi pankkialaan ovat vaikuttaneet viime vuosikymmenten aikana kansainvälistyminen, kilpailun lisääntyminen, teknologian kehittyminen, vakavaraisuusvaateiden uudistuminen, riskienhallinnan kehittyminen ja asiakkaiden laajentuneet tarpeet. Perinteiset pankit ovat laajentuneet fuusioiden ja yritysostojen kautta suuriksi finanssikonserneiksi, jotka koostuvat perinteisestä pankista, rahoitusyhtiöstä, rahastoyhtiöstä, vahinkovakuutusyhtiöstä ja henkivakuutusyhtiöstä. Käytännössä kaikilla alan toimijoilla on tarjolla yllä mainitut palvelut, ellei omina, niin yhteistyösopimusten kautta hankit-

tuina. Teknologian kehitys on nopeuttanut maksujen käsittelyä ja vähentänyt perinteisten työntekijöiden tarvetta. Nykyisin työntekijöitä tarvitaan myynti- ja asiantuntijatehtäviin, muun muassa vakuutus- ja sijoituspalveluihin. Asiakkaat ovat muuttaneet käyttäytymistään verkkopankin kehittymisen myötä. Suurin osa asiakkaista ei enää halua asioida konttorissa päivittäisaisoiden vuoksi. Pankkikortit ovat myös koettu miellyttävämmiksi käyttää kuin käteinen raha. Uudet riskienhallinta-säädökset ovat pakottaneet pankkeja kasvattamaan tehokkuuttaan säilyttääkseen tuloksentekeykensä. (Kontkanen 2009, 16.)

3.3 Finanssikriisi ja sen seuraukset

Vuonna 2007 Yhdysvalloista alkanut finanssikriisi sysäsi Euroopan ja Yhdysvaltojen talouden jyrkkään laskuun. Yhdysvalloissa vallitsi jalo aate, jonka mukaan jokaisella tulee olla mahdollisuus omaan asuntoon. Aatteen ympärille muodostettiin tuote, subprime-laina, joka mahdollisti asuntolainan hankinnan vähäisellä omalla rahoituksella ja huonoilla vakuuksilla markkinatasoa korkeampaan korkoon. Subprime-lainakantaa tuotteistettiin ja myytiin eteenpäin pankkien keskuudessa ympäri maailman. Korkotason noustessa subprime-lainanottajat ajautuivat maksuvaikeuksiin ja lainojen arvo romahti. Romahduksen seurauksena yhdysvaltalainen investointipankki Lehman Brothers asetettiin konkurssiin ja vakuutusyhtiö AIG pelastettiin valtion hätärahoituksella. Kriisi levisi nopeasti Eurooppaan, koska myös eurooppalaiset pankit olivat sijoittaneen subprime-lainoihin ja madaltaneet omaa luotonanto kynnystään. Jälkikäteen kriisiin on löydetty useita syitä, joista yhtenä merkittävimpänä mainittakoon valvonnan totaalinen epäonnistuminen. Valvonnasta vastaavien viranomaisten olisi pitänyt puuttua ”roskalainojen tuotteistamiseen”. Lisäksi Yhdysvaltain keskuspankin (FED) harjoittama rahapolitiikka oli turhan kevyttä. (Alhosuo, ym. 2012, 27–28.) Matthews ja Tlemsani (2010, 334.) kuvaavatkin tilannetta finanssialan Babelin torniksi. Euroopan ja Yhdysvaltojen talouksia kasvatettiin velkavivulla ja talous tavoitteli taivasta. Lopulta talous kuitenkin romahti, kun valvontamekanismi hajosi.

Vuonna 2009 maailman markkinat alkoivat indikoida käännettä parempaan, mutta Euroopassa muhi kuitenkin uusi ongelma. Julkinen velanotto oli kasvanut tasaisesti kaikissa teollisuusmaissa. Syksyllä 2009 Kreikka ilmoitti, etteivät tilastot sen velan

määrästä ja laadusta pidä paikkaansa. Kreikan esimerkkiä seuraten ensin Irlanti ja sitten Portugali ajautuivat tilanteeseen, jossa IMF:n (Kansainvälinen valuuttarahasto) ja Euroopan unionin piti rakentaa maille tukipaketti. Lainoitusta vastaan maat joutuivat tekemään huomattavia säätöjä, korottamaan kaikkia verojaan ja laskemaan julkisen sektorin palkkoja. (Alhosuo ym. 2012, 27–28.)

Euroopassa on käyty paljon keskustelua siitä, tulisiko muiden maiden auttaa ylivelkaantuneita valtioita ja minkä vuoksi ne niin tekisivät. Samasta syystä finanssiala on erityisen valvottu toimiala, jota säädellään muita aloja laajemmin. Syynä on se, että pankin tai vakuutusyhtiön konkurssista aiheutuu huomattavia vahinkoja myös syyttömille osapuolille ja koko yhteiskunta joutuu vastaamaan seurauksista. Tästä syystä kriisien seurauksena on erityisesti pankeille asetettu huomattava määrä uusia säädöksiä, joista merkittävimpinä uudet vakavaraisuus säädökset. (Alhosuo, ym. 2012, 29.)

Vakavaraisuuteen liittyvät uudet säädökset, käytännössä Basel III käsitellään tarkemmin luvussa 3.4. Euroalueelle on kuitenkin syntynyt myös muita pankkien toimintaan vaikuttavia säädöksiä esimerkiksi koko Euroopan laajuinen pankkiunioni. Pankkiunionin tarkoituksena on yhdistää euroalueen pankit ja saada ne noudattamaan samoja sääntöjä. Sääntöjen on tarkoitus varmistaa, että pankkien riskienotto on harkittua ja väärää ratkaisuja tekevä pankki joutuu itse vastaamaan tappioistaan. Pankkiunionin tarkoituksena on suojella veronmaksajia pankkien tekemiltä virheiltä. Pankkiunioni koostuu käytännössä kahdesta pilarista: yhteisestä valvontamekanismista sekä kriisinratkaisumekanismista. Pankkien suorastavalvonnasta vastaa Euroopan Keskuspankki, valvonnan alaisia ovat 130 euroalueen suurinta pankkia. Pienempien pankkien valvonnasta vastataan alueellisesti, ja esim. Suomen tapauksessa Finanssivalvonta vastaa muiden pankkien valvonnasta. Kriisinratkaisumekanismi on varattu tilanteisiin, joissa jokin pankki ajautuu maksukykyvaikeuksiin. Pankkien elvytys ja kriisinratkaisudirektiiviä uudistettiin niin, että osakkeenomistajat ja velkojat ovat pääasiallisessa vastuussa pelastusratkaisujen rahoituksesta. Päätettiin myös ottaa käyttöön yhteinen kriisirahasto, jonka varoja on tarkoitus käyttää kriisitilanteessa. Varojen kerääminen aloitettiin tammikuussa 2016 ja tavoitetaso, noin 55 miljardia euroa, on määrä saavuttaa vuonna 2023. (Magnus, Backman & Power, 2015)

Myös Suomen valtion päätti asettaa väliaikaisen pankkiveron, jota kerättiin kolme vuotta vuosina 2013–2015. Pankkivero laskettiin pankkien vakavaraisuussäädöksissä määritellyistä riskipainotettujen erien määrästä edeltävän vuoden lopussa. Aluksi vero kerättiin valtion budjettiin siirtomäärärahana, joka siirrettiin vuoden 2016 tammiukuussa EU:n pankkiunionin kriisinhallintarahastoon. (Silfverberg 2012; Magnus, ym. 2015)

3.4 Basel

Basel-säädökset valmistelee Baselin pankkivalvontakomitea (Basel Committee on Banking Supervision). Basel kehittää kansainvälisiä säädöksiä pankkivalvontaan liittyen. Pankkivalvontakomitean tavoitteena on, että eri maiden viranomaiset ryhtyvät toteuttamaan säädöksiä ja lisäämään niitä omiin lakeihinsa. Säädöksen kautta Basel pyrkii parantamaan pankkivalvonnan laatua maailmanlaajuisesti. (Basel Committee on Banking Supervision n.d.)

Ensimmäinen vakavaraisuussäädös Basel I on julkaistu vuonna 1988. Kyseessä oli pankkien vähimmäispääoman määräävä säädös, jonka tarkoituksena oli yhtenäistää eri maiden säädökset. Yhtenäistäminen oli tärkeää, koska erilaisista säädöksistä johtuen pankeilla oli tapana siirtää osa toiminnoistaan maihin, joissa pääoma vaatimukset olivat matalat. Ensimmäisessä säädöksessä määrättiin, että pankeilla tulee olla 8 % omaa pääomaa suhteessa riskipainotettuihin saataviin. Rahoitus- ja pankkimarkkinoiden kehittyessä, säädös ei ollut enää riittävä. Sen avulla ei kyetty mittamaan tarpeeksi tarkasti pankkien riskejä, joten tuli tarpeelliseksi alkaa rakentaa uutta säädöstä. (Jokivuolle & Vauhkonen 2010,9.) Uusi säädös sai johdonmukaisesti nimekseen Basel II. Se hyväksyttiin vuonna 2004 ja sen oli tarkoitus olla käytössä vuoden 2006 loppuun mennessä. Aikataulu kuitenkin viivästyi ja säädös saatiin voimaan vuoden 2010 lopussa. Basel II säädöksen keskeisimpänä tavoitteena oli luottoriskillisten saamisten laskeminen. Basel II koostui kolmesta pilarista, joista ensimmäinen oli tuttu oman pääoman vähimmäisvaatimus, toinen pilari oli omien varojen riittävyyden arviointi ja kolmas oli julkistamisvaatimukset. (Caruana 2000, 297–299; Roldan 2006, 24–25.)

Basel II:sen ensimmäinen pilari määrittelee kuinka paljon pankilla tulee olla omia varoja kattamaan sen kaikki operatiiviset riskit, kuten luottoriskit, markkinariskit ja toimintariskit. Omien varojen vähimmäismäärä määräytyy pankin luottoriskisten taseerien suuruuden, riskipitoisuuden ja pankin käyttämien riskien suojaustekniikoiden määrän mukaan, käytännössä vakuudet, takaukset, luottojohdannaiset ja nettoutus.

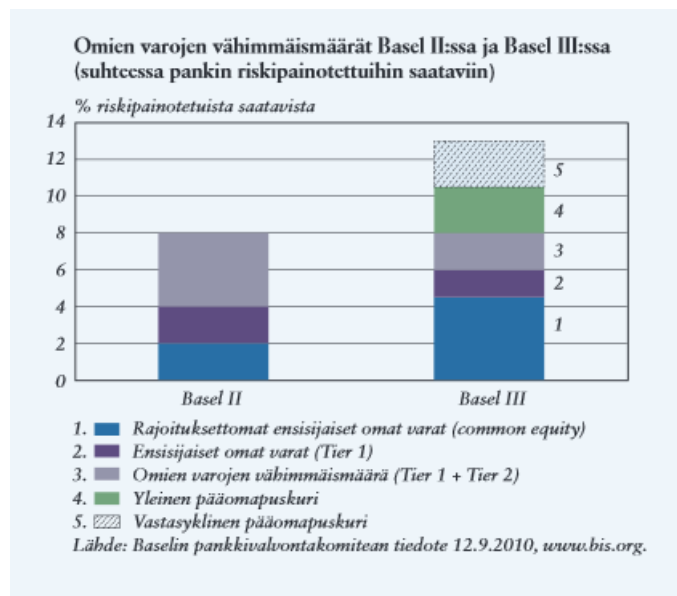
Pankin vakavaraisuussuhde \equiv omat varat / (luottoriskipainotetut saamiset + markkinariskipainotetut saamiset + toimintariskipainotetut saamiset) \geq 8 %

Basel III:sen mukanaan tuomat muutokset keskittyivät nimenomaan ensimmäiseen pilariin. Kuten pilarin kaavasta voidaan havaita, että vakavaraisuusvaatimuksia voidaan kiristää kolmella tavalla: tiukentamalla omien varojen laatuvaatimuksia, kasvattamalla riskipainotettuja saamisia tai korottamalla vähimmäisvakavaraisuussuhteen tasoa. Baselin komitea päätti kiristää näitä kaikkia. Komitea nimesi kolmannen Baselin säädöksen keskeisimmiksi tavoitteiksi pankin kriisinsietokyvyn parantamisen ja järjestelmäriskin pienentämisen. (Vauhkonen 2010, 22.)

Oman pääoman vaatimusta päätettiin kiristää vaatimalla niitä määrällisesti enemmän ja entistä laadukkaammassa muodossa. Uutena päätettiin myös lisätä erilliset maksuvalmiuspuskurit. Pankkien omapääoma jaetaan rajoituksettomiin ensisijaisiin omiin varoihin (common equity), rajoituksenalaisiin omiin varoihin (additional going concern capital) ja toissijaisiin omiin varoihin (Tier 2 capital). Rajoituksenalaiset ensisijaiset omat pääomat ovat parasta pääomaa jota pankilla on. Niiden tulee olla vapaasti ja välittömästi käytettävissä odottamattomien tappioiden kattamiseen. Rajoituksettomien omien varojen takaisinmaksusta pankilla on täysi päätäntävalta ja se saa vapaasti päättää niille maksettavasta osingosta. Parhaita varoja ovat muun muassa osakepääoma, kertyneet rahastot ja voittovarot. (Vauhkonen 2010, 23; Basel III definition of capital- Frequently asked questions 2011.)

Rajoituksenalaiset omat varat voidaan tietyn ehdoin maksaa takaisin sijoittajalle pankkivalvojan luvalla. Basel III:sen mukaan varojen tulee olla myös vastaisuudessa käytettävissä tappioiden kattamiseen. Ennen finanssikriisiä tilanne oli toinen. Pankit laskivat liikkelle pääomalainoja, jotka olivat yhdistelmäinstrumentteja velkamuotoisista ja oma pääomaehtoisista rahoitusinstrumenteista. Hybridi-instrumenttien tap-

pioidenkattamiskyky ei kuitenkaan säilynyt finanssikriisin aikana, joten varojen hyväksymiskriteerejä tuli tiukentaa. Tier 2 -varat ovat tappioidenkattamiskyvyltään huonoimpia. Yleensä ne ovat debenduurilainoja tai käyvän arvon rahastoja. Uutena asiana pankkien tulee myös tehdä vuosittaisia vähennyksiä sen omista varoista, kuten käypään arvoon arvostettavien tase-erien realisoimattomista voitoista. (Vauhkonen 2010, 23; Basel III definition of capital- Frequently asked questions 2011.)



Kuvio 3. Omien varojen vähimmäismäärät Basel II:ssä ja Basel III:ssä. (Vauhkonen 2010, 24.)

Kuten kuviosta 3. voidaan huomata, rajoituksettomien omien varojen määrä kasvaa 2 prosentista 4,5 prosenttiin, ja kaikkien ensisijaisten omien varojen määrä kasvaa yhteensä 6 prosenttiin. Kaikkien omien varojen yhteismäärä pysyy 8 prosentissa, mutta niiden lisäksi pankeille on asetettu 2,5 prosentin suuruinen yleinen pääomapuskuri, jonka tulee koostua rajoituksettomista ensisijaisista omista varoista. Yleistä pääomapuskuria saa käyttää tappioiden kattamiseen, mutta pankkien voitonjakoa rajoitetaan, kunnes puskuri täyttää sille asetetun vaatimuksen. Vastasyklisen pääomapuskurin tarkoitus on taata pankeille kyky ylläpitää riittävää luotonantoa mahdollisen luotokuplan puhkeamisen jälkeisessä tilanteessa. Vastasyklisen pääomapuskurin käytöstä määräävät kansalliset viranomaiset, kuitenkin niin, että puskurin suuruuden voidaan velvoittaa olevan maksimissaan 2,5 prosenttia pankkien riskipainotetuista saatavista. Vastasyklisellä pääomapuskurilla kansalliset viranomaiset pystyvät hillitsemään kuumentunutta taloutta. (Basel III: global regulation framework for more resilient banks and banking system 2011.)

Basel III:sen myötä pankeille astuu voimaan myös maksuvalmiusvaatimus (Liquidity Coverage Ration), tutummin LCR. LCR-varojen tulee olla nopeasti käytettävissä pienin kustannuksin, ja määrältään niiden tulee kattaa pankin lyhytaikaisten velkaerien ulosviraus kuukauden (30 päivää) mittaisessa likviditeettikriisitilanteessa. LCR-varoiksi kelpaavia varoja ovat esimerkiksi keskuspankkireservit ja AA- tasoiset katetut joukkolainat ja valtion liikkelle laskemat tai takaamat joukkovelkakirjat. Joukkolainat eivät saa olla finanssialan yritysten liikkelle laskemia. Pankin likvideistä varoista korkeintaan 40 % saa olla katettuja joukkolainoja tai yritysten joukkovelkakirjoja. (The Liquidity Coverage Ration and liquidity risk monitoring tools 2013.)

Pankkien yksi päätehtävistä on lyhytaikaisten talletusten muuntaminen pitkäaikaisiksi lainoiksi. Liiallinen luotonanto johtaa kuitenkin varallisuushintojen kohtuuttoman nopeaan kasvuun. On todettu, että finanssikriisiä edeltävissä tilanteissa pankkien lyhytaikaisen velan määrä kasvaa ja tapahtuu niin sanottu maturiteettitransformaatio. Edellä mainitusta syystä pankeille päätettiin asettaa pysyvän varainhankinnan vaatimus (Net Stable Funding Ration). Tavoitteena, on että pankit rahoittavat pitkäaikaisen luotonantonsa riittävän pitkäaikaisella rahoituksella. Käytännössä pankeilla pitää olla pitkäaikaista pysyvää rahoitusta enemmän, kuin mitä sillä on taseessa esimerkiksi epälikvidejä kotitalousluottoja. (The Net Stable Funding Ratio 2014.)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Ydinpääoman vähimmäismäärä	3,50 %	4,00 %			4,50 %		4,50 %
Yleinen pääomapuskuri				0,63 %	1,25 %	1,875 %	2,50 %
Ydinpääoma + yleinen pääomapuskuri	3,50 %	4,00 %	4,50 %	5,125 %	5,75 %	6,38 %	7,00 %
Asteittain voimaantulevat vähennykset ydinpääomasta		20 %	40 %	60 %	80 %	100 %	100 %
Ensisijainen pääoma	4,50 %	5,50 %			6,00 %		6,00 %
Kokonaispääoma				8,00 %			8,00 %
Kokonaispääoma + yleinen pääomapuskuri	8,00 %			8,625 %	9,250 %	9,875 %	10,50 %
Maksuvalmiusvaatimus (LCR)			60 %	70 %	80 %	90 %	100 %
Pysyvän varainhankinnan vaatimus (NSFR)						Vähimmäisvaatimukset	

Taulukko 1. Basel III voimaantulo (Basel III phase-in-arrangements 2014)

Basel III tulee vaiheittain voimaan taulukon 1 mukaisessa järjestyksessä. Taulukon mukaisten tasojen tulee olla pankkien taseissa aina vuoden ensimmäisenä päivänä. Tämän vuoden alusta ensimmäistä kertaa voimaan astui siis yleinen pääomapuskuri. Basel III:sen mukaiset vaatimukset ovat kokonaisuudessaan käytössä vuoden 2019 alussa.

3.5 Laki talletuspankkien yhteenliittymästä

Taulukko 2. Laki talletuspankkien yhteenliittymästä (Finlex 2010.)

LUKU I	Yleiset säännökset
LUKU II	Keskusyhteisön toimilupa
LUKU III	Yhteenliittymän ohjaus, riskienhallinta ja vakavaraisuus
LUKU IV	Jäsenluottolaitoksen vakavaraisuus ja sen valvonta
LUKU V	Keskinäinen maksuvelvollisuus ja jäsenluottolaitosten keskinäinen vastuu
LUKU VI	Valvonta
LUKU VII	Erinäiset säädökset

Yhteenliittymän rakenne on määritelty Suomen laissa talletuspankkien yhteenliittymästä. Laki koskee yhteenliittymän keskusyhteisöä ja sen jäsenenä olevia talletuspankkeja. Keskusyhteisöön sovelletaan osuuskuntalakia, joka esitellään tarkemmin luvussa 3.5.

Yhteenliittymä koostuu keskusyhteisöstä, keskusyhteisön konsolidointiryhmään kuuluvista yrityksistä, jäsenluottolaitoksista, jäsenluottolaitosten konsolidointiryhmiin kuuluvista yrityksistä ja sellaisista finanssialan yrityksistä joiden äänivallasta aikaisemmin mainitut yritykset omistavat vähintään puolet. Yhteenliittymä syntyy virallisesti, kun sen keskusyhteisö on rekisteröity. Keskusyhteisön tehtävä on ohjata ja valvoa jäsenluottolaitosten toimintaa niin, että se noudattaa talletuspankkien yhteenliittymän lakia. Yhteenliittymän jäsenluottolaitokset yhdistelevät omien varojen vähimmäismäärät ja maksuvalmiutta valvotaan konsolidoidusti. Keskusluottolaitos vastaa sen jäsenluottolaitosten veloista, ja jäsenluottolaitokset ovat velvoitettuja auttaamaan tilanteessa, jossa jokin jäsenluottolaitoksista uhkaa ajautua selvitystilaan. (L 24.6.2010/503, 1§-3§.)

Lain 4§ (2010) mukaan keskusyhteisöä voidaan käyttää tarjoamaan yhteenliittymän jäsenille niiden tarvitsemia palveluita, ja se saa myös omistaa osuuksia sen jäsenluottolaitoksista. Keskusyhteisö ei saa kuitenkaan harjoittaa merkittävästi muuta liiketoimintaa. Keskusyhteisön säännöissä on kerrottava, keiden kanssa se muodostaa yhteenliittymän, ja että sillä on velvollisuus valvoa sen jäsenluottolaitosten toimintaa ja että se voi vahvistaa yleisiä toimintaperiaatteita sen jäsenluottolaitoksille yhteenliittymän kannalta merkittävässä toiminnassa. Keskusyhteisö ei voi ottaa sen jäseneksi luottolaitosta, ellei sen säännöissä ole määrätty, minkä keskusyhteisön jäsen se on ja mihin yhteenliittymään se kuuluu. Jäsenluottolaitos on myös velvollinen hyväksymään säännöissään keskusluottolaitoksen valvonnan ja velvollisuutensa osallistua toisen jäsenluottolaitoksen selvitystilaa ehkäiseviin tukitoimiin. (L 24.6.2010/599, 4§-6§.) Yhteenliittymälain 7§:ssä veloitetaan, että keskusyhteisön jäseneksi pyrkivän luottolaitoksen sääntöjen ja yhtiöjärjestyksen muuttamista käsittelevässä osuuskunnankokouksessa on saavutettava puoltavia ääniä vähintään kaksi kolmasosaa kaikista osallistuneiden äänistä.

Lain toinen luku käsittelee keskusyhteisön toimilupaa. Lukua ei käsitellä tarkemmin tässä opinnäytetyössä, koska sen sisältö ei ole tutkimuskohteen kannalta merkittävä.

Lain kolmas luku keskittyy yhteenliittymän riskienhallintaan. Keskusyhteisö ohjaa yhteenliittymän toimintaa ja sillä on oltava ohjeet sen jäsenyritysten maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden turvaamisesta, hallinnon ja valvonnan järjestämisestä ja yhtenevien tilinpäätösperiaatteiden noudattamisesta. Yksittäinen jäsenluottolaitos ei saa ottaa niin suurta riskiä, että siitä aiheutuu vaaraa muille yhteenliittymän jäsenille. Yhteenliittymien vakavaraisuusvaatimukset vastaavat Baselin säädöksissä asetettuja tasoja. Jos keskusyhteisö huomaa puutteita sen jäsenluottolaitosten vakavaraisuudessa tai muussa toiminnassa, sen on tehtävä viipymättä ilmoitus finanssivalvontaan. (L 24.6.2010/599, 11§-16§.)

Luvuissa neljä ja viisi käsitellään jäsenluottolaitosten omien varojen määrää, keskusyhteisön maksuvelvollisuutta ja jäsenluottolaitosten keskinäistä vastuuta. Suurin osa säädöksistä on keskusyhteisöä velvoittavia, joten tässä esitellään vain jäsenpankin kannalta oleellimmat. Keskusyhteisö pystyy myöntämään sen jäsenluottolaitokselle poikkeusluvan sen varojen vähimmäismäärästä, mikäli keskusyhteisö täyttää finanssivalvonnan sille asettamat vaateet. Poikkeus voi olla enintään kolmen vuoden mittainen. Jäsenluottolaitokset ovat velvollisia toimittamaan luottolaitostoiminnasta annetun lain 11 luvun 1§:ssä määrätyt tiedot keskusyhteisölle, joka toimittaa ne finanssivalvonnalle. Käytännössä tiedot koskevat pankin omaa pääomaa, ja ne on annettava neljännesvuosittain. Jäsenluottolaitoksen ajautuessa maksukykyongelmiin on keskusyhteisö vastuullinen niistä veloista, joita itse jäsenluottolaitoksen varoista ei pystytä suorittamaan. Myös jäsenluottolaitokset ovat velvollisia osallistumaan toista jäsenpankkia tukeviin toimiin, jos toisen jäsenpankin tase ei täytä sille asetettuja vaatimuksia. (L 24.6.2010/599, 21 §; 21, 23 §; 24§-26§; 30§.) Pykälän 32§ mukaan keskusyhteisö valvoo sen jäsenluottolaitosten toimintaa ja keskusyhteisöä valvoo puolestaan finanssivalvontaa. Seitsemännen luvun erinäisistä säädöksistä käytännössä merkittävin on seuraava: jäsenluottolaitosten talletussopimuksissa tulee lukea maininta, että se kuuluu yhteenliittymään. (L 24.6.2010/599, 35§.)

3.6 Osuuskunta ja osuuskuntalaki

Osuuskunnan tarkoitus on tuottaa taloudellisella toiminnalla etua sen jäsenille. Edun määrä on usein suhteutettu palvelujen käytön määrään. Suomessa suurimpia osuus-

kuntia ovat OP-Pohjola, Metso ja S-ryhmä. Osuuskunnan jäseneksi pääsee osuuskunnan säännöissä määrättyä jäsenpääomaa vastaan. Jäsenyyden voi päättää koska tahansa. Osuuskunnan pystyy perustamaan myös yksin. Osuuskunnan nettovarallisuus ja ylijäämä kuuluvat sen jäsenille. Säännöissä voidaan määritellä, kuinka ylijäämä jaetaan vai käytetäänkö se osuuskunnan toiminnan kehittämiseen. Osuuskunnan osuus ei ole samalla tavalla siirrettävissä kuin osake, vaan osuuden siirrosta voidaan määritellä erikseen osuuskunnan säännöissä. Osuuden omistajat eli osuuskunta edustaa ylintä päätäntävaltaa osuuskunnassa ja nimittää hallituksen. Osuuskunnalla voi olla sekä hallintoneuvosto että toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja vastaa yleensä osuuskunnan toiminnan päivittäisjohtamisesta. Hallintoneuvosto on jäsenkunnan edustajista koostuva elin, joka valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa osuuskunnankokousten välillä. Osuuskunnassa päätökset hoidetaan äänestämällä, ja yleinen käytäntö on ääni per osuus. (Pöyhönen 2013, 1-25.)

Taulukko 3. Osuuskuntalaki ja sen muutokset (Pöyhönen 2013, 10)

I OSA	Yleiset periaatteet, perustaminen ja jäsenet
II OSA	Hallinto ja tilinpäätös
III OSA	Rahoitus
IV OSA	Osuuskunnan varojen jakaminen
V OSA	Osuuskuntarakenteen muuttaminen ja purkaminen
VI OSA	Seuraamukset ja oikeussuoja
VII OSA	Erinäiset säädökset

Osuuskuntalaki on jaettu seitsemään osaan ja se vastaa muodoltaan osakeyhtiölakia. Ensimmäisessä osassa (luvut 1–4) määritellään osuuskunnan yleiset periaatteet kuten osuuskunnan tarkoitus. Osuuskunnan tarkoitus on harjoittaa taloudellista toimintaa sen jäsenten talouden tai elinkeinon tukemiseksi. Tarkoitus on, että jäsenet käyttävät hyväkseen osuuskunnan tai sen tytäryhtiöiden tarjoamia palveluita. Osuuskunta on jäsenistään erillinen oikeushenkilö ja yhteisö, joten osuuksien omistajat ja osakkaat eivät vastaa osuuskunnan velvoitteista. Osuuskunnan avoin jäsenyys on yksi toiminnan peruslähtökohdista, ja kuka tahansa säännöissä määritellyt kriteerit täyt-

tävä henkilö voi liittyä jäseneksi ja myös erota, milloin haluaa. Myös suljettu osuuskunta on mahdollinen perustaa, jos niin halutaan. Osuuksien määrää ei ole lain puolesta rajattu, mutta niin voidaan haluttaessa tehdä. Osuuskunnan jäsenmäärä elää jatkuvasti, ja jäsenellä on oikeus vaatia palauttamaan osuuspääoma eroamisen yhteydessä. Osuuskunnissa voi olla tarjolla myös osakkeita, jotka tulee rekisteröidä erikseen toisin kuin osuudet. Osakepääomaan ei liity palautusvelvollisuutta. Osuuskunnan jäsenitys ei ole samalla tavalla siirtokelpoinen kuin osake. Osuuden siirrolle voidaan määrittää erilliset kriteerit siihen, kuinka osuuden saa siirtää. Osuuskunnalla on vapaus päättää, tarjotaanko osuuskunnan tuottamia palveluita muille kuin sen jäsenille. Yleinen käytäntö on yksi ääni per jäsen, joka eroaa huomattavasti osakeyhtiöstä. Edellä mainitusta syystä osuuskunnan valtaaminen on huomattavan vaikeaa. Äänimääristä voidaan tarvittaessa tehdä erilaisia sovelluksia, kuitenkin niin, ettei yhdenkään jäsenen äänimäärä ole yli 20-kertainen toisen jäsenen äänimäärään verrattuna. Osuuskunnissa, joissa jäsenenä on muita osuuskuntia tai julkisyhteisöjä, äänimäärät ovat rajoittamattomia. (Pöyhönen 2013, 47–54.)

Osuuskuntatoiminnassa keskeinen periaate on yhdenvertaisuusperiaate, jonka mukaan kaikkia jäseniä kohdellaan tasavertaisina, ellei osuuslajien eroista johtuen muuta ole määrätty. Kaikki yhdenvertaisuutta loukkaavat päätökset ja niiden toimeenpaneminen on kielletty laissa. Myöskään toimiin, jotka aiheuttavat haittaa toiselle jäsenelle ei saa ryhtyä. (L 421/2013. 7§).

Osuuskunnan säännöissä on melko vähän pakollisia kohtia, mutta käytännön toiminnan kannalta on parempi määritellä säännöt mahdollisimman tarkasti, jottei kaikkea tarvitse tarkistaa suoraan laista. Käytännössä pakollisia kohtia ovat vain toiminimi, toimipaikka ja toimiala. Osuuskuntalain (L 421/2013.) mukaan säännöissä voidaan kuitenkin määrätä seuraavista asioista:

1. osuuskunnan perustamisesta määräajaksi,
2. osuuskunnan palveluiden tarjoamisesta myös muille kuin osuuskunnan jäsenille,
3. jäsenen eroamisoikeuden rajoittamisesta,
4. suhteellisen vaalitavan noudattamisesta ja osuuskunnan jäsenten päätösvaltaa käyttävästä edustajistosta,

5. osuuskunnan toimitusjohtajasta, toiminimenkirjoittajasta ja hallintoneuvostosta,
6. ylijäämän jakamisesta ja muusta käyttämisestä ja vararahastosta, sekä purkautuvan osuuskunnan varojen jakamisesta,
7. jäsenen velvollisuudesta ottaa useita osuuksia,
8. vapaaehtoisista osuuksista,
9. liittymismaksujen perimisestä,
10. osuuden apporttimaksusta,
11. osuuksien lukumäärän vähentämisoikeuden rajoittamisesta sekä osuusmaksun palautuksien lykkäämisestä,
12. lisäosuuksista,
13. sijoitusosuuksista,
14. ylimääräisten maksujen perimisestä sekä,
15. jäsenen lisämaksuvelvollisuudesta velkojia kohtaan.

Osuuskunnan säännöissä voidaan näin ollen määrittää melko vapaasti, kuinka osuuskunta toimii. Luonnollisesti säännöt eivät saa rikkoa lakia. (Pöyhönen 2013, 88–91.) Tässä työssä ei ole perusteltua perehtyä osuuskunnan perustamista koskeviin sää-döksiin tarkemmin, koska Keuruun Osuuspankki on jo olemassa oleva osuuskunta.

Osassa 2 määritellään osuuskunnan hallintorakenne, ja kuten säännöt myös hallinto-rakenne on melko vapaa. Hallitus on kuitenkin pakollinen jokaiselle osuuskunnalle. Hallituksen tulee sisältää vähintään yksi jäsen ja varajäsen. Myös tilintarkastaja on pakollinen, jos osuuskunta täyttää tilintarkastuslain 2:4 §:n kolmesta kriteeristä kaksi. Osuuskunnalle vapaaehtoisia toimielimiä ovat hallintoneuvosto, toimitusjohtaja, toi-minnantarkastaja ja muut avustavat toimielimet. Hallintoneuvoston tehtävä on val-voa hallitusta ja toimintaa niin, että se vastaa osuuskunnan etua. (Pöyhönen 2013, 125–127.)

Hallituksen nimittää osuuskunta tai edustajisto, ellei säännöissä ole määrätty tehtä-vää hallintoneuvostolle. Hallitus sisältää jäseniä 1–5, ellei säännöissä ole määrätty

toisin. Hallituksella tulee aina olla puheenjohtaja. Hallituksen tehtävä on tehdä päätökset laajamittaisista ja kauaskantoisista asioista. Hallitus vastaa myös kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta, ja sillä on myös muita erityistehtäviä. Hallitus on myös veloitettu edistämään osuuskunnan etua. (Pöyhönen 2013, 135–139.)

Toimitusjohtaja vastaa osuuskunnan asioiden hoitamisesta ja johtamisesta. Toimitusjohtaja on aina sitoutunut edistämään osuuskunnan etua. Toimitusjohtajan nimityksestä vastaa hallitus, ellei säännöissä olla määrätty tehtävää hallintoneuvostolle. (Pöyhönen 2013, 129–133.)

Hallintoneuvosto on osuuskunnan nimittämä toimielin, jonka tehtävä on valvoa hallitusta ja toimintaa. Hallintoneuvosto ei ole pakollinen, mutta jos osuuskunta kokee tarpeelliseksi, että joku valvoo hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa osuuskunnankokouksien välissä, on se tarpeellinen. Toimitusjohtaja tai hallituksen jäsen ei saa olla hallintoneuvoston jäsenenä. Hallintoneuvostolla on oikeus antaa hallitukselle ohjeita laajoissa ja kauaskantoisissa asioissa. Toimitusjohtajan ja hallituksen tulee pitää hallintoneuvosto ajan tasalla tulevista päätöksistä, jotta hallintoneuvosto kykenee hoitamaan valvontatehtävänsä. (Pöyhönen 2013, 155–159.)

Osassa 3 käsitellään osuuskunnan rahoitusta. Laki velvoittaa jokaista jäsentä omistamaan vähintään yhden osuuden. Osuudelle ei kuitenkaan ole määritetty minimiarvoa, vaan se voidaan vapaasti määrittää osuuskunnan säännöissä. Säännöissä voidaan myös velvoittaa jäseniä omistamaan useampia osuuksia. Osuuskunta voi kerätä rahoitusta myös osakeannilla ja säännöissä voidaan määrätä erikseen, kuka osakkeita voi merkitä. Lain mukaan osuudet ja osakkeet tuottavat yhtäläiset oikeudet, mutta osuuskunnalla on vapaus määrätä muuta sen säännöissä. (Pöyhönen 2013, 241.)

Osuuskunnat voivat hankkia omaa pääomaa kolmella tavalla: myymällä osuuksia, erilaisia osuuksia ja osakkeita. Vuonna 2013 osuuskuntalakiin tulleen muutoksen myötä kaikkien instrumenttien oikeudet ovat melko yhtäläisiä, ellei säännöissä ole muuta määrätty. Tarkoituksena on antaa osuuskunnalle vapaus muodostaa erilaisia oman pääoman hankintaan käytettäviä tuotteita. Osuus on aina pakollinen jäsenelle. Jokaisen vapaaehtoisen osuuden pääoma tulee palauttaa erottaessa. Pääsääntö pääoman palauttamiselle on erovuoden loppuun ja 1–2 odotusvuotta. Osuuden oikeudesta yli-

jäämään määrätään erikseen säännöissä, mutta pääsääntönä oikeus säästöön osuuskunnan purussa on jäsenten pääluvun mukaan. Erilajisen osuuden oikeuksista voidaan päättää vapaasti säännöissä, mutta sen pääoma tulee kuitenkin aina palauttaa pyydettyä ja jäseniä voidaan velvoittaa niitä hankkimaan. Kumpikaan osuus ei ole lain mukaan pysyvästi siirtokelpoinen, mutta sen sijaan osake on. Myös osakkeen oikeuksista voidaan päättää vapaasti säännöissä, mutta ainut lainmukainen poikkeus on sen siirtokelpoisuus ja se ettei pääomaa palauteta. (Pöyhönen 2013, 245.)

Laki ei velvoita, että osuuspääoman tulee olla kokonaan maksettu osuuden vastaanottaessa vaan aikarajasta voidaan määrätä erikseen. Osuusmaksua voidaan myös maksaa ylijäämästä, johon osake oikeuttaa. Osuuspääomaa voidaan korottaa haluttaessa. Muita oman pääoman hankintamenetelmiä ovat vielä pääomalaina ja jäsenille kohdistettava ylimääräinen maksu. Ylimääräisellä maksulla jäseniltä voidaan periä osuuskunnan toiminnasta aiheutuvia kuluja. (Pöyhönen 2013, 252–257.)

Lain neljäs osuus käsittelee osuuskunnan varojen jakamista. Yleisin tapa jakaa osuuskunnan varoja on jakaa osuuskunnan tuottamaa ylijäämää. Ylijäämää voidaan jakaa vain, jos säännöissä on niin määrätty. Säännöissä tulee vähintäänkin olla maininta, että ylijäämää voidaan jakaa, jotta se on mahdollista. Laki olettaa, että ylijäämää jaetaan palveluiden käytön suhteessa. Osuuskunta voi myös säännöissään määrätä toisenlaisesta jakosuhteesta. Ylijäämä voidaan myös jakaa korkona osuuspääomalle. Kaikkea ylijäämää ei kuitenkaan saa jakaa, ellei osuuskunnille pakollinen vararahasto ole täynnä. Vararahasto on suuruudeltaan 2500€, ja sitä tulee kartuttaa viidellä prosentilla ylijäämästä, josta on vähennetty taseen osoittama tappio edellisiltä tilikausilta. (Pöyhönen 2013, 278.)

Viidennessä osuudessa käsitellään osuuskuntarakenteen muuttamista ja purkamista. Osuuskunnat voidaan sulauttaa, jakauttaa, asettaa selvitystilaan ja purkaa. Osuuskunta voidaan sulauttaa toiseen osuuskuntaan. Sulauttamisessa kaikki varat ja velat siirtyvät vastaanottavalle osuuskunnalle. Sulautuvan osuuskunnan jäsenistä tulee vastaanottavan osuuskunnan jäseniä automaattisesti. Osuuskunta ja osakeyhtiö voivat sulautua vain, jos osuuskunta omistaa kaikki osakeyhtiön osakkeet. Kyseessä on niin sanottu tytäryhtiösulautuminen, josta määrätään erikseen osakeyhtiölaissa. Osuuskunnan sulautuminen sisältää useita vaiheita sisältäen velkojien suojaamette-

lyn. Jakautumisessa osuuskunnan varat ja velat siirtyvät samaan tapaan kuin sulautumisessa vastaanottavalle osuuskunnalle ja sulautuvan osuuskunnan jäsenet saavat jäsenyyden vastaanottavaan osuuskuntaan. Osuuskunnan purkamisessa periaatteena on, että jäljelle jäävät varat jaetaan osuuskunnan kesken. Ennen purkamista tulee osuuskunta asettaa selvitystilaan, jossa tutkitaan osuuskunnan varallisuus. Selvitystilassa voi myös ilmetä, että osuuskunta tulee asettaa konkurssiin tai osuuskunnan toimintaa voidaan haluta jatkaa. Selvitystilaan asettamisesta päättää osuuskunnan kokous. Osuuskunnan yhtiömuotoa voidaan myös haluttaessa muuttaa osakeyhtiöksi, jolloin osuuskunnasta tulee osakkeenomistajia. Myös osuuskunnan muuttaminen kommandiittiyhtiöksi on mahdollinen, jolloin osuuskunnan jäsenistä tulee yhtiömiehiä. (Pöyhönen 2013, 299–320.)

Osuuskuntalain kuudennessa osuudessa säädetään seuraamuksista, oikeussuojasta, vahingonkorvauksista riitojen ratkaisemisesta ja rangaistuksista. Osuuskunnalle, sen jäsenelle tai muulle henkilölle aiheutettu vahinko voi johtaa korvausvastuuseen. Myös osuuskuntalain tai osuuskunnan sääntöjen rikkominen tahallisesti tai huolimattomuuttaan velvoittaa vahingonkorvaukseen. Tarkemmasta vahingonkorvausten jakautumisesta henkilövastuuseen tai yhteisvastuuseen on säädetty vahingonkorvauslaissa. Ellei vahingoista ole nostettu kannetta, ne vanhenevat viiden vuoden kuluessa. Suurin vastuu on hallituksella ja toimitusjohtajalla, joiden tulee aina edistää osuuskunnan etua. (Pöyhönen 2013, 331–333.) Aiheen tarkempi käsittely ei kuitenkaan ole tarpeen tässä tutkimuksessa.

4 Case-ympäristö

Tässä luvussa tutustutaan POP Pankkeihin ja Keuruun Osuuspankkiin eli kuvaillaan tutkimuksen konteksti. Luvussa kerrotaan kuinka ryhmä sai alkunsa ja millainen ideologia ryhmän ympärille rakentuu. Ryhmän synnystä siirrytään Keuruun Osuuspankkiin ja sen historiaan. Keuruun Osuuspankilla on merkittävä asema koko ryhmän synnyssä ja kehityksessä. Lisäksi kerrotaan Keuruun Osuuspankin nykytilasta ja toiminnasta.

4.1 POP Pankkien historia

Kolmekymmentä vuotta sitten kasvukeskuksissa toimineet Osuuspankit luotottivat isolla riskillä alueensa kiinteistökeinottelijoita ja yrityksiä. Markan devalvoitumisen

myötä asiakkaat eivät enää kyenneet maksamaan luottojaan ja luottotappioiden määrä räjähti. Syntyi 90-luvun pankkikriisi. Kriisin aikana noin 50 pankkia joutui pyytämään tukea Osuuspankkien yhdessä omistamalta vakuusrahastolta OVR:ltä. Käytännössä maalla toimineet pienet vakavaraiset pankit joutuivat maksamaan kasvu-keskuksissa toimineiden suurpankkien holtitonta luotonantoa. (Lassila 2015.) OVR:n rahoitustarpeesta heitetyt hurjimmat arviot olivat jopa 5-7 miljardia markkaa, mutta lopulta summa kuitenkin tarkentui 3,5 miljardiin markkaan. Rahoituksen hankkimiseen oli ehdolla useita keinoja, lopulta kuitenkin päätettiin, että rahoitus hoidetaan ryhmän sisäisesti. (Lassila 2015; Parpola 2006, 25.)

Vastaisuuden varalle Osuuspankkiryhmässä päätettiin perustaa yhteisvastuullinen yhteenliittymä, jonka keskusjohto saisi puuttua tarvittaessa yksittäisen pankin toimintaan, jotta ne eivät ajaudu vaikeuksiin tai ota liian suuria riskejä. Yhteenliittymä sai asiansa hyvin hoitaneilta osuuspankeilta voimakasta vastustusta. Vastaan asettuneet pankit koostuivat käytännössä pienistä maalaispankeista, joilla oli muutenkin vähemmän päätäntävaltaa osuuspankkiryhmän sisällä. Lopulta kolmasosa kaikista Osuuspankeista vastusti yhteenliittymän perustamista. Tässä vaiheessa erolla uhkailun ajateltiin johtavan toiseen pankkiryhmään, joka saa edelleen käyttää Osuuspankkiryhmän tietojärjestelmiä ja liikemerkkiä. Huhtikuun 18. päivänä 1997 Osuuspankkiryhmän johto päätti viedä yhteenliittymän kaupparekisteriin ja samalla myös ilmoitettiin, ettei yhteenliittymän ulkopuolella olevilla ole oikeutta käyttää mitään Osuuspankin palvelua. (Lassila 2015; Parpola 2006, 70–74.)

Yhteenliittymää vastaan asettuneen Paikallisosuuspankkiyhdistyksen hallitus ilmoittikin neljä päivää myöhemmin aloittaneensa selvitystyön pankkipalveluiden järjestämisestä. Ensimmäisenä vaihtoehtona tutkittiin keskuspankkipalveluiden toteuttamista yhdessä Säästöpankkiryhmän kanssa, mutta ehdotus jouduttiin kuitenkin hyllyttämään, koska osuuspankkiliiton johto halusi arvostella ajatusta julkisuudessa. Säästöpankkien ja osuuspankkien välille oli syntynyt vuosien kilpailun aikana voimakas ideologinen kiilu, joka herätti voimakkaita tunteita molemmissa osapuolissa. Erittäin riitaisien neuvottelujen jälkeen paikallisosuuspankit ja osuuspankkiryhmä saivat aikaan laihan sovun, jossa paikallisosuuspankit saivat jatkoaikaa osuuspankkiryhmän järjestelmien käyttöön. Seuraavaksi alettiin käydä ”hevoskaupaksi” luonnehdittua neuvot-

telua osuuspankkien vakuusrahostosta irtautumisesta. Lopulta osapuolet löysivät yhteisen ”sävelen”, koska kumpikin osapuoli koki imagollista haittaa pitkittyneistä neuvotteluista. Seuraavaksi haasteeksi muodostui paikallisosuuspankkien oman vakuusrahoston perustaminen. Myös uuden ryhmän sisällä näkemuserot olivat suuria, mutta yhteisymmärrys löytyi ja paikallisosuuspankkiryhmä aloitti toimintansa 44 osuuspankkiryhmästä eronneen pankin voimin. (Parpola 2006, 70–83.)

Jälkeenpäin Paikallisosuuspankkiryhmä on profiloitunut vakavaraisina ja asiakasystävällisinä pankkeina. Keskuspankkipalvelut on tuotettu aina syksyyn 2013 asti Aktian tarjoamina. Finanssikriisin myötä tiukentuneet lainsäädäntövaateet ovat pakottaneet Aktian irtisanomaan keskuspankkipalveluiden tarjoamissopimuksen POP-pankeilta ja Säästöpankeilta. Myös POP-pankkien väljä ryhmärakenne on osoittautunut uusien säädösten silmissä kelpaamattomaksi. Uusien säädösten myötä paikallisosuuspankit ovat pakotettuja rakentamaan samanlaisen yhteenliittymän, josta vajaat 20 vuotta sitten erosivat. Osa pankeista on päättänyt jättää pankkiryhmän, niellä vanhat kaunat ja palata Osuuspankkiryhmään. Palaajia on houkuttanut Osuuspankkiryhmän menestys, laaja tuotevalikoima ja valmis yhteenliittymärakenne. Loput pankit ovat päättäneet sitoutua rakentamaan uutta POP-pankkien yhteenliittymää. (Lassila 2015; POP-Pankeille uusi keskusluottolaitos 2015. 2013.)

4.2 Keuruun Osuuspankki

Keuruun Osuuspankki on vuonna 1908 perustettu itsenäinen pankki. Keuruun Osuuspankki oli osa Osuuspankkiryhmää aina vuoteen 1997 saakka, kun se liittyi perustettavaan Paikallisosuuspankki-ryhmään. Keuruun Osuuspankin edeltävä toimitusjohtaja Arto Alkkiomäki ja hallituksen puheenjohtaja Kyösti Pahkamäki ovat olleet niin sanottuina ”puuhamiehinä” Paikallisosuuspankkiryhmää perustettaessa. Myös Keuruun Osuuspankin nykyinen hallituksen puheenjohtaja Hannu Saarimäki on POP Pankkiliiton hallintoneuvoston puheenjohtaja. Keuruun Osuuspankki on historiansa myötä hyvin sitoutunut paikallisosuuspankkitoimintaan ja sen päätös lähteä mukaan POP-Pankkien yhteenliittymään oli hyvin ennalta arvattava. Keuruun POP on myös julkisesti profiloitunut paikallisosuuspankkitoiminnan puolestapuhujana. (Parpola 2006, 57–59; POP Pankkiliitto 2014.)

Keuruun Osuuspankin 2015 vuosikertomuksen mukaan pankilla on vuoden lopussa liiketoimintaa Keski-Suomen ja Pirkanmaan alueella. Tilikauden päättyessä asiakkaita on yli 13 300 ja konttoreita yhteensä kuusi. Konttorit sijaitsevat Keuruulla, Ruovedellä, Virroilla, Mäntässä, Terälahdessa ja Jyväskylässä. Vuoden 2015 lopussa Keuruun Osuuspankin palveluksessa oli yhteensä 20 henkilöä, joista vakituisia 18. Suurin osa pankin peruspalveluista suoritetaan itsepalveluna verkkopankkien avulla. Itsepalveluprosentti tilikauden 2015 kaikista peruspalvelutapahtumista oli 93,1 %. Tulevina vuosina pankin tarkoitus on keskittyä kasvattamaan asiakaskuntaansa, varautua kiristävän sääntelyn ja valvonnan mukanaan tuomiin velvoitteisiin, vaikutuksiin ja liiketoiminnan kannattavuuteen. (Tasekirja 2015, 1–2.)

Taulukko 4. Keuruun Osuuspankin keskeiset luvut. (Tasekirja 2015,2-4.)

Tuhatta Euroa	31.12.2015	31.12.2014	Muutos-%	31.12.2013	Muutos-%
Tase	172 669	170 728	1,1		
Korkokate	2812	3132	10,2	3246	-3,5
Kulu-tuotto-suhde	58,72	77,19		68,52	
ROA%	0,6	0,4		0,4	
ROE%	3,8	2,5		2,5	
Omavaraisuusaste	16	15,4		15,5	
Vakavaraisuussuhde	27,11	27,00		25,67	
Kulu-tuotto-suhde	58,72	77,19		68,52	
Arvonalentumistappiot luotoista	-939	6		-340	
Tilikauden voitto	1054	637	65,3	644	

Kuten yllä olevasta taulukosta 4 nähdään, Keuruun Osuuspankin tase on suuruudeltaan noin 170 miljoonaa euroa. Korkokate on laskenut tasaisesti viime vuosina koronlaskun myötä ja korkosuojausten päätyttyä tilikauden 2015 alussa. Korkokate muodostuu pankin saamien ja maksamien korkojen erotuksesta. Keuruun Osuuspankin tulos on voimakkaasti riippuvainen korkokatteesta, koska muiden toimintojen tuotot ovat melko vähäisiä. Omavaraisuusaste on korkea, kuten paikallisosuuspankeilla perinteisesti on tapana. Pankin vakavaraisuussuhde kuvaa pankin ensisijaisten omien pääomien osuutta sen riskipainotetuista saatavista. Keuruun osuuspankin kulu-tuottosuhde on 58,72. Suhde kuvaa pankin tehokkuutta, eli sitä kuinka paljon pankki käyttää rahaa, jotta se saa tehtyä tuloksensa. Viime vuonna Keuruun osuuspankki käytti rahaa 58,72€ sataa voitettua euroa kohden.

Vuoden 2015 tulos sisältää myös 1,88 miljoonan euron kertaluontoisen erän, joka muodostuu tytäryhtiöiden sulauttamisesta emoyhtiöön. On hyvä huomata, että Keuruun Osuuspankilla ei ole käytössään lainkaan palvelumaksuja peruspankkipalveluista sen henkilöasiakkaille. Yritysassiakkaillekin ensimmäiset maksut astuivat voimaan vasta vuoden 2015 helmikuussa. Palvelumaksuttomuus näkyy luonnollisesti pankin voitoissa, mutta pankin tärkein tarkoitus onkin tarjota palveluita sen jäsenille. Toki toiminta pyritään pitämään voitollisena ja ellei se ole mahdollista pelkällä korkokatteella, ryhtyy pankki tarvittaviin toimiin. (Tasekirja 2015 1–7; Näin luet pankkien tunnuslukuja 2013.)

4.3 Yhteenliittymä

Vuonna 2013 Aktia irtisanoi Paikallisosuuspankkien keskuspankkipalvelut, koska tiukentuneet lainsäädäntövaatimukset eivät enää tunteneet POP Pankki ryhmän kaltaista väljää ryhmärakennetta. POP Pankit päätyivät perustamaan uuden yhteisvastuullisen yhteenliittymän, jollaisen myös Säästöpankkiryhmä teki jo aikaisemmin. POP Pankeille tilanne oli kuitenkin erityisen haastava, koska se on paljon Säästöpankkiryhmää pienempi pankkiryhmä ja yhteenliittymän kiinteitä kustannuksia ei näin ollen voida jakaa suurelle joukolle. Moni ryhmän jäsenistä myös epäili järjestelyn kilpailukykyä, ja niinpä yhteensä kahdeksan pankkia päätyi jättämään ryhmän. Kuusi pankkia siirtyi OP-ryhmään ja kaksi liittyi Oma Säästöpankkiin. Merkittävin menetys POP ryhmälle oli Poppia pankki 414 miljoonan euron taseellaan. Näin ollen uutta yhteenliittymää lähti perustamaan 26 itsenäistä osuuspankkia. (Rahkonen 2014; Lassila 2015.)

Yhteenliittymä koostuu sen keskusyhteisöstä POP Pankkiliitosta, Keskusluottolaitos Bonum Pankista ja jäsenluottolaitoksista. Käytännössä jokainen pankki saa säilyttää oman päätäntävaltansa, mutta on kuitenkin velvollinen vastaamaan keskusyhteisölle toiminnastaan. Keskusyhteisö määrittelee jäsenluottolaitoksille lainsäädännön mukaiset vaatimukset vakavaraisuudelle ja maksuvalmiudelle ja valvoo niitä. Keskusyhteisö antaa myös ohjeet tilinpäätösten laatimiseen, jotta yhteenliittymälle pystytään muodostamaan yhdistelty tilinpäätös. Keskusluottolaitos tarjoaa pankeille maksuliikennepalvelut. Tulevaisuudessa sen kautta on myös tarkoitus hankkia ulkopuolista ”tukkurahoitusta” isoilta sijoittajilta. Tällä hetkellä yhteenliittymän kaikki jäsenet on

perustettu ja toiminnassa ainakin osittain. Koko yhteenliittymällä on 90 konttoria yhteensä ja 647 työntekijää. (POP Pankkien yhteenliittymä 2015.)

Taulukko 5. POP Pankki-ryhmän tunnusluvut (POP Pankkiliitto 2016.)

(1000 euroa)	2015	2014
Liikevaihto	61 237	60 991
Korkokate	61 237	60 991
Tulos ennen veroja	12 876	12 750
Kulu-tuottosuhte	78 %	78 %
Tase	4 073 900	3 858 523
Oma pääoma	425 982	394 543
Omavaraisuusaste	10,5 %	10,2 %
Vakavaraisuussuhde	20,8 %	19,7 %
ROA%	0,2 %	0 %
ROE%	2,2 %	1,9 %

Koko POP Pankkien yhteenliittymän tase on vuonna 2015 yhteensä 4 073 982 tuhatta euroa. Vertailun vuoksi Säästöpankkiryhmän tase vuoden 2014 lopussa kyseisen vuoden tilinpäätöksen mukaan oli 9 070 496 tuhatta euroa. Säästöpankkiryhmä on myös pieni pankkiryhmä verrattuna Suomen isoimpiin toimijoihin, joten POP Pankkien yhteenliittymä on todella pieni toimija markkinoilla ja pelot sen kilpailukyvystä ovat aiheellisia. Jos verrataan lukuja Keuruun Osuuspankin taulukossa 4 esitettyihin lukuihin, voidaan todeta, että luvut ovat hyvin samansuuntaisia koko ryhmän lukujen kanssa. Luvut ovat yhä samansuuntaisempia, jos käytetään vuoden 2014 lukuja, jotka eivät sisällä huomattavia kertaeriä, kuten vuoden 2015 luvut. Suurin poikkeus on Keuruun Osuuspankin omavaraisuusaste, 16,0 %, joka on huomattavasti korkeampi kuin ryhmän kokonaisuutena. Koko ryhmän taseesta Keuruun Osuuspankki edustaa 4,23 %:n osuutta ja sijoittuu kooltaan ryhmän pankeista keskikokoisten suurimpiin.

POP Pankit ovat keskittyneet pääasiassa läntiseen Suomeen. Jos kartalla vetää viivan Oulusta Kuopioon ja vielä Helsinkiin, jäävät viivan vasemmalle puolelle kahta konttoria lukuun ottamatta kaikki POP Pankkien konttorit. Konttoriverkosto oli jo ennen yhteenliittymän perustamispäätöstä keskittynyt läntiseen Suomeen, mutta yhteenliittymän aiheuttamat ryhmäerot poistivat harvan Etelä-Savon ja Karjalan verkoston kokonaan. (POP Pankkiliitto 2016.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluina ja pankin sekä POP ryhmän sisäisiin materiaaleihin tutustumalla. Haastatteluja toteutettiin vain kolmelle henkilölle, koska aihe on rajattu, eikä muilla ole hallussaan tarvittavaa asiantuntemusta. Kaikki haastateltavat ovat olleet kiinteästi mukana joko Keuruun Osuuspankin toiminnassa tai yhteenliittymän rakentamisessa. Jokainen haastateltu on toiminut POP Pankissa tai POP Pankkiliitossa aina pankkiryhmän perustamisesta lähtien. Tällä hetkellä jokainen haastateltu lukeutuu ylimpään johtoon. Jotta haastateltavien anonymiteetti säilyisi, ei haastatelluista voi antaa kovin tarkkaa kuvausta. Jokainen haastattelu kesti 1-1,5 tuntia, ja kaikki haastattelut suoritettiin kasvokkain.

Teemahaastattelut oli rakennettu tutkimuksen teorian pohjalta. Haastattelun alussa keskityttiin selvittämään yhteenliittymään johtaneita syitä ja muita vaihtoehtoja yhteenliittymän rinnalla. Seuraavaksi käsiteltiin yhteenliittymän rakennetta, sen nykyistä tilaa ja käytännön toimintaa. Kun yhteenliittymän toiminta ja rakenne olivat selvillä, keskityttiin yhteenliittymän haasteisiin ja tulevaisuuden näkymiin. Lopuksi jokainen haastateltava sai kertoa itse omasta mielestään tutkimuskysymysten kannalta tärkeistä asioista. Keskustelun runko pidettiin erittäin vapaana, jotta jokainen haastateltava pystyi kertomaan kattavasti oman näkemyksensä.

Koska haastateltavia ei ollut kolmea enempää, otettiin analysoitavaksi myös pankkiryhmän sisäistä aineistoa. Aineisto koostui tiedotteista, joilla yhteenliittymän etenemisestä on tiedotettu jäsenluottolaitoksille ja johdolle, kokouspöytäkirjoista, osuuskunnan säännöistä ja tasekirjoista. Tutkija luki aineiston kahteen kertaan ennen haastatteluja ja haastattelujen jälkeen. Ensimmäisellä kerralla oli tarkoituksena lähinnä syventää haastattelijan omaa asiantuntemusta. Toisella kerralla aineisto teemoiteltiin. Aineistosta etsittiin tutkimuskysymyksiin vastauksia ja ne lisättiin haastatteluissa esille tulleisiin teemoihin. Luonnollisesti aineiston vastaukset keskittyivät enemmän ryhmän rakenteeseen ja sen jäsenten keskinäisiin suhteisiin. Aineistosta selvisi myös tarkempia yksityiskohtia muun muassa riskienhallinta ja ohjaustoiminnoista. Aineisto toi tärkeän lisän haastatteluille, koska tarkat asiat ovat usein vaikeita muistaa juuri niin kuin ne ovat. Aineistolla pystyttiin tarkentamaan tutkimuksentuloksia.

Temoittelu oli luonteva tapa analysoida aineistoa, koska se mahdollisti kahden erityyppisen aineiston yhdistämisen. Jokainen haastattelu nauhoitettiin ja sen jälkeen litteroitiin. Litteroiduista haastatteluista ja sisäisestä aineistosta muodostettiin yhteisiä teemoja.

5.1 Miksi yhteenliittymä ja millainen se on?

Vuonna 2013 selvisi, ettei POP Pankkien väljä rakenne enää täyttänyt pankeilta vaadittua tasoa. Jos POP Pankit olisivat halunneet toimia silloisella rakenteellaan, olisi jokainen pankki joutunut järjestämään oman riskienhallintansa ja raportoimaan omasta toiminnastaan finanssivalvonnalle yksin laajentuneiden julkaisuvaatimusten puitteissa. Jokainen pankki olisi joutunut yksin selvittämään koko Basel säädösten sisällön ja muut uudistuvat lait sekä sen lisäksi valvomaan, että niitä toteutetaan pankissa. Käytännössä jokaisen POP Pankin olisi pitänyt palkata omat työntekijät vastaamaan riskienhallinnasta. Jokainen pankki olisi myös joutunut hankkimaan oman luottoluokituksen, ns. ratingin. Koska jäsenpankit eivät ole vastuussa toistensa veloista ei ryhmää olisi pystynyt käsittelemään yhtenä kokonaisuutena ilman yhteenliittymää. Myöskään rahan lainaaminen pankkien kesken ei olisi onnistunut enää POP Pankkiryhmässä. Jokaista jäsenpankkia olisi käsitelty erikseen kilpailevana pankkina.

Haastateltava nro 1:

”EU:n pankkilainsäädäntö muuttui, eikä se enää tunnistanut meidän silloista hyvin toimivaa ryhmärakennetta. (...) Finanssisäätelyn yksi keskeisiä ulottuvuuksia aina Yhdysvaltojen pankkikriisistä lähtien oli, että pankkien välisiä rahoitussuhteita haluttiin kuormittaa.”

Uudistuvan lainsäädännön lisäksi yhteenliittymälle oli myös toinen keskeinen syy. Aktia irtisanoi POP Pankeille ja Säästöpankeille tarjotut keskuspankkipalvelut. Aktialla oli useita syitä irtisanoa palvelut, keskeisimpänä luultavasti juuri huono rating. Silloinen ryhmä muodostui Aktiasta, Säästöpankkiryhmästä ja POP Pankkiryhmästä. Ryhmien sisällä ei ollut tuolloin sitoumuksia toisten velkoihin, eikä liioin eri ryhmien keskenään. Jos edellä mainitulle sekavalle kokonaisuudelle olisi haluttu hankkia rating, olisi se ollut erittäin kallista ja lopulta rating olisi ollut huono. Kun Aktia karsi ylimääräiset osat pois toiminnastaan, se selkeytti omaa toimintaansa ja pystyi hankkimaan

kelvollisen luottoluokituksen. Toinen syy tai ainakin palveluiden irtisanomisesta syntävä etu Aktialle oli, ettei sen enää tarvinnut käyttää POP Pankkien ja Säästöpankkiryhmän kanssa yhteistä ATK-järjestelmää. POP Pankeilla ja Säästöpankeilla on käytössä Samlink Oy:n tarjoama pankkipalvelujärjestelmä, joka on kalliimpi kuin itse tuotetut palvelut Aktialle. POP Pankkien ja Säästöpankkien ei ole tarpeen lähteä rakentamaan omaa järjestelmää, koska pieni ryhmäkoko nostaisi kustannukset liian suuriksi. Aktia on kooltaan suurempi ryhmä ja saavuttaa säästöjä tuottamalla omat palvelunsa.

Haastateltava nro 1:

”Uuden lainsäädännön mukanaan tuoma kuorma rasitti pankkien välisiä suhteita niin voimakkaasti, ettei Aktian ollut enää järkevää tarjota pankkipalveluita.”

Aluksi POP Pankit päättivät rakentaa vain oman keskusluottolaitoksen, koska rahaliikenne ei saanut pysähtyä. Pian huomattiin, ettei oma keskusluottolaitos pystynyt lainkaan tarjoamaan esimerkiksi tukkurahoitusta ilman yhteenliittymää. Yhteisestä keskusluottolaitoksesta käytiin myös keskustelua Säästöpankkiryhmän kanssa. Säästöpankit tekivät kuitenkin nopeasti päätöksen rakentaa yhteenliittymän, joten he eivät voineet sitoutua keskuspankkitoiminnassaan muihin pankkeihin. POP Pankeilla kesti pitempään saada päätös rakentaa yhteenliittymä, koska se oli jo muodoltaan osuuskunta. Osuuskuntalain mukaan muutokset, jotka lisäävät jäsenten velvoitteita, tulee tehdä yksimielisellä päätöksellä. Yhteenliittymän ohella muita vaihtoehtoja olisivat esimerkiksi koko maanlaajuinen POP Pankki tai isot alueelliset pankit. Kun vaihtoehtoja on useita, sopii jokin vaihtoehto aina paremmin jollekin pankille ja jokin toinen vaihtoehto taas toiselle, eikä yksimielisyyttä saavuteta niin nopeasti. Ryhmän sisällä on myös tiettyä itsepäisyyttä, sillä koostuuhan pankkiryhmä perinteisesti itenäisistä pankeista. Lisäksi Säästöpankit olivat muodoltaan rekisteröity yhdistys, joka pystyi muuttamaan muotoaan äänestyksellä, jossa vaadittiin 2/3 äänenemmistö. Pelkästään tästä syystä Säästöpankkien päätöksenteko oli sujuvampaa. Lopulta yhteenliittymästä saatiin yksimielisyys, kun osa pankeista päätyi vaihtamaan ryhmää.

Haastateltava nro 1:

"Siitä on olemassa erityislaki, kuinka rekisteröity yhdistys voidaan muuttaa osuuskunnaksi 2/3 äänienemmistöllä, mutta kun meillä oli jo osuuskunta. Yhteenliittymä tarkoittaa jäsenten vastuiden lisääntymistä, niin lain mukaan osuuskunnan sääntöjä ei voi muuttaa kuin kaikkien yhteisellä päätöksellä."

Haastateltava nro 3:

"Tämä pankkiryhmä on sellainen kuin se on, omatahto on vallallaan. Kuten mainoksissakin, olemme itsenäisiä osuuspankkeja."

Uusi yhteenliittymä muodostui sen jäsenpankeista, POP Pankkiliitto osuuskunnasta, Bonum pankki Oy:stä ja pankkien konsolidointiryhmiin kuuluvista yrityksistä. Finanssivalvonnan mukaan konsolidointiryhmän yritykset ovat yrityksiä joihin emoyrityksellä on päätävävalta, mutta ei välttämättä täyttä omistajuutta. Yhteenliittymän ulkopuolelle, mutta POP Pankkiryhmään, kuuluu POP Holding Oy, Suomen vahinkovakuutus Oy ja Pankkien vakuusrahasto.

Jokainen jäsenosuuspankki on sijoittanut osuuspääoman POP Pankkiliittoon ja näin ollen omistaa osuuden POP Pankkiliitosta. Bonum Pankki Oy on POP Pankkiliiton kokonaan omistama tytäryhtiö. Bonum Pankki on yhteenliittymän jäsen, mutta sillä ei ole lainkaan äänioikeutta.

Haastateltava nro 1:

"Bonum Pankkikin on yhteenliittymän jäsenluottolaitos, mutta sillä säännöllä, ettei sillä ole äänioikeutta."

POP Pankkiryhmällä ei ole lainkaan omaa rahasto- tai henkivakuutusyhtiötä. Aktia tarjoaa edelleenkin rahastopalvelut POP Pankeille. Uudet lait eivät vaikuttaneet rahastopalveluiden tarjoamiseen, ja lisäksi palvelu on Aktialle kannattavaa. POP Pankit myyvät sekä POP rahastoja että Aktian rahastoja. POP rahastot kuuluvat POP Pankeille, ja ne saa irtisanomistilanteessa viedä uuteen yhtiöön, Aktian rahastot kuitenkin luonnollisesti kuuluvat täysin Aktialle. Kaikkien POP rahastojen yhteenlaskettu määrä on noin 200 miljoonaa euroa.

Haastateltava nro 1:

”Toistaiseksi ei ole järkevää perustaa omaa rahastoyhtiötä, koska volyymit eivät ole vielä tarpeeksi suuria.”

Haastateltava nro 1:

Jotkut sanovat, että sen rahaston pystyisi jo sillä 200 miljoonalla perustamaan. Itse en lähtisi tänä päivänä alle miljardin konetta pystyttämään. Toki volyymi kasvaisi huomattavasti, jos me myisimme sitä tuotetta kuten muut pankit.”

Tulevaisuudessa ei ole mahdoton ajatus rakentaa omaa rahastoyhtiötä, jos rahastojen myyntiä kasvatettaisiin. Toinen vaihtoehto oman rahastoyhtiön ohella on kehittää yhteistyötä yhden tai useamman rahastoyhtiön kanssa.

Haastateltava nro 2:

”On parempi että rahat jotka asiakas haluaa sijoittaa rahastoihin tai muihin sijoitustuotteisiin sijoitetaan yhteistyökumppanin tarjoamiin palveluihin, joista me saamme pienen palkkion, kuin että varallisuus siirtyy kokonaan kilpailijalle.”

Tällä hetkellä rahastoja ei kuitenkaan kannata myydä liiaksi, koska Bonum Pankki ei vielä toistaiseksi saa hankittua tukkurahoitusta. Nykyaikaiset pankit eivät enää myönnä lainoja kokonaan talletuskannasta, vaan osa lainattavasta rahasta kerätään lainaamalla niin sanotuilta tukkumarkkinoilta. Euroopassa isoja tukkurahoittajia ovat esimerkiksi suuret Eläkevakuutusyhtiöt. Koska POP Pankeilla tukkurahoituskanavat eivät ole vielä auki, on omia talletuksia suojattava, jottei lainoittaminen tyrehdy. Jos tukkurahoitusta pystytään hankkimaan, pystyvät POP Pankit keskittymään enemmän rahoitus- ja sijoituspalveluiden tarjoamiseen.

Bonum Pankki Oy:n tärkein tehtävä on hoitaa POP Pankkien maksujen välitystä, selvitystä ja tarjota treasury-palveluita. Treasury palveluihin lukeutuu muun muassa tukkurahoitus. Bonum Pankki on vastannut POP Pankkien maksuliikenteestä jo helmikuusta 2015 lähtien ja korttitoiminnasta toukokuusta 2015 lähtien. Tähän asti siirtymät ovat olleet onnistuneita ja palvelukatkoksilta on vältytty. Jäljellä on haastava vaihe eli tukkurahoituspalveluiden käynnistäminen. Tällä hetkellä Bonum Pankki on

laittanut hakemuksen finanssivalvonnalle, että se saa alkaa harjoittamaan tukkurahoitustoimintaa. Tavoitteena on, että Finanssivalvonnan hyväksyntä saadaan kuluvan vuoden aikana. Kun hyväksyntä on saatu, käynnistetään reittauksen hankinta. Reittaus hankitaan joltakin kolmesta arvostetuimmasta luottoluokittajasta: Standard & Poor's, Fitch tai Moody's. Tulevaisuudessa joku luottoluokittajista tutustuu ryhmään ja käy mahdollisesti tarkastamassa yksittäisten pankkien toimintaa. Kun luottoluokitus on saatu, voidaan alkaa järjestelemään tukkurahoitusta. POP Pankki on erittäin pieni toimija, ja sen voi olla vaikeaa saada hyvää luottoluokitusta.

Haastateltava nro 1:

”Vaikka olisimme objektiivisesti maailman paras, emme voi saada hirveän hyvää ratingia, koska olemme pieni toimija. (...) Me voimme saada riittävän hyvän ratingin, että saamme järkevän hintaista rahoitusta.”

Riittävän hyvä rating olisi investointiluokan luottoluokitus. Jokaisella kolmesta luottoluokittajasta on erilaiset kriteerit, joilla toimintaa arvioidaan. Lähtökohtaisesti pyritään valitsemaan parhaiten POP Pankkien toimintaa myötäilevät kriteerit omaava luottoluokittaja. Tarvittaessa voi olla järkevää muuttaa jotain osaa toiminnasta, jos se edesauttaa paremman luottoluokituksen hankkimisessa. Isot pankit voivat käyttää kokoaan hyödyksi. Jos yritys on liian suuri, että sen annettaisiin kaatua (too big to fail), annetaan sille parempi rating. Isolla pankilla on niin paljon merkitystä kansantaloudellisesti, että valtioiden ja vakuusrahastojen on viisaampaa tukea sitä rahallisesti kuin antaa sen kaatua. POP Pankkiryhmän voi antaa tarvittaessa kaatua ilman, että sillä olisi suurta kansantaloudellista merkitystä.

Tällä hetkellä pyritään hakemaan vakuudetonta rahoitusta (senior laina), jota tarjotaan erisuuruisissa erissä. Käytännössä järkevän kokoinen rahoituserä olisi 500 miljoonaa euroa. Pienemmät erät ovat ”nappikauppaa” tukkurahoitusmarkkinoilla. Tukumarkkinatoiminnan pitäisi kuitenkin olla jatkuvaa ja siihen tulisi sitoutua. POP Pankkien tämän hetkinen lainakanta on noin 3 miljardia euroa.

Haastateltava nro 1:

”Jos hypoteettisesti ajatellen toteutettaisiin 500 miljoonan emissio kolmevuotisilla papereilla kerran vuodessa, olisi tukkurahoituksen osuus puolet lainakannasta.”

500 miljoonan erä on suuri osuus lainakannasta, joka luo riskin huonoina aikoina. POP Pankeilla on valmiiksi hyvä likviditeettitilanne, joten liikkumatilaa on vielä toistaiseksi. Tukkurahoitus on kuitenkin arvokas työkalu olla olemassa, ja se luo tiettyä vakautta pankin toimintaan. Myös pienemmällä 350 miljoonan yksittäisellä joukkovelkakirjalainauerällä voitaisiin tukkurahaa saada käyttökelpoiseen hintaan, vaikkei tarve olisikaan akuutti. Näin POP Pankit saisivat yhden työkalun lisää rahoituksen hankkimiseen kohtuullisella riskillä. Tänä päivänä tukkurahoitusta on myös hyvä olla kasvun tueksi, silloin kasvu ei tapahdu vain oman pääoman ehdoilla. Tukkurahan käytössä pitää kuitenkin olla maltillinen, koska sen käytössä piilee aina riski.

Haastateltava nro 3:

”Tukkurahoitus on sellainen välttämätön paha. Osa pankeista tarvitsee sitä täyttämään Aktian hypoteekkipankin jättämän kuilun ja osa tarvitsee sitä kasvamiseen.”

Nykyaikaisten pankkiasiakkaiden käyttäytyminen on muuttunut, sijoitustuotteiden kysyntä on kasvanut ja pankkipalveluita käytetään verkon kautta. Rahat myös kulutetaan yhä useammin kiinteään omaisuuteen, eikä säästöjä kerry entiseen tapaan pankkitilille. Tilanne ei vielä ole hälyttävä, mutta jos asiaa ei huomioida, voidaan tulevaisuudessa ajautua ongelmiin.

Haastateltava nro 2:

”Entisillä viisikymppisillä asiakkaila oli talolaina maksettu kolmekymmentävuotiaana ja säästöjä kerrytetty jo kaksikymmentä vuotta. Nykyisin viisikymppisellä asiakkaalla voi olla kaksi avioeroa pohjalla ja säästöt huppenneet avioeroissa ja asunnonvaihoissa.”

POP Pankkiliitto -osuuskunnalla on lainmukainen tehtävä valvoa jäsenluottolaitosten toimintaa, tarjota ohjeistusta ja johtaa toimintaa. Keskusyhteisönä POP Pankkiliitto

on vastuussa jäsenpankkien veloista. Käytännössä jokainen jäsenpankki on rajattomassa vastuussa toisen veloista, koska keskusyhteisöllä on oikeus kerätä jäsenpankeilta rahaa tukitoimia varten aina siihen pisteeseen saakka, että tukeva pankki ajautuu maksukykyongelmiin. Luonnollisesti tilanne, jossa tukitoimiin täytyy ryhtyä, halutaan välttää kaikin mahdollisin keinoin. Tästä syystä keskusyhteisö valvoo sen jäsenlaitoksia ja tarvittaessa puuttuu niiden toimintaan. Keskeisimpänä mittarina on se, kuinka paljon pankilla on omia varoja lain vaatimien vähimmäismäärien yli. Valvontaa suorittaa keskusyhteisön riskienvalvontatoiminto. Jos pankilla on paljon omaa rahaa ja mikään osa-alue ei lähentele riskitasoa, saa pankki päättää vapaasti asioistaan. Toinen tarkkailtava kohde on pankin riskienhallinnan laatu ja keskusyhteisöstä tulevien ohjeiden noudattaminen. Kaikki ryhmän pankit on jaettu riskiluokkiin edellä kuvattujen kriteerien mukaisesti, ja jokainen luokka edellyttää omia toimenpiteitään. Luonnollisesti valvonta ja puuttuminen toimintaan lisääntyvät mitä kauemmaksi tavoitetasoista ajaudutaan. Kriteereihin ei voida paneutua tarkemmin tässä työssä, koska ne ovat yrityksen salaista tietoa.

Haastateltava nro 2:

”Tämä on jo sellainen asia, että ulospäinkin on tärkeää näyttää siltä, että vastaamme toisten veloista. Ei me voida alkaa julkisesti kiistelemään, kuinka paljon kenenkin virheistä ollaan valmiita maksamaan, vastuun täytyy olla rajaton.”

Keskusyhteisö ohjeistaa jokaista pankkia siihen, kuinka riskejä tulee valvoa ja kuinka valvonta toteutetaan. Verrattuna tilanteeseen ennen yhteenliittymää, yhdenmukaistuu valvonta jäsenpankkien välillä merkittävästi. Kun kaikkien pankkien valvonta on yhdenmukaista, pystytään valvontaa toteuttamaan aiempaa automatisoidummin. Säästöjen suuruutta on vaikea mitata, koska valvontaan tarvittavat resurssit ovat kasvaneet samaan aikaan, mutta varmaa on, että kulut olisivat suuremmat ilman yhteenliittymää.

Haastateltava nro 1:

”Jos sanotaan pyöreästi noin miljoonan henkilöstökulut liittoon tai vaihtoehtoisesti neljän miljoonan kulut pankeille.”

Haastateltava nro 3:

”Minä pidän uutta riskienhallintatoimintoa oikeastaan vaan hyvänä asiana. Sitä on toivottu omalta osalta jo oikeastaan koko ryhmän ajan.”

Valvonnan toteuttaminen on huomattavasti taloudellisempaa keskitetyksi kuin jokaisessa pankissa erikseen. Sen lisäksi, että keskusyhteisö laatii omat säädökset ja ohjeistukset, on sen myös tutustuttava uudistuviin säädöksiin ja tiedotettava muutoksista jäsenpankeille. Keskusyhteisöstä löytyy erillinen Compliance-toiminto, jonka tehtäviin lukeutuu uusiin säädöksiin tutustuminen, niistä tiedottaminen ja niiden käytäntöönpanon valvonta. Compliance laatii myös malliohjeistuksia, joiden pohjalta pankit voivat laatia omat ohjeistuksensa. Compliance-toiminto myös valvoo, että pankit noudattavat niille määrättyjä ryhmän sisäisiä säädöksiä.

Keskusyhteisön tehtävä on myös ohjeistaa, kuinka tilinpäätökset laaditaan. Kun kaikki jäsenpankit käyttävät yhdenmukaista menettelyä tilinpäätösten laadinnassa pystytään, niistä muodostamaan yksi koko yhteenliittymän tilinpäätös. Keskusyhteisö vastaa lopullisen tilinpäätöksen laadinnasta.

Keskusyhteisö ei tee kaikkea työtä ilmaiseksi, vaan se veloittaa muun muassa riskienhallintapalveluistaan maksun, jonka kerroin määräytyy pankin riskiluokan perusteella. Koska huonomman riskiluokan pankit aiheuttavat enemmän työtä, on perusteltua periä niiltä suurempia maksuja.

Yhteenliittymän ulkopuolella, mutta ryhmän sisällä on myös kaikkien pankkien yhdessä omistama Suomen vahinkovakuutusyhtiö. Toistaiseksi vakuutustoiminnasta ei ole vielä saatu tuottoja, mutta nollassa tullaan saavuttamaan todennäköisesti viimeistään kahden vuoden kuluttua. Vakuutustoiminnassa on kokonaan uudenlainen verkkoon keskittynyt konsepti, josta myös kilpailijat ovat olleet kiinnostuneita. Vakuutusyhtiön kautta on POP ryhmälle saatu noin 80 000 uutta asiakasta vakuutusten piiriin, joille ei vielä ole edes tarjottu vakuutuksia. Yhteenliittymän sisällä asiakastieto pystytään tarvittaessa hyödyntämään molempiin suuntiin. Yksittäiset jäsenpankit voivat vinkata asiakkailleen vakuutuksista, ja vakuutusasiakkaille voidaan vinkata pankkipalveluista. Suomen vahinkovakuutuksen heikkous kuitenkin vielä toistaiseksi on pieni tuotetarjonta, mutta jos tarjontaa saadaan tulevaisuudessa kehitettyä, voi yhtiöstä olla huomattavaa hyötyä pankkiryhmän jäsenille.

Haastateltava nro 1:

”POP Vakuutus on ylivoimaisesti paras digitaalisuuden hyödyntäjä. (...) Siellä oli vuoden vaihteessa 70 000 uutta asiakasta, nyt 80 000, jalka meidän oven välissä, joille vain ei ole vielä pankkipalveluita tarjottu. Sille porukalle nyt vaan tarjotaan oikeat digipalvelut.”

5.2 Mitä yhteenliittymän jäsenyys edellyttää?

Yhteenliittymän jäsenyys vaatii tiettyjä muutoksia sen jäsenluottolaitoksilta. Osa muutoksista vaikuttaa pankkien vanhoihin toimintatapoihin ja osa asioista tulee kokonaan uusina. Koska yksi yhteenliittymän perustamiseen pakottaneista syistä olivat uudistuneet säädökset, tulee yhteenliittymän mukana monia toimintoja, joita ei ollut ennen yhteenliittymää. Hyötyjen ja haittojen punnitseminen suoraan on mahdollonta, koska faktatietoa toisista tavoista ei ole. Yhteenliittymässä kyetään kuitenkin muodostamaan niin sanottu skaalaetu, kun toimintoja pystytään hoitamaan keskitysti keskusyhteisön kautta, ja lähinnä raportointi ja ohjeistaminen jätetään jäsenluottolaitoksiin.

Ensimmäinen käytännön tason muutos oli saada osuuskunnan hyväksyntä yhteenliittymän vaatimille sääntömuutoksille. Jotta sääntöjä voitiin muuttaa, tuli esityksen saavuttaa 2/3:n enemmistö osuuskunnan kokouksessa. Jotta pankki voi kuulua yhteenliittymään tulee sen säännöissä lukea, mihin yhteenliittymään se kuuluu. Säännöissä tulee myös hyväksyä, että keskusyhteisö

- valvoo yhteenliittymälain mukaisesti osuuspankin toimintaa
- vahvistaa osuuspankin noudatettavaksi yleiset toiminta periaatteet osuuspankin yhteenliittymän kannalta merkittävässä toiminnassa
- antaa osuuspankeille sen maksuvalmiuden ja vakavaraisuuden turvaamiseksi ohjeita vakavaraisuuden ja riskien hallinnasta, luotettavasta hallinnosta ja sisäisestä valvonnasta sekä

- antaa ohjeita yhtenäisten tilinpäätösperiaatteiden noudattamiseksi yhteenliittymän yhdistellyn tilinpäätöksen laatimisessa.

Osuuskunnan säännöissä on oltava maininta, että pankki on velvollinen tarvittaviin tukitoimiin toisen yhteenliittymän jäsenluottolaitoksen selvitystilän ehkäisemiseksi sekä toisen jäsenluottolaitoksen puolesta suorittamaan velan maksuun yhteenliittymälain mukaisesti. Yhteenliittymälaki vaatii yllä mainittujen muutosten tekemistä jokaisen jäsenpankin sääntöihin.

Pelkkien sääntömuutosten lisäksi ovat pankit joutuneet maksamaan osuuspääoman, jotta uudet yksiköt on voitu perustaa. Kun osa ryhmän pankeista päätti jättää ryhmän, kasvoivat jäljelle jääneiden pankkien maksut entisestään. Tähänastiset kulut on jo maksettu kertapanostuksena, mutta kukaan ei voi sanoa varmuudella tulevaisuudesta kuinka paljon uusia maksuja vielä kerätään.

Haastateltava nro 1:

”Maksujen määrä riippuu täysin siitä, mitä halutaan lähteä tekemään.”

Henkilöstötasolla ei yhteenliittymä tuo mukanaan muutoksia. Joidenkin henkilöiden toimenkuvat kuitenkin saattavat muuttua, ja liittoon on tullut uusia työpaikkoja erityisesti riskienhallintaan liittyen.

Jokainen jäsenluottolaitos sitoutuu noudattamaan yhdessä sovittuja sääntöjä kaikilla osa alueilla. Jos esimerkiksi vakuutusten myyntiä halutaan kasvattaa, tulee jokaisen pankin antaa oma panoksensa. Vanhan ryhmän aikana liiton ohjeistukset olivat enemmän suosituksia, kuin pakotteita. Nykyisin ohjeistuksiin on sitouduttava. Vaatimus sitoutumisesta ohjeistuksiin on luonnollista, koska pankkien vastuu toisista pankeista on kasvanut. On myös kaikkien etu, että yhteisiä tuotteita myydään ja kaikki antavat panoksensa yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi.

5.3 Mitä yhteenliittymä tarkoittaa Keuruun Osuuspankille?

Kun Keuruulla lähdettiin kartoittamaan vaihtoehtoja, oli yhteenliittymä käytännössä ainoa realistinen vaihtoehto. Syitä oli kahdenlaisia: osa tunneperäisiä ja osa järkiperäisiä. Tunneperäiset syyt estivät erityisesti liittymisen Osuuspankki ryhmään. Kukaan haastateltavista ei hyväksynyt Osuuspankkiryhmää vaihtoehtona yhteenliittymälle. Yksi haastateltavista kuvaili päätöstä automaattisesti luovuttamiseksi. Luovuttaminen

sanan käyttö perustui ajatukseen, jossa sadan vuoden aikana Keuruun alueelta kerätty 25 miljoonan oma pääoma luovutettaisiin pankin purkautumistilanteessa keskusyhteisölle. Myönnettiin myös, että Keuruun Osuuspankki on ollut voimakkaasti aikanaan ajamassa eroa silloisesta Osuuspankkiryhmästä, eivätkä haavat ole vielä tänä päivänä täysin parantuneet. Kukaan haastateltavista ei myöskään pystynyt löytämään ryhmävaihdoksesta sellaista etua, että vaihdoksen eteen tehtävä työmäärä olisi ollut kannattava. Laskelmia tehtäessä ei myöskään saatu aikaan sellaista tulosta ettei POP Pankkien yhteenliittymä voisi toimia. Haastateltavista voi myös löytää sen ideologisen eron, joka aikanaan aiheutti Osuuspankki ryhmän jättämisen. Säästöpankkiryhmää voitiin pitää toisena vaihtoehtona, mutta tilanne ei kuitenkaan olisi välttämättä kohentunut merkittävästi tai ainakaan ryhmällä ei olisi ollut mitään niin merkittävää tarjottavaa, että vaihto olisi kannattanut.

Haastateltava nro 3:

”Miksei OP-ryhmään, siinä on totta kai paljon tunnesyitä ja sitten liiketoiminnallinen syy, ettei löydetty mitään sellaista etua, mitä olisimme sillä saavuttaneet. Totta kai se suuruuden ekonomia jotain houkuttaa, mutta mitään sellaista selkeätä perustetta, miksi ryhmää olisi pitänyt vaihtaa, ei löydetty.”

Kun päätös oli selvä ja tiedettiin, että halutaan lähteä mukaan rakentamaan yhteenliittymää, alettiin laatia sääntömuutosta. Osuuskunnankokous, jossa sääntömuutokset käsiteltiin, sujui hyvin yksimielisesti. Ehdotus sääntömuutoksesta hyväksyttiin lähes yksimielisesti.

Keuruun Osuuspankin tase on jo valmiiksi ollut niin hyvällä tasolla, että siihen ei ole tarvinnut tehdä yhteenliittymän vuoksi muutoksia. Omasta päätöksestään johtuen Keuruun Osuuspankki sulautti sen tytäryhtiöt emoyhtiöön, mikä jälkeenpäin tarkasteltuna osoittautui hyväksi päätökseksi. Jos tytäryhtiöt olisi jätetty voimaan sellaisenaan, olisi IFRS-tilinpäätöksen laatiminen osoittautunut huomattavasti työläämmäksi. On myös odotettavissa, että kun kaikkien tilinpäätökset laaditaan samalla tavalla, saadaan tulevaisuudessa avuksi valmiita automatisoituja raportointiratkaisuja.

Yhteenliittymän myötä riskienhallinta Keuruun Osuuspankissa on helpottunut. Keuruulla ei ole erillisiä riskienhallinnasta kokopäiväisesti vastaavia työntekijöitä, vaan

siitä vastaavat henkilöt tekevät sitä muun työn ohella. Nykyisin kun keskusyhteisöltä saadaan valmiit tiedotteet ja mallit, on työtaakka helpottunut tai ainakin keskittynyt enemmän raportointiin.

Haastateltava nro 3:

”Yhteenliittymä helpottaa huomattavasti juridista työtä pankissa. Jokaisessa pankissa ei tarvitse olla juristia selvittämässä uudistuvia säädöksiä.”

Pankkialalle asetetaan uusia säädöksiä kiihtyvällä tahdilla, ja niiden kaikkien selvittäminen vaatii suuren työpanoksen. Kun uudet säädökset selvitetään keskitetysti ja tiedotetaan jäsenpankeille, vähenee työtaakka. Suoranaisesta säästöistä ei kuitenkaan voida puhua, koska Baselin mukaiset julkaisuvaatimukset ovat lisääntyneet.

Yhteenliittymällä ei ole ollut Keuruun Osuuspankin työntekijöihin määrällisesti minäkäänlaista vaikutusta. Tulevaisuudessa voi kuitenkin olla syytä varautua muuttuviin työtehtäviin ja erilaisiin palveluihin. Yhteenliittymän myötä voi tulevaisuudessa kasvaa muun muassa vakuutusmyynti tai sijoitustuotteiden myynti. Keuruun Osuuspankki on myös perinteisesti ollut vähän myyntiin keskittyvä pankki tai kilpaileva työyhteisö. Yhteenliittymän myötä on syntynyt kampanjoita, jotka vääjäämättä tuovat myös Keuruulle myynnillisiä tehtäviä, joihin jokaisen on annettava oma panoksensa. Keuruulla johdon pitää rakentaa tarkka suunnitelma, millainen palkkio- tai kannustinjärjestelmä otetaan käyttöön.

Haastateltava nro 2:

”Kaikkein ongelmallisinta on, jos näin hyvän työyhteisön hajottaa kilpailulla.” (...) Kaikilla niillä, jotka eivät työnsä tai tehtävänsä puolesta pysty myymään pitää olla myös mahdollisuus saada kannustimia.”

Keuruun Osuuspankin työyhteisö on erittäin tiivis ja tehokas. Jotain työyhteisöstä varmasti kertoo se, että pankki lukeutuu POP Pankkien suurimpaan kolmannekseen, mutta henkilöstökulut ovat toiseksi pienimmät. Työyhteisö on arvokas sinällään ja liialla kilpailulla sen voi tuhota täysin. Kannustin järjestelmän pitää mahdollistaa jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuus saada palkkioita, vaikka myyntiä enemmän

tekevät saisivatkin suuremman osan. Työntekijöiden kesken ei haluta luoda kateutta toisten saamista palkkioista.

Kun finanssivalvonta on todennut yhteenliittymän pankkien väliset riskisyydet nolaksi, voidaan ryhmän kesken rahaa liikutella huomattavasti helpommin. Keuruun Osuuspankki on tällä hetkellä ylilikvidi, ja sillä on mahdollisuus lainata rahaa muille ryhmän pankeille. Toisaalta pankissa ollaan myös avoimia sijoituspalveluiden laajentamisen suhteen. POP Pankeilla on perinteisesti suojattu omia talletuksia aina ryhmän synnystä lähtien ja lainoittaminen on katettu talletuksilla. Keuruulla ei ole maksumiuden puolesta pakottavaa tarvetta säilyttää talletuksia, vaan sillä on varaa ohjata osa talletuksista esimerkiksi rahastoihin, jos pankki saa rahastoista riittävän tuoton. Myöskään tukkurahalla ei ole tulevina vuosina tarvetta, mutta pitkällä tähtäimellä tilanne voi olla toinen.

Haastateltava nro 2:

”Nykyajan ihmisillä on täysin erilainen kulutustottumus, ja heidän velat ovat erilaisia kuin aikaisemmillä sukupolvilla. Raha ei muutenkaan jää makaamaan tileille vaan se kulutetaan. (...) Tulevaisuudessa voimme tarvita tukkurahoitusta, koska meidänkin talletuksista yli puolet on keskittynyt yli 65-vuotiaille.”

Kun ikääntyvät ihmiset kuolevat ja varat siirtyvät nuoremmille sukupolville, joiden kulutustottumukset ovat erilaisia, pitää pankin pystyä tarjoamaan uusia palveluita. Uusi sukupolvi kuluttaa saamansa säästöt tai sijoittaa ne johonkin. Silloin pankilla pitää olla tarjonnassaan oikeat tuotteet, jotta raha pysyy oman ryhmän tai sen sidosryhmien sisällä. Tulevaisuudessa on olemassa riski, että talletuskanta hupenee ja rahaa ei enää säilötä pankkitileille. Silloin on tärkeätä että pankilla on saatavissa tukkurahaa lainoittamista varten. Tällä hetkellä voidaan sanoa varmasti, että tukkurahaa saadaan mutta hinta on suuri kysymys. Jos tulevaisuudessa tukkurahan hinta ei asetu tarpeeksi matalaksi, voi POP Pankeilla Keuruun Osuuspankki mukaan lukien olla suuria ongelmia lainoittamisen mahdollistamisessa.

Haastateltava nro 2:

”Jotkut sanovat, että vaikka korot nousisivat, ei talletuksen- ja lainan koron välinen ero tule enää kasvamaan entiselle tasolleen.”

Jos talletus- ja lainakoron ero ei tulevaisuudessakaan kasva, saa tukkurahan kilpailukykyinen hinta yhä suuremman merkityksen. Tukkurahoitus antaa pankeille suuria mahdollisuuksia, mutta sen saamiseen liittyy vielä huomattava riski.

Tulevaisuudessa on toiveissa, että yhteenliittymä helpottaa hallitustyöskentelyä. Kun ryhmän raportointia on yhdenmukaistettu, on samalla mahdollistettu yhden hallitusraportin luominen. Nykyisellään hallitus joutuu kahlaamaan useita erillisiä raportteja, mutta tulevaisuudessa on toivottavaa, että kaikki tarvittava tieto on koostettu yhdelle raportille. Yksi laaja raportti helpottaisi ja nopeuttaisi hallitustyöskentelyä huomattavasti.

POP Pankeilla on ollut haasteita päätöksen teossa sen historian aikana. Päätöksiä on lykätty liian pitkään, ja tilanteet ovat ehtineet muuttua. Parhaimmillaan pieni ryhmä voi olla dynaaminen, ja tarvittaessa se pystyy mukautumaan nopeasti uusiin tilanteisiin. Toistaiseksi POP-ryhmässä ei ole haluttu tai osattu käyttää hyödyksi mahdollisuutta nopeisiin päätöksiin. Jos tulevaisuudessa tahtotila paranee ja päätöksentekoa tehostetaan, pystytään luomaan kilpailuetua verrattuna kilpailijoihin. POP Pankeilla on myös mahdollisuus muokata omaa palveluaan asiakkaan tarpeisiin, ja jokaiselle pystytään takaamaan oma yksilöllinen palvelu.

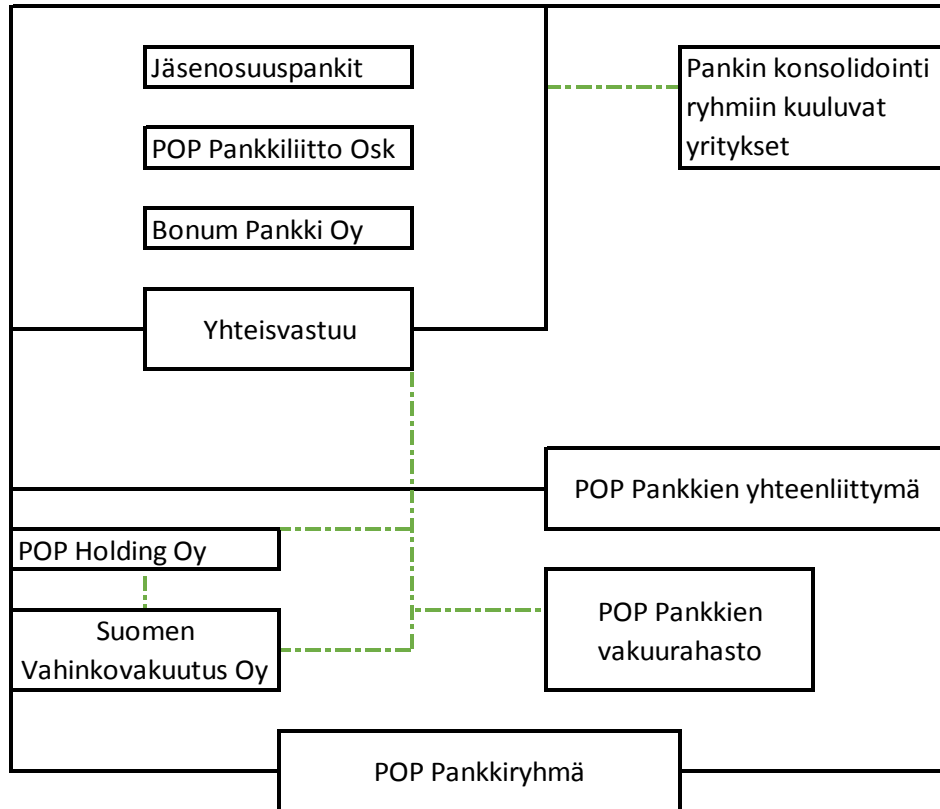
Haastateltava nro 2:

”Me ollaan sellainen luomutuote, josta asiakas on valmis maksamaan vähän enemmän. Asiakas maksaa enemmän siitä hyvästä palvelusta, henkilökohtaisista kontakteista, siitä henkilökohtaisuudesta puolin ja toisin. Jatkossa suurin osa ihmisistä tulee olemaan sellaisia, etteivät he halua asioida pankissa, eikä heillä ole tarvetta siihen. Sitten kun tietyissä tilanteissa tulee tarve saada se kontakti, se on meillä tarjolla.”

5.4 Tulosten yhteenveto

Yksi keskeisimmistä muutoksista oli koko POP Pankkiryhmän rakenteen muuttuminen. Ryhmään syntyi kokonaan uusia osia, ja osa myös poistui. Yhteenliittymä on

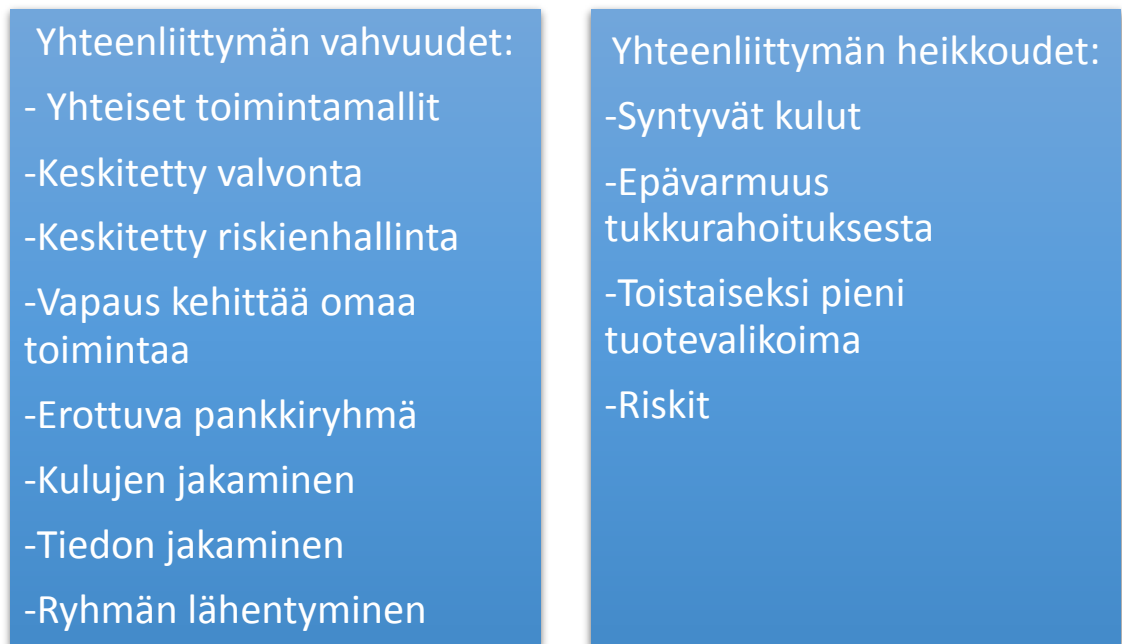
ikään kuin koko POP Pankkiryhmän ydin, joka on määritelty laissa talletuspankkien yhteenliittymästä. Seuraavassa kuviossa on esitetty uudistuneen POP Pankkiryhmän rakenne.



Kuvio 5. POP Pankkien yhteenliittymä

Konsolidointiryhmiin kuuluvat yritykset ovat jäsenpankkien kokonaan tai yli 50 prosenttisesti omistamia yrityksiä. Jäsenosuuspankit, Pankkiliitto ja Bonum Pankki ovat keskenään vastuussa toistensa sitoumuksista. Myös yhteenliittymän ulkopuolelta löytyy POP Holding Oy, Suomen vahinkovakuutus Oy ja POP Pankkien vakuusrahasto. POP Pankit omistavat yhtiöt, mutta ne eivät kuulu yhteenliittymään.

Kuten kaikkiin uusiin asioihin myös yhteenliittymään liittyy niin hyviä kuin huonojakin puolia. Huonoja puolia tarkasteltaessa on aina tärkeää kiinnittää huomioita siihen kuinka niihin suhtautuu. Huonoista puolista ei tarvitse tehdä ongelmaa, vaan niihin voi suhtautua haasteena. Haasteet ovat aina voitettavissa, mutta ne pitää huomata ajoissa ja niitä pitää työstää. Seuraavassa kuviossa esitetään tutkimustulosten keskeisiä kohtia jaotellen ne heikkouksiin ja vahvuuksiin.



Kuvio 6. Tutkimuksen tulokset

Yhteenliittymä nostaa POP Pankkien sisäisen valvonnan ja riskienhallinnan laatua ja tasoa merkittävästi. Kun palvelu tuotetaan sisäisesti laadukkaasti, on se sitä myös ulospäin. Kun kaikille pankeille kehitetään yhteisiä toimintamalleja, virtaviivaistuu ryhmän toiminta. Yhteiset toimintamallit myös mahdollistavat ryhmän sisäisen tiedon jakamisen ja tiivistymisen. Tiiviinä kokonaisuutena ryhmä on ulospäin vakuuttava ja toimii aiempaa tehokkaammin. Yhdessä tekemällä pystytään säästämään kuluissa. Samoja asioita ei tarvitse tehdä jokaisessa pankissa erikseen, kun kaikki, mikä voidaan, hoidetaan keskitetysti liitossa. POP Pankkiryhmä on kiistatta erottuva kokonaisuus Suomen pankkimailmassa. Yhteenliittymällä pystyttiin mahdollistamaan se, ettei pieni kokonaisuus häviä kokonaan.

Toisaalta uuden perustamisessa syntyy aina kuluja. Kun uusia yksiköitä perustetaan, joutuvat jäsenpankit pääomittamaan jokaisen perustettavan laitoksen. On myös selvää, etteivät uudet yhtiöt tee alusta asti voittoa ja niitä voidaan joutua tarvittaessa pääomittamaan useita kertoja. Jokaista euroa jonka pankit käyttävät yhteenliittymään, pitää ajatella sijoituksena. Sijoitus sisältää aina riskin ja tuotto-odotuksen. Yhteenliittymä on rakenteeltaan hyvin pysyvä, joten sijoituksesta ei voi luopua kovin helpolla tai halvalla. Jos yhteenliittymä epäonnistuu, voi se ajaa pankin kuin pankin ongelmiin. Epäonnistumiseen johtavia tekijöitä voivat olla liian pieni tuotevalikoima tai tukkurahoituksen epäonnistuminen. POP Pankit voivat ajautua tulevaisuudessa

ongelmiin, jos ne eivät saa kerättyä ympärilleen tarpeeksi kattavaa verkostoa tai omat rahkeet eivät riitä tarvittavien palveluiden tuottamiseen. Myös tukkurahoitukseen liittyy vielä useita epävarmuustekijöitä. Rahoitusta kyllä todennäköisesti saadaan, mutta sen hinta on vielä iso kysymysmerkki. POP Pankkien kasvu tulee olemaan erittäin pientä tai olematonta, jos tukkurahoitusta ei saada tulevaisuudessa. Toki myös vastuu muiden pankkien veloista on riski. Toteuttamalla tarkkaa valvontaa, riski on kuitenkin hallittavissa.

6 Pohdinta

Tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää, millainen POP Pankkien yhteenliittymä on, kuinka se vaikuttaa Keuruun Osuuspankkiin ja mitä hyötyä tai haittaa siitä on. Vuonna 2007 Yhdysvalloista alkanut finanssikriisi jätti pysyvät jäljet pankkisektorin yhä edelleen kiristyneinä lainsäädännön muutoksina. Jälkeenpäin on ollut helppo todeta, että valvonta epäonnistui tuolloin totaalisesti, eikä samaa virhettä haluta toistaa. Yhdysvallat selvisi kriisistä ja talous kääntyi kasvuun. Euroopassa asiat eivät sujuneet yhtä mutkattomasti, vaan osa Euroopan unionin jäsenvaltioista ajautui maksukyky-ongelmiin. (Alhosuo, ym. 2012, 27–28.) Asiat kuulostavat suurilta ja kaukaisilta, kun kuvittelee niiden rinnalle pienen keskisuomalaisen Keuruun Osuuspankin. Koska pankkitoiminnalla on vaikutuksia koko yhteiskuntaan, ovat säädökset kaikille samoja pankin koosta riippumatta (Alhosuo ym. 2012, 29). Keuruun Osuuspankki ja POP Pankkiryhmä joutuvat kohtaamaan saman sääntöviidakon kuin suurimmat pankit. Lisäksi ne joutuvat toimimaan samassa markkinatilanteessa kuin muutkin pankit.

Kiristynyt lainsäädäntö pakotti Aktian irtisanomaan keskuspankkipalvelut POP Pankeilta sekä Säästöpankeilta. Uusi lainsäädäntö ei enää tunnistanut pankkiryhmiä, jossa pankit eivät vastaa toistensa veloista. Ryhmälle, joka ei ollut lainsilmässä lainkaan ryhmä, oli mahdotonta hankkia käyttökelpoinen luottoluokitus. Vaikeaselkoinen ryhmärakenne ei myöskään herätä mielenkiintoa suurissa sijoittajissa, koska sen toimintaa on vaikea analysoida. Pankkien keskinäistä vastuuta tuli kasvattaa, jotta uusi lainsäädäntö tunnistaisi ryhmän. Uusi ryhmä haluttiin perustaa mahdollisimman kustannustehokkaasti. Laki kuitenkin määrää, ettei yhteenliittymän keskusyhteisö saa harjoittaa muuta merkittävää liiketoimintaa. (L 24.6.2010/599 4 §.) Edellä mainitusta

syystä johtuen yhteenliittymän keskuspankkipalveluita ei voitu järjestää yhdessä muiden pankkien kanssa. Koska maksuliikenne ei saanut pysähtyä, piti POP Pankkien rakentaa oma keskuspankki. Pian POP Pankit huomasivat, että uusi keskuspankki on samassa tilanteessa kuin vanha Aktian tarjoama keskuspankki, sillä laki ei edelleenkään tunnistanut ryhmää. Monivaiheisten ja vaikeiden neuvottelujen jälkeen päätettiin perustaa yhteenliittymä. Talletuspankkien yhteenliittymä muodostuu keskusyhteisöstä ja jäsenluottolaitoksista ja se on muodoltaan osuuskunta. (L 24.6.2010/599 1§-3§). POP Pankeilla yhteenliittymä muodostuu keskusyhteisöstä ja jäsenluottolaitoksista. Jäsenluottolaitoksiin lukeutuu myös POP Pankkien keskuspankki Bonum Pankki, jonka on tarkoitus harjoittaa tukkupankkitoimintaa. Tukkupankki hoitaa pankkien keskinäistä maksuliikennettä ja isolla volyymilla tehtävää arvopaperikauppaa. (Alhosuo, ym. 2010, 92). Laki talletuspankkien yhteenliittymästä määrää, ettei yhteenliittymä voi ottaa jäsenekseen sellaista luottolaitosta, joka ei ole omiin sääntöihinsä kirjannut kuuluvansa yhteenliittymään ja mahdollistavansa keskusyhteisön valvonnan. On myös määrätty, että sääntöihin tehtävillä muutoksilla tulee olla 2/3:n äänenemmistö. (L 24.6.2010/599 4 §– 7 §.)

Keuruun Osuuspankki teki sääntöihinsä kaikki tarvittavat muutokset lähes yksimielisellä päätöksellä. POP Pankki ryhmässä pysyminen mahdollisti Keuruun Osuuspankin erottumisen muista pankeista alueellaan. Keuruulla toimii jo nykyisellään kaksi erillistä Osuuspankkia, mutta silti Keuruun Osuuspankki on ylivoimaisesti suurin pankki alueella. Lisäksi kahden naapurikunnan pankit tekivät päätöksen vaihtaa pankkiryhmää. Keuruun Osuuspankki erottuu koivunlehti-logonsa avulla tulevaisuudessa varmasti entistä selkeämmin kilpailijoistaan.

Yhteenliittymä laissa on keskusyhteisön tehtäviksi määritelty yhteenliittymän ohjaaminen ja valvominen. Keskusyhteisö on myös viime kädessä vastuussa jäsenluottolaitosten veloista. (L 24.6.2010/599 1 §– 3 §.) POP Pankkien keskusyhteisössä on keskusyhteisön riskienhallintatoiminto ja Compliance-toiminto. Keskusyhteisö välittää jäsenpankeille jatkuvasti uusia ohjeistuksia ja valvoo, että lakia ja yhteenliittymän säädöksiä noudatetaan. Tarvittaessa keskusyhteisö puuttuu pankkien toimintaan, jos säädösten noudattamisessa havaitaan puutteita tai pankin vakavaraisuus ei täytä sille asetettuja vaatimuksia. Valvonnan on oltava tarpeeksi korkeatasoista, että Finanssi-

valvonta sen hyväksyy. Tulevan vuoden aikana Finanssivalvonta tarkastaa POP Pankkien valvonnan, ja jos se sen hyväksyy, voidaan POP Pankkien keskinäinen riski laskea nolllaksi. Kun pankkien keskinäinen riski on nolla, on yhteenliittymä kelpoinen hakemaan tukkurahoitusta. Keuruun Osuuspankki hyötyy tilanteesta ylilikvidinä pankkina, koska se voi lainata rahaa muille pankeille ryhmän sisällä. On myös etu, ettei Keuruun Osuuspankin tarvitse itse hoitaa Baselin kolmannen pilarin mukaista raportointia tai yksin olla vastuussa, että pankin tase täyttää ensimmäisen pilarin vaatimukset. (Caruana 2000, 297–299; Roldan 2006, 24–25.) Jos yhteenliittymää ei olisi perustettu, olisi valvontataakka ollut auttamatta liian suuri yksittäiselle pankille.

Pankkien toiminta perustuu asiakkailta talletuksina saatavien rahojen edelleen lainaamiseen. Talletuksista maksetun ja lainoista saadun koron välille jäävä erotus on korkokate. (Kontkanen 2011, 11–13.) Tällä hetkellä eniten asuntoluotoissa käytetty viitekorko 12 kuukauden Euribor on laskenut negatiiviseksi (Noponen 2016). Koska korot ovat erittäin matalia, on myös pankkien saama korkokate pienentynyt. Pankit voivat kompensoida alentunutta korkokatetta: kasvattamalla palkkioitaan, ohjaamalla varoja esimerkiksi rahastoihin tai hankkimalla rahaa halvemmalla. Keuruun Osuuspankki on toistaiseksi profiloitunut palvelumaksuttomaksi pankiksi, joten palvelumaksuilla ei pystytä korvaamaan menetettyä tuloa ainakaan toistaiseksi. Sijoitus tuotteita POP Pankeilla on toistaiseksi vain vähän, ja lisäksi niitä ei ole uskallettu tarjota, koska talletuksia tarvitaan lainanantoon. On huomattu, että nuorempien sukupolvien kulutustottumukset eroavat aikaisempien sukupolvien tottumuksista. Uusilla sukupolvilla velat ovat suurempia ja rahaa ollaan valmiimpia sijoittamaan riskisempiin kohteisiin. Lisäksi Keuruun Osuuspankin talletuksista yli puolet on yli 65 vuotiaiden omistuksessa. Vaikka tilanne on nyt hyvä, on olemassa riski, ettei se tulevaisuudessa säily sellaisena. Jos nuoremmat sukupolvet ovat kiinnostuneempia muista tuotteista kuin talletuksista, eikä POP Pankkien tuotepaletti ole tarpeeksi laaja, rahat voivat valua kilpailijoille.

Tilanne, jossa talletusten määrä vähenee ja lainaaminen uhkaa typistyä, voidaan korjata hankkimalla tukkurahoitusta. Pankin perusliiketoimintaa on varojen välittäminen ylijäämäisiltä talouksilta alijäämäisille. (Kontkanen 2011, 11.) Myös kiristynyt lainsäädäntö vaikeuttaa perinteistä lainanantoa, koska pankeilla tulee olla enemmän omia pääomia riskipainotettuja saatavia vastaan. (Bank for International Settlements

2014.) Voi olla, että tulevaisuudessa alueen talouksien ylijäämä ei riitä kattamaan alueen alijäämiä. Tällöin voidaan alijäämiä kerätä muualta joukkovelkakirjojen avulla. Tällöin puhutaan tukkurahoituksesta. Kaikki suurimmat pankit harrastavat tukku-pankkitoimintaa, jossa rahaa kerätään esimerkiksi suurilta eurooppalaisilta eläkevaakuutusyhtiöiltä. Rahaa kerätään suurissa satojenmiljoonien ja miljardien erissä. Tukkurahoitus on toimiessaan usein myös talletuksia halvempi vaihtoehto kerätä rahaa. POP Pankkien tilanne tukkurahoituksen suhteen on kuitenkin haastava, sillä niillä ei välttämättä ole kykyä ottaa vastaan niin suuria eriä rahoitusta, että rahoittajat kiinnostuisivat. Toinen ongelma on, ettei pieni ryhmä voi saada kovin hyvää luottoluokitusta. Kun yhdistetään huono luottoluokitus ja pienet rahoituserät kipuaa rahoituksen hinta liian korkeaksi. Jos POP Pankit eivät saa tukkurahoitusta kuntoon, on pankkitoiminnan kasvattaminen erittäin vaikeaa ja tulevaisuudessa se voi johtaa jopa toiminnan tyypistymiseen. Vaikka osuuskunnan on tarkoitus tuottaa sen toiminnalla taloudellista etua jäsenilleen, ei tuoton tavoittelemisen ole päätavoite. (Pöyhönen 2013, 1-25.) Osuuskunnan on kuitenkin pysyttävä kannattavana ja kasvavana tai pitkällä aikavälillä se häviää.

Suurin osa asiakkaista on todennut kivijalkakonttorin tarpeettomaksi, kun tilalle ovat tulleet pankkikortit ja verkkopankki. Pankissa ei myöskään haluta asioida, ellei ole pakko, koska asiakkaat haluavat hoitaa päivittäisasiain verkossa. (Kontkanen 2009, 16.) POP Pankeilla ei ole omaa palvelujärjestelmää, vaan palvelut hankitaan ostopalveluna Samlinkilta. Vanha perusjärjestelmä on erittäin raskas, ja siihen on vaikea tehdä muutoksia. Perusjärjestelmän päälle on rakennettu helpommin muokattava palvelurajapinta, joka muokataan jokaisen pankin tarpeisiin. Tulevaisuudessa verkkopalvelujen merkitys todennäköisesti korostuu entisestään ja palveluiden pitää olla kunnossa. Jos Samlinkin järjestelmä osoittautuu kovin rajoittuneeksi tai vaikeaksi muokata, on olemassa riski, että POP Pankit jäävät kehityksen ulkopuolelle. Tilanne ei kuitenkaan ole vielä akuutti, koska Keuruun Osuuspankin asiakkaista suurin osa on vanhempaa väestöä, eikä viimeisin teknologia ole heille yhtä tärkeää. Pankkitoiminnan ulkopuolelta POP Pankit ovat osoittaneet kykyä luoda uusia ja toimivia verkkopalveluita. Suomen Vahinkovakuutus on hyvä runko, jota kehittämällä voidaan saada

merkittävää etua POP Pankeille. Vahinkovakuutus toiminta ei sido asiakkaita pankkiin, mutta sitä kautta voidaan saada arvokasta asiakastietoa ja mahdollisesti tuloja tulevaisuudessa.

Pieni ryhmä erottuu hyvin isojen joukosta ja kykenee halutessaan nopeisiin muutoksiin. Keuruun Osuuspankki hyötyy yhteenliittymästä, koska se saa säilyttää itsenäisyytensä ja toteuttaa liiketoimintaansa kuten ennenkin. Yhteenliittymä kuitenkin sisältää riskin tulevaisuudessa, jos se ei pysty mukautumaan nykyaikaiseen pankkitoimintaan tai tarjoamaan sen jäsenille tarvittavia työkaluja sen toteuttamiseksi. On mahdollista, että isoa konetta yritetään saada käymään liian pienellä pumpulla. Jos pankkisääntely kiristyy entisestään, voivat pienen ryhmän kustannukset kasvaa kohtuuttoman suuriksi.

Suomesta löytyy yhä niitä asiakkaita, jotka arvostavat palvelun muokattavuutta ja saatavuutta. POP Pankeilla on hyvä brändiarvo, ja sen asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamaansa palveluun. Usein hyvästä palvelusta ollaan myös valmiita maksamaan enemmän kuin huonosta. Paikallisosuuspankit toimivat myös pienillä alueilla, eivätkä niiden intressit ole suoraan yhteneviä suurten pankkien kanssa. Osa paikallisosuuspankkien asiakaskokonaisuuksista on sellaisia, etteivät isot pankit ole niistä kiinnostuneita.

POP Pankkien täytyy kuitenkin toimia ryhmänä, jotta pieni pankkiverkosto palvelee asiakasta. Asiakkaan täytyy pystyä saamaan tarvittaessa sama palvelu jokaisesta konttorista. Palvelun on oltava laadukasta riippumatta siitä, asioiko asiakas Keuruun Osuuspankissa vai Suupohjan Osuuspankissa. Laadukas palvelu konttorista riippumatta on myös tärkeää ryhmän uskottavuuden kannalta. Ryhmän pitää näyttää tiiviiltä ulospäin, jotta se on uskottava. Uskottavalla ryhmällä on myös paremmat mahdollisuudet solmia tärkeitä yhteistyösopimuksia muiden toimijoiden kanssa. Koska ryhmä ei voi yksin perustaa kaikkia nykyaikaisen finanssitavaratalon palveluita, on sen pystyttävä hankkimaan ympärilleen tehokas yhteistyöverkosto.

Aihe oli mielenkiintoinen, ja siihen syventymisen myötä on ilmennyt useita kohteita, jotka ovat lisätutkimuksen arvoisia. Tukkuvarainhankinta on prosessina sellainen, että se kaipaa lisää selvitystyötä. Tukkuvarainhankinnan järjestämisestä POP Pan-

keille voisi tehdä kokonaan oman selvitystyön. Tutkimuksessa voisi pureutua tarkemmin siihen, mihin hintaan rahoitusta on saatava ja kuinka paljon sitä voi ottaa. Samalla tutkija pystyisi selvittämään mitkä ovat POP Pankkiryhmän vahvuuksia kansainvälisillä markkinoilla ja miksi suuret rahoittajat kiinnostuisivat ryhmästä.

Myös automatisoidumman riskienhallintajärjestelmän kehittäminen on laaja kokonaisuus, joka kaippaa lisää selvitystyötä. Pienelle ryhmälle kaikki automaation kautta saavutetut säästöt ovat arvokkaita ja tutkimisen arvoisia. Ryhmän sisäinen raportointi on edelleen kehitysvaiheessa. Tutkija voisi syventyä siihen, mihin suuntaan raportointia tulee kehittää, jotta sen pystyy toteuttamaan mahdollisimman automatisoidusti. Automatisoidusta raportoinnista hyötyy niin keskusyhteisö, kuin jäsenpankitkin.

On myös huomattava, että yhteenliittymä on vielä kesken ja aika tulee näyttämään millaiseksi se lopulta muotoutuu. Kun aikaa on kulunut muutama vuosi, pystyisi tämän työn pohjalta tekemään jatkotutkimuksen, siitä kuinka asiat lopulta etenivät. Se olisi tilannekatsauksen joka toimisi jäsenpankeille eräänlaisena palautteena nyt tehdystä valinnoista. POP Pankeilla on yhteensä noin 426 miljoonaa euroa omaa pääomaa, jonka sen jäsenpankit ovat yli sadan vuoden aikana keränneet toimialueiltaan. Määrä on niin suuri, ettei sitä kannata missään nimessä tuhlaata yrittämällä saada käyntiin koneistoa, johon se on kuitenkin vielä liian pieni. Yhteenliittymä hanke on kunnianhimoinen ja pitää sisällään kilpailijoistaan erottuvan ideologian. Pelkkä ideologia ei kuitenkaan ole syy tuhlaata vaivalla kerättyä omaisuutta. Hankkeen kehittämistä on hyvä seurata sen edetessä, jotta mahdolliset virhevalinnat pystytään korjaamaan ajoissa.

Luotettavuus

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa lukijalle tulee välittää tarkka kuva tutkimuksen etenemisestä. Mitä tarkemmin prosessi on kuvailtu, sitä vaikeampi lukijan on löytää siitä puutteita. (Kananen 2010, 68–69.) Tässä tutkimuksessa jokainen tutkimuksen vaihe on selitetty lukijalle kohta kohdalta. Tutkimus on toteutettu loogisessa järjestyksessä ja kaikki tutkimuksen kannalta oleelliset tekijät on kuvailtu tarkasti. Yinin (1987,14) mukaan tapaustutkimuksessa on hyväksyttävää säilyttää piirteitä todellisesta elä-

mästä. Tässä työssä on kuvailtu pankkitoiminnan kehittymistä, sekä pankkitoiminnan- ja organisaatioiden prosesseja. Kuten aiemmin on kerrottu, osa tutkimuskohteeseen liittyvistä päätöksistä on tehty tunteella. Tunneperusteiset päätökset sitoutuvat kiinteästi todelliseen elämään. Tästä syystä teorian lisäksi lukijalle on pyritty kuvailemaan tarkasti myös aiheen sisällä olevia tunnesidonnaisuuksia.

Kaikilla haastateltavilla oli yli kymmen vuoden kokemus POP Pankkiryhmästä ja sen kehityksestä. Haastateltavia ei ollut useita, mutta jokainen haastateltava on työskennellyt viimeiset kolme vuotta tutkimusongelman ympärillä. Haastateltavista jokainen työskenteli kuitenkin eri tehtävässä. Haastattelulla saadut vastaukset tuottivat nopeasti samansuuntaisia vastauksia, ja aineistoa pystyi kutsumaan kylläiseksi. Jokaisella haastateltavalla oli kuitenkin oma näkemys, siitä mihin suuntaan toimintaa pitää tulevaisuudessa kehittää. Jokainen haastateltava edusti eri tahoja, mikä on yksi syy siihen, että tulevaisuuden suunnitelmat erosivat keskenään. Osana tarkkaa dokumentointia oli haastatteluiden äänitys. Koska haastattelut olivat äänitettyjä, ne pystyttiin litteroimaan tarkasti.

Toisaalta Erikssonin ja Koistisen (2005,41) mukaan ansioituneesta tapaustutkimuksesta katsotaan löytyvän vaihtoehtoisia selityksiä. Tästä työstä löydettiin useita vaihtoehtoisia vastauksia ja niille perusteluja. Lopullinen totuus riippuu siitä, mitä asiaa halutaan painottaa tai miltä kannalta asiaa tarkastellaan.

Tutkimuksessa toteutettiin aineistotriangulaatiota, kun pankin sisäistä aineistoa ja haastattelun tuloksia vertailtiin keskenään. Haastateltavien vastaukset ja sisäinen aineisto vastasivat toisiaan. Erikssonin ja Koistisen (2005,42) mukaan aineistotriangulaatio vahvistaa tutkimusmenetelmissä ilmeneviä heikkouksia ja lisää tapaustutkimuksen luotettavuutta. Tässä työssä aineistotriangulaatiolla pyrittiin vahvistamaan pienen haastattelujoukon aiheuttamia heikkouksia.

Tulkitsevassa tutkimuksessa tutkimustuloksiin vaikuttavat aina tutkijan omat kokemukset. Bricollage-käsitteen mukaan tutkimus on aina tutkijan ja tutkimusvälineiden tuottama uniikki kokonaisuus. Tutkimus myös muokkautuu tutkimuksen edetessä, eikä se voi olla täysin ennalta suunniteltu. Jotta tutkimus on laadukasta, tulee tutkijan hyväksyä oma vaikutuksensa tutkimustuloksiin. Edetessään muokkautuvaa tutki-

musta kuvaillaan laadultaan hyväksi, kun se on joustavaa, teknisesti uteliasta, refleksiivistä, monitaitoista, älyllisesti sisältörikasta ja hyvin kirjoitettua. (Erikson & Koistinen 2005, 43.) Tämän tutkimuksen jokaista osa-aluetta jouduttiin muokkaamaan tai jäsentelemään uudelleen tutkimuksen edetessä. Tutkimus oli jatkuvasti elävä kokonaisuus, eikä ennen sen loppua pystynyt sanomaan, mitkä osat olivat oleellisia tutkimuskysymysten kannalta. Tässä tutkimuksessa on pyritty tuomaan esille useita vastauksia osoituksena siitä, että tutkija ymmärtää tulkitseviensa asioita omasta näkökulmastaan. Useilla vastauksilla tutkija pyrkii osoittamaan kykyä tulkita vastauksia myös muista näkökulmista. Tutkimuksen teoriaosuus koostuu laajasta määrästä useammalla kielellä kirjoitettuja lähteitä. Lähteistä suurin osa on tuoreita vain 1–2 vuotta vanhoja. Laaja lähdeluettelo osoittaa tutkijan laajan ja monipuolisen lukeneisuuden, jota Erikson ja Koistinen (2005, 43.) pitävät älyllisen sisältörikkauden edellytyksenä.

Ennen tutkimuksen aloittamista tutustuttiin kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen ja tapaustutkimukseen. Tutustuttiin myös niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen. Läpi tutkimuksen on noudatettu vain tutkimuksen toisessa luvussa esitettyjä tekniikoita. Tutkimuksen luotettavuutta on tarkasteltu yleisesti hyväksytyillä kriteereillä useista näkökulmista. Tarkastelussa saavutettujen tulosten mukaan tutkimusta ja sen tuloksia voidaan pitää luotettavina.

Lähteet

- Acharya, R., Kangan, A., Ligam, S. 2008. Onlinebanking Applications and community bank performance. *International Journal of Banking Marketing* vol.26 6.3.2016. Viitattu 3.5.2016. <http://dx.doi.org/10.1108/02652320810902442>
- Alhosuo, S., Nisen, A., Pellikka, T. & Sundberg, S. *Finanssitoiminnan käsikirja*. 2. p Jyväskylä: Finassi- ja vakuutuskustannus.
- Alasuutari, P. 1995. *Laadullinen tutkimus*. 3. uud.p. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Basel Committee on Banking Supervision N.d. *Bank for international settlements*. Viitattu 24.3.2016. <http://www.bis.org/bcbs/>.<http://www.bis.org/publ/bcbs189.pdf>.
- Basel III: A global regulatory framework for more resilient banks and banking systems. 2011. Julkaistu 6/2011. Viitattu 25.3.2016.
- Basel III definition of capital – Frequently asked questions. 2011. Bank for International Settlements: Basel Committee of Banking Supervision. Viitattu 25.3.2016. <http://www.bis.org/publ/bcbs211.pdf>.
- Basel III phase-in-arrangements. 2014. Bank for International Settlements: Basel Committee on Banking Supervision. Viitattu 25.3.2016. http://www.bis.org/bcbs/basel3/basel3_phase_in_arrangements.pdf.
- Basel III: The Liquidity Coverage Ratio and liquidity risk monitoring tools. 2013. Bank for international settlements: Basel Committee on Banking Supervision. Julkaistu 1/2013. Viitattu 25.3.2016. [Http://www.bis.org/publ/bcbs238.pdf](http://www.bis.org/publ/bcbs238.pdf).
- Basel III: The Net Stable Funding Ratio. 2014. Bank for international settlements: Basel Committee on Banking Supervision. Julkaistu 10/2014. Viitattu 25.3.2016. <http://www.bis.org/bcbs/publ/d295.pdf>.
- Eriksson, J. & Koistinen, K. 2005. *Monenlainen tapaustutkimus*. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. P. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 2.p. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Eskola, J. & Vastamäki, J. 2001. *Teemahaastattelu: Opit ja opetukset*. Teoksessa J. Aaltola & R. Valli (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I*. Jyväskylä: PS-kustannus, 24-42.
- Finanssikriisin vaikutuksia Suomen talouteen. 2011. Suomen pankki 18.1.2011. Viitattu 20.1.2016. [Http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset_ja_raportit/bof_online/Documents/BoF_Online_01_2011.pdf](http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/selvitykset_ja_raportit/bof_online/Documents/BoF_Online_01_2011.pdf).
- Greek fiscal crisis and repercussions for the property market. 2014. *Journal of Property Investment & Finance*. Viitattu 16.2.2016. <http://dx.doi.org/10.1108/JPIF-08-2013-0052>.

- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu, Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S., Remes, P & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13.p Helsinki: Tammi.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Caruana, J. 2003. Basel II: The road ahead. *Journal of Financial Regulation and Compliance*. Viitattu 24.3.2016. <http://dx.doi.org/10.1108/13581980310810570>
- Jokivuolle, E & Vauhkonen, J. 2010. Pankkien vakavaraisuussäätelyn muuttamiseen. *Suomen Pankki. Euro ja Talous* 29.12.2010, 9-19.
- Karjaluoto, H. 2002. Selection criteria for mode of bill payment: empirical investigation among Finnish bank customers. *International Journal of Retail & Distribution Management* Vol 30. Viitattu 28.4.2016. <http://dx.doi.org/10.1108/095905502104-29540>
- Kontkanen, E. 2009. Pankkitoiminnan käsikirja. 2.p Jyväskylä: Finanssi- ja vakuutus-kustannus.
- Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. 3.p Jyväskylä: Finanssi- ja vakuutus-kustannus.
- L 24.6.2010/599. Laki talletuspankkien yhteenliittymästä. Viitattu 20.3.2016. Säädös valtion säädöstiedostopankki Finlexin sivustolta. <http://www.finlex.fi/>, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.
- L 14.6.2013/421. Osuuskuntalaki. Viitattu 25.3.2016. Säädös valtion säädöstiedostopankki Finlexin sivustolta. <http://www.finlex.fi/>, lainsäädäntö, ajantasainen lainsäädäntö.
- Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen käytäntö ja teoria. Teoksessa tapaustutkimuksen taito. Toim. Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. Helsinki: Gaudeamus, 9,38.
- Laitinen, A., Eskola, A. 2015. Pienten pankkien kannattavuus. *Finnish Business Review*. Julkaistu 16.9.2015. Viitattu 3.5.2016. <http://urn.fi/urn:nbn:fi:jamk-issn-2341-9938-1>
- Laitinen, H. 1998. Tapaustutkimuksen perusteet. Kuopio: Kuopion yliopiston paino.
- Lassila, A. 2015. Koivunlehdestä tuttujen osuuspankkien ryhmä hajosi. *Helsingin Sanomat* 18.4.2015. Viitattu 16.2.2016. <http://www.hs.fi/talous/a1429247208757>
- Lähteenmäki, P. 2015. Yhteinen talletussuoja kuuluu pankkiunioniin. *Talouselämä* 28.8.2015, 10–11.
- Magnus, M., Backman, J. & Power, C. Pankkiunioni. Euroopan parlamentti palveluksessa. Viitattu 21.3.2016. http://www.europarl.europa.eu/atyourservice/fi/displayFtu.html?ftuid=FTU_4.2.4.html
- Matthews, R., Tlemsani, I. 2010. The financial Tower of Babel: roots of crisis. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance Management* Vol 3. Viitattu 3.5.2016. <http://dx.doi.org/10.1108/17538391011093270>

- Noponen, S. 2016. Juuri äsken tapahtui historiallinen käänne: Suomen suosituin asuntolainakorko miinukselle. *Taloussanom*at 5.2.2016. Viitattu 16.2.2016. <http://www.taloussanom.fi/asuminen/2016/02/05/juuri-asken-tapahtui-historiallinen-kaanne-suomen-suosituin-asuntolainakorko-miinukselle/20161406/310>
- Näin luet pankkien tunnuslukuja. 2013. *Talouselämä: Analyysit*. Päivitetty 28.5.2013. Viitattu 3.4.2016. [Http://www.talouselama.fi/analyysit/nain+luet+pankkien+tunnuslukuja/a2070988](http://www.talouselama.fi/analyysit/nain+luet+pankkien+tunnuslukuja/a2070988)
- POP Pankeille uusi keskusluottolaitos vuonna 2015. Poppankkiliiton tiedote 29.1.2013. Viitattu 30.3.2016. <https://www.poppankki.fi/tiedotteet?articleId=341783>
- POP Pankit vahvistavat kilpailukykyään. POP Pankkiliiton lehdistötiedote 19.12.2014. Viitattu 30.3.2016. https://www.poppankki.fi/c/document_library/get_file?uuid=165dfdc3-bf5a-4777-9333-7d42b271de2c&groupId=10304
- Pöyhönen, S. 2013. *Osuuskunta ja osuuskuntalaki*. 3.p Helsinki: Talentum.
- Rahkonen, J. 2014. Koivunlehtipankki Poppia vaihtaa OP-Pohjolaryhmään. *Keskisuomalainen* 14.10.2014. Viitattu 3.4.2016. <http://www.ksml.fi/keski-suomi/Koivunlehtipankki-Poppia-vaihtaa-OP-Pohjola-ryhm%C3%A4%C3%A4n/297776>
- Roldan, J. 2006. Basel II – an opportunity for convergence in the EU. *Journal of Financial Regulation and Compliance* Vol 14. Viitattu 24.3.2016.
- Silfverberg, K. 2012. Hallitus löysi sovun pankkiverosta. *Helsingin Sanomat*. Viitattu 21.3.2016. <http://www.hs.fi/paivanlehti/talous/Hallitus+l%C3%B6ysi+sovun+pankiverosta/a1353400297627?src=haku&ref=arkisto%2F>
- The Origins of the Financial Crisis. 2008. Brookings. Viitattu 18.1.2016. http://www.brookings.edu/~media/research/files/papers/2008/11/origin-crisis-baily-litan/11_origins_crisis_baily_litan.pdf
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisältöanalyysi*. 6.p Helsinki: Tammi
- Vauhkonen, J. Basel III – uudistus parantaa pankkien riskinkantokykyä. Euro ja talous 12.10.2010. Viitattu 25.3.2016. http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/euro_ja_talous/euro_ja_talous_vanhat/Documents/ET_3-2010_JukkaVauhkonen.pdf,
- Yin, R. 1987. *Case Study Research, Design and Methods*. 5.p London: SAGE publications Ltd.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelulomake

TEEMAHAASTATTELU

Miksi POP Pankkien yhteenliittymään?

(Miksi Aktia irtisanoi keskuspankki palvelut?)

Miksi yhteenliittymä piti perustaa?

(Miksei yhteenliittymää voitu tehdä yhteistyössä Säästöpankkiryhmän kesken?)

Miksei joku muu vaihtoehto?

Mistä yhteenliittymä koostuu (jäsenet, keskuspankki jne.)?

Kuinka kallis yhteenliittymä on rakentaa?

Kuinka yhteenliittymä vaikuttaa pankin taseeseen?

Kuinka yhteenliittymä vaikuttaa pankin riskienhallintaan?

Kuinka pitkälle yhteenliittymän jäsenet ovat vastuussa toistensa veloista?

Kuinka yhteenliittymä vaikuttaa pankin henkilökuntaan?

Kuinka yhteenliittymä vaikuttaa pankin asiakkaisiin?

Mitä yhteenliittymä tarjoaa sen jäsenille?

Mitä pankkien on tarjottava yhteenliittymälle?

Onko yhteenliittymällä mahdollisuutta tukkurahoitukseen?

Miten pieni yhteenliittymä voi olla kilpailukykyinen?

Kuinka paljon yhteenliittymä vaatii sen jäseniltä alkuinvestointien jälkeen?

Mitä haittaa yhteenliittymästä on sen jäsenpankille verrattuna tilanteeseen ennen yhteenliittymää?

Mitä hyötyä yhteenliittymästä on verrattuna tilanteeseen ennen yhteenliittymää?

Mahdollisuus kertoa omasta mielestä aiheen kannalta tärkeitä asioita.