

Tulivuoren juurella? Pankkitoiminta murroksessa

Panu Kalmi

Anders Kjellman, Taisto Kangas ja Risto Tainio,
Nuclear Finance: Bank Management in Disruption,
Novum Publishing 2021, 279 sivua.

Kolme kokenutta tutkijaa ja pankkialan ammattilaista ovat kirjoittaneet kirjan nimeltään *Nuclear Finance: Bank Management in Disruption*. Kirjan vetävä nimi viittaa siihen, että erilaiset häiriöt ympäröivässä yhteiskunnassa voivat johtaa pankkialalla ketjureaktioihin, jotka voivat levitä nopeasti talouteen muuallekin. Tästä olemme saaneet paljon kokemuksia viime vuosina esimerkiksi finanssikriisin yhteydessä. Aika näyttää, millä tavoin koronapandemia ja kirjan kirjottamisen aikaan vielä odottamaton Ukrainan sota vaikuttavat finanssisektoriin pitkällä aikavälillä.

Kirjan kirjoittajat ovat todella kokeneita pankkitoiminnan ja johtamisen asiantuntijoita: Anders Kjellman, jolla on pitkä kokemus sekä kansainvälisestä pankkitoiminnasta että akatemiasta; Taisto Kangas, joka on pitkän linjan pankinjohtaja ja myös väitellyt tutkija; sekä

Risto Tainio, joka on Aalto-yliopiston johtamisen emeritusprofessori. Tämä asiantuntemus välittyy kirjan jokaiselta sivulta.

Kirjan on takakantensa mukaan tarkoitus antaa sekä pankinjohtajille että pankkien asiakkaille ohjeita siihen, miten he voivat sopeutua neljännen teollisen vallankumouksen tuomiin haasteisiin. Pääasiallisena kohteena ilmeisesti ovat kuitenkin pankinjohtajat, koska monin paikoin teksti on suunnattu suoraan heille.

Kirjassa on monen tyyppistä materiaalia. Kahdessa ensimmäisessä luvussa luodaan taustaa pankkitoimintaa koskeville keskusteluille ja mietitään mm. sitä, mitä on hyvä ja huono pankkitoiminta. Kirjan kolmannessa luvussa puhutaan erityyppisistä pankeista ja keskustellaan pankkien riskeistä, kuten luottoriskistä. Kirjan neljännessä luvussa käsitellään pankkifuusioita, niiden mahdollisia tehokkuusvaikutuksia ja fuu-

sioiden vaikutuksia pankkien selviytymiseen. Viides luku on mielestäni kirjan mielenkiintoisin. Siinä käsitellään paljon pankkien johtamista ja annetaan myös käytännön ohjeita tästä. Yksi keskeisimmistä asioista siinä on arvojen ja yhteisöllisyyden merkitys pankkitoiminnassa. Kuu- dennessa luvussa yritetään katsoa pankkitoimin- nan tulevaisuuteen, ja seitsemännessä luvussa puhutaan paljon alustoista ja finanssiliiketoiminnan murroksesta. Johtopäätöksissä tekstiä vedetään lähinnä yhteen.

Kirjassa on paljon erilaisia lähtökohtia, ehkä vähän turhankin paljon. Jää hieman epäselväksi, mikä on kirjan keskeinen yleisö. Pankkitoiminnasta on olemassa myös johtajille sopivia yleisesityksiä. Näistä Casu, Girardone ja Molyneux (2021) on ehkä paras. Kirja osittain vastaa tähän tarpeeseen, mutta käsittelee pankkitoiminnan perusasioita kuitenkin melko suppeasti ja pintapuolisesti. Kirjassa toki käsitellään myös Suomen pankkitoiminnan erityispiirteitä, kuten säästöpankkien kohtaloa 1990-luvun pankkikriisissä ja Nordean syntymiseen johtaneita fuusioita. Näitä ei kuitenkaan käsitellä kovin systemaattisesti, vaan lähinnä siinä määrin kuin ne liittyvät kirjoittajien omaan mielenkiintoon. Ainakin kaksi kolmesta kirjoittajasta onkin kokenut säästöpankkikriisin ja Nordea-fuusiot kovin omakohtaisesti, joten sinänsä fokus on ymmärrettävä.

Monet ajatukset kirjassa ovat sellaisia, että ne löytävät kaikupohjaa tästä lukijasta. Samalla tavoin kuin kirjan kirjoittajat, minäkin uskon, että pankkitoiminnassa yhteiset ja eksplisiittiset organisaation arvot ovat keskeisiä toimintaa ohjaavia tekijöitä. Kirja suhtautuu myönteisesti paikalliseen pankkitoimintaan ja näkee etuja siinä, että pankkimarkkinoilla toimii erityyppisiä toimijoita. Samaa olen itsekin tuonut esille

mm. tässä lehdessä (Kalmi 2012; Kalmi ja Kerola 2014).

Myönteinen suhtautuminen paikallispankkeihin tuo mieleen ajatuksen, voisiko yksi potentiaalinen lukijaryhmä kirjalle olla suomalaisten paikallispankkien johtajat. Vaikkakin tämä ryhmä pienenee koko ajan pankkifuusioiden myötä, on se kuitenkin edelleen melko laaja. Tätä ryhmää ajatellen kirja olisi kuitenkin kannattanut kirjoittaa ennemmin suomeksi. Lisäksi siinä ei käsitellä oikeastaan ollenkaan sitä jännitettä, joka syntyy keskuksen ja paikallispankkien välille. Tämä on paikallispankkiryhmissä, Suomessa erityisesti OP-ryhmässä, keskeinen johtamiskysymys.

Nyt teoksessa käsitellään pankkien johtamista hyvin yleisellä tasolla. Kirjassa kylläkin ihan oikein erotellaan erilaisia pankkitoiminnan muotoja, joskin ehkä vähän vetäen mutkia suoriksi. Sen sijaan siinä ei juuri käsitellä sitä, miten johtamisen haasteet eroavat vaikkapa pienessä paikallispankissa tai kansainvälisesti toimivassa investointipankissa. Käytännössä fokus on kuitenkin enemmän ensimmäisessä ryhmässä. Kirjassa käytetään esimerkkinä paljon Koivulahden Säästöpankkia (Kvevlex Sparbank). Se on varmasti ollut ja varmaan on edelleenkin erittäin hyvin johdettu pankki, joka toteutti säästöpankkien keskeistä ajatusta aikana, jolloin säästöpankkiryhmä kokonaisuudessaan siirtyi hyvin eri suuntaan. Siitä saatavat opit ovat tärkeitä erityisesti paikallisille säästö- tai osuuspankeille. Vaikkakin hyvän johtamisen opit ovat osittain yleispäteviä, niin silti ajattelisin, että kansallisen tason liikepankin saati sitten kansainvälisen investointipankin johtaminen on hyvin erilaista. Siksi keskittyneempi fokus paikallispankkeihin olisi voinut olla perusteltua.

Kirjassa tunnutaan ainakin myös implisiittisesti lähdeettävän siitä ajatuksesta, että organi-

saatioiden hengissä säilyminen on hyvä ja tavoiteltava asia. Näin ehkä onkin organisaation omasta näkökulmasta. Taloustieteilijänä kuitenkin pitäisin vielä tärkeämpänä sitä, että tietyt palvelut tulevat tuotetuksi tehokkaalla ja tarkoituksenmukaisella tavalla. Viime vuosina erilaiset pankkisektorin ulkopuoliset toimijat ovat hämmentäneet pankkitoiminnan kenttää siinä määrin, että on syytä pohtia vakavasti, mikä on pankkisektorin ja pankkien ulkopuolisten toimijoiden välinen työnjako. Kirjoittajat tulevat sen verran syvältä pankkitoiminnan sisältä, että he näkevät tämän aiheen nimenomaan pankkitoiminnan perspektiivistä. Toinen, varmaan jossain määrin todennäköinenkin vaihtoehto on, että pankit siirtyvät ajan myötä enemmän toimialan reunalle ja muiden toimijoiden rooli kasvaa merkittävästi.

Kirjan fokuksen hajanaisuuden lisäksi moitteita saa tältä lukijalta editointien puute. Huutomerkkien runsaalla käytöllä halutaan varmasti korostaa asioita ja ehkä välittää lukijalle innostuneisuutta, mutta ainakin minusta se oli häiritsevää. Kirjoittajat voisivat luottaa siihen, että keskeiset ajatukset välittyvät ilman huutomerkkejäkin. Sanaleikki ”me = we” aukeaa suomalaiselle lukijalle, mutta ei taatusti kenellekään muulle. Jos yleisön oli tarkoitus olla suomalaista, niin tekstin kielikin olisi voinut olla suomi.

Kirjassa tosiaan välillä vedetään mutkia suoriaksi luokitteluissa. Yksi usein käytetty termi on *casino shadow banking*. Ylipäätään kirjassa varjopankkitoimintaa käsitellään välillä ikään kuin sillä tarkoitettaisiin hämäräperäistä toimintaa. Tästä ei kuitenkaan sanan alkuperäisessä merkityksessä ole kyse, vaan sillä tarkoitetaan toimintaa, joka liittyy läheisesti pankkien toimintaan, mutta ei ole kuitenkaan pankkisääntelyn alaista, koska siihen ei liity talletusten vastaan-

ottamista. On myös hieman yllättävää, että kirjassa ei tehdä jaottelua suhdepankkitoimintaan (*relationship banking*) ja transaktiopankkitoimintaan (*transaction banking*). Tämä suhteellisen yleisesti käytetty jaottelu olisi sopinut hyvin kirjan teemoihin.

Lopuksi voin sanoa, että kirja on mielenkiintoista ja ajankohtaista luettavaa pankkitoiminnasta. Parempi fokusointi jollekin tietylle kohderyhmälle ja parempi toimittaminen olisi tehnyt siitä vielä käyttökelpoisemman. □

Kirjallisuus

- Casu, B., Girardone, C., ja Molyneux, P. (2021), *Introduction to Banking*, 3rd edition, Pearson Education.
- Kalmi, P. (2012), ”Organisaatioiden monimuotoisuus pankkisektorin vakauden lähteenä”, *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 108: 15–19.
- Kalmi, P. ja Kerola, E. (2014), ”Osuus- ja säästöpankkien menestys eurooppalaisessa talouskriisissä”, *Kansantaloudellinen aikakauskirja* 110: 315–331.