

Pankkien menestyserot ja niiden tulkinta

Pekka Korhonen, Timo Santalainen, Risto Tainio

EXPLAINING VARIATIONS IN BANK PERFORMANCE

Administrative Studies vol 16 (1987);3, ss. 146—159

The problem of measuring and explaining economic performance of the banks is focused upon by the present study which was carried out among the banks of the SKOPBANK Group in Finland.

First, three different performance groups are identified and the features characterizing them are analyzed. This part of the study is based on cross-sectional data of the 80 largest banks in the bank group.

Next the relationships revealed by statistical analysis are explored more profoundly through the case studies of sixteen particular banks. The utilized data is comprised of the performance history of the banks in question and the work history of their current managers. The purpose of this part of the analysis is to increase the understanding of the processes which cause the observed performance variations and the related characteristics of the banks.

As a result of the analysis some parts of the complex network of the interdependent elements underlying bank performance were revealed. Very 'context' of performance seems to contribute to the determination and 'effects' in the performance research are more situationally dependent than the traditional views about the 'determinants' of performance have indicated.

Keywords: Performance, Managerial work, Bank.

*Pekka Korhonen, Ph.D.
Associate Professor of Management Science
Helsinki School of Economics
Runeberginkatu 22—24, 00100 Helsinki*

*Timo Santalainen, Ph. D., Lic. Pol. Sc.
Adjunct Professor of Business Administration
Helsinki School of Economics and
Executive Vice President
SKOPBANK, Mikonkatu 4, 00100 Helsinki*

and

*Risto Tainio, Ph. D.
Professor of Business Administration
Helsinki School of Economics
Runeberginkatu 22—24, 00100 Helsinki*

1. JOHDANTO

Sekä tutkijoita että käytännön johtajia on pitkään askarruttanut kysymys siitä, mitkä tekijät säätelevät organisaatioiden liiketoiminnallista menestystä. Tutkijat haluavat selittää ilmiön, kun taas liikemiehille on tärkeää löytää tehokkaita liiketoiminnan ohjausmalleja. Molempien asettamilla ongelmilla on yhteisiä piirteitä. Menestystekijöiden tuntemus synnyttää jatkuvasti uudenlaisia johtamismenetelmiä, ja johtamiskäytäntö ja sen seuraukset auttavat ymmärtämään yhä paremmin liike-elämän monisärmäistä todellisuutta ja siinä vallitsevia vaikutussuhteita.

Alueen tutkimuksessa on havaittavissa kahdenlaisia perusongelmia. Ensimmäinen koskee yritysten menestyksen mittausta ja toinen menestyserojen selittämistä. Keskustelut näistä kysymyksistä ovat tutkimuskentässä liikkuneet jossain määrin toisistaan irrallaan.

Näyttää siltä, ettei ole olemassa yhtä yleisesti hyväksyttyä tai yleispätevää tapaa kuvata yrityksen menestystä (Lenz, 1980). Tutkijat käyttävät joko yhtä tai tietyllä toimialalla 'riittävän erottelukyvyn' omaavaa mittaria tai useista mittareista muodostettua yhdistelmämittaria (kannattavuus, kasvu, maksuvalmius jne.). Käytännössä tuloksetuotoksen mittaaminen on vähintään yhtä kirjavaa. Mittausperusteiden on todettu muuttuvan yrityksen eri kehitysvaiheissa (Chandler, 1977), ja jopa saman yrityksen eri osissa menestystä kuvataan usein eri tavoin (Teulings, 1985, Tainio ym., 1986).

Menestyserojen selittäminen on toinen yhtä ongelmallinen kysymys. Kirjallisuudesta on erotettavissa kaksi pääkoulukuntaa: toinen korostaa ympäristötekijöiden tärkeyttä menestystä selitettäessä (esim. markkinat, kilpailijat, rahoittajat, yhteiskunnallinen kehitys) ja toinen puolestaan painottaa organisaation sisäisten tekijöiden merkitystä (johtamismenetelmät, organisaation rakenne, tuotantomenetelmät, työvoiman laatu jne.). (ks. Child, 1974, Pfeffer & Salancik, 1978, Porter, 1979, Shrader ym. 1984).

Lenz (1981) on alueen tutkimuksesta löytänyt kuusi yleisimmin käytettyä selitystapaa menestykselle. Nämä ovat:

1. Ympäristötekijät (esim. markkinoiden rakenne, tulosyksiköiden kilpailu-asema) → menestys,
2. Ympäristön ja organisaation rakenteen yhteensopivuus → menestys,
3. Organisaation rakenne → menestys,
4. Strategia → organisaation rakenne → menestys,
5. Markkinatilanne → strategia → menestys sekä
6. Johdon pätevyys (johtajiston motivaatio ja ammattitaito) → menestys.

Kutakin selitysketjua on laajalti testattu empiirisissä tutkimuksissa. Lenzn mukaan (1981) on kuitenkin löydetty hyvin vähän todisteita, että nämä suhteellisen yksinkertaiset syy- ja seuraussuhteet selittäisivät yritysten välisiä menestyseroja tai niiden ajallisia vaihteluita.

Edellä esitetyt havainnot lähtökohtina tämä tutkimus kohdistettiin seuraavaan kolmeen asiakokonaisuuteen:

1. Menestyksen määrällisten ja laadullisten erojen täsmentämiseen,
2. Eri tavoin menestyneiden pankkien tyypillisten piirteiden kartoitukseen sekä
3. Menestyserojen synnyin ja kehityksen olosuhdesidonnaisten tulkintojen ja selitysten kehittelyyn.

Työ on jaettu kuuteen osaan. Osassa 2 selostetaan tutkimuksen taustaa ja suunnittelua. Osassa 3 analysoidaan pankkien liiketoiminnan tuloksia. Eri tulosryhmiä tarkastellaan osassa 4 ja tuloseröjen syitä etsitään osassa 5. Osa 6 sisältää keskustelun ja johtopäätökset.

2. TUTKIMUKSEN KOHDEORGANISAATIO JA AINEISTON HANKINTA

Suomen pankkitoiminnan sääntely on 1970-luvun alusta lähtien asteittain vapautunut. Liike-, säästö- ja osuuspankeilla on vuodesta 1971 ollut samat mahdollisuudet harjoittaa pankkitoimintaa. Myös ulkomaisilla rahalaitoksilla on nyttemmin lupa toimia Suomessa, ja uusia kilpailijoita on tullut perinteisen pankkimaailman ulkopuoleltakin. Nämä muutokset ovat pakottaneet eri pankkiryhmiä arvioimaan uudelleen strategiansa ja luomaan kehitysohjelmia tulosten parantamiseksi. Koska pankkiryhmien välillä on pitkään ollut selviä menestyseroja, on perusteltua selvittää menestymisen taustatekijöitä.

Tutkimuksen kohteena ovat säästöpankit, jotka ovat Suomen vanhimpia rahalaitoksia. Ensimmäinen säästöpankki perustettiin jo 1820-luvulla. Säästöpankit ovat perinteisesti

toimineet alueellisesti itsenäisinä yrityksinä. Säästöpankkiryhmän markkinaosuus on 30 prosenttia.

Pankkimaailman muutosten kohtaamisella säästöpankkien keskusyksiköiden merkitys on kuitenkin lisääntynyt. Keskeisinä kehityshankkeina muutoksen hallitsemiseksi laadittiin säästöpankkiryhmän ensimmäinen pitkän tähtäyksen suunnitelma vuosille 1971—1980. Lisäksi on toteutettu ryhmätason johtamisjärjestelmien ja organisaation kehitysprojekteja. Samalla on kehitetty tulosarviointimenetelmiä. Näin ollen käytössä on yhdenmukaista tietoa yksittäisten pankkien liiketaloudellisesta tilasta, organisaatiosta sekä sosioekonomisista tekijöistä.

Säästöpankkiryhmän ylin johto osallistui vuosina 1978—1984 laajaan MBO-tyyppiseen johdon kehittämissprojektiin, jonka piirissä luotiin ja otettiin käyttöön uusi tulosjohtamisjärjestelmä (Santalainen & Baliga, 1987).

Tämän tutkimuksen ensimmäisenä ongelmana oli luoda tarkka ja käyttökelpoinen menestysmittari. Tätä varten laadittiin viisiulotteinen vektorimitta. Menestyksen empiiristä analysointia varten kerättiin tietoja 80 suurimmasta pankista. Säästöpankkeja oli tuolloin yhteensä 273. Eri lähteistä kerätyt tiedot taulukoitiin. Liiketoiminnallista menestystä koskevat tiedot saatiin keskusyksikön taloustilastoista.

Tietoja liiketoimintaympäristöstä ja kilpailijoista hankittiin haastatteleamalla asiantuntijoita. Johtajia ja henkilökuntaa koskevat tiedot saatiin henkilöstö- ja koulutusrekisteristä. Tietoja pankkitekniikan tasosta ja viimeaikaisista organisaatiomuutoksista saatiin haastatteleamalla konsultteja ja asiantuntijoita, jotka olivat sekä perehtyneet kyseisten pankkien asioihin että pystyivät vertaamaan niitä muihin säästöpankkeihin ja Suomen koko pankkimaailmaan. Useimmista pankeista oli lisäksi saatavana tietoja pankin sisäisestä ilmapiiristä, ulkoisesta imagosta ja johtamistavasta. Nämä muuttajat on selostettu liitteessä A.

Tiedot analysoitiin monimuuttujamenetelmää hyväksi käyttäen: menestymisen ulottuvuuksia tarkasteltiin pääkomponenttianalyysillä, ryhmittelyanalyysillä pankit jaettiin homogeenisiin ryhmiin tuloksen perusteella ja erotteluanalyysillä etsittiin ne ominaispiirteet, jotka erottavat eri menestysryhmät toisistaan.

Empiiristä poikkileikkausanalyysiä seurasi historiallinen case-analyysi niistä prosesseista, jotka poikkileikkaustiedoista suoritetun tilastotutkimuksen mukaan aiheuttavat syy-yhteyksiä. Ensimmäisessä vaiheessa neljä ”tunnetus-

ti" hyvin menestyvää ja neljä "tunnetusti" huonosti menestyvää pankkia valittiin lähempää tarkastelua varten. Sanalla "tunnetusti" tarkoitetaan sitä, että keskusyksikön asiantuntijat pitivät kyseisiä pankkeja selvästi hyvin tai huonosti menestyvinä sekä kasvun että kannattavuuden perusteella. Menestyserojen lisäksi pankit edustivat eri maantieteellisiä alueita ja erityyppisiä paikkakuntia sekä olivat erikokoisia.

Valitsemalla mahdollisimman erilaisia pankkeja tutkimuksen kohteeksi toivottiin saatavan monipuolinen kuva siitä, mitkä voimat ja olosuhteet vaikuttavat liikeloudelliseen tulokseen. Case-tutkimuksessa analysoitiin kunkin pankin menestystä ja johtamista koskevat tiedot viimeisten 10—15 vuoden ajalta. Nykyisten toimitusjohtajien työprosessien sisältö selvitettiin syvähaastattelun avulla, jotka tapahtuivat kronologisesti ja sisälsivät seuraavat tiedot:

- johtajien tausta ja urakehitys,
- pankin historia ja viimeaikainen kehitys,
- johtajan tulo pankin palvelukseen sekä
- varsinainen johtamistyö, eli mitä ongelmia johtajat olivat kohdanneet ja miten he olivat ratkaisseet ne pankin sisällä, suhteessa markkinoihin, taloudellisessa mielessä sekä paikkakunnan kannalta.

Haastatteluihin käytettiin aikaa 6—8 tuntia. Lisätietoja oli haastattelujen jälkeen saatavissa. Liitteessä B on yhteenveto tästä tietojenkeruuvaiheesta.

Seuraavassa vaiheessa case-tutkimukseen lisättiin kahdeksan uutta pankkia: kullekin aiemmalle pankille etsittiin vastakkaista menestystä edustava pari. Tarkoituksena oli verrata keskenään ympäristöitään ja kooltaan samankaltaisia pankkeja, joilla oli vastakkainen menestystausta. Tutkimus suunniteltiin siten, että sen avulla kyettäisiin määrittämään ne prosessit, joiden ansiosta pankki menestyy joko hyvin tai huonosti.

3. PANKKIEN MENESTYSTEKIJÖIDEN TUNNISTAMINEN

Aiemmissä tutkimuksissa on pankkien menestyksen mittaamiseen yleisesti käytetty markkinaosuuden kasvua, kannattavuutta ja pääoman tuottoa (Fraser & Rose 1976, Lenz 1980). Tässä tutkimuksessa päädyttiin myös muiden tunnuslukujen käyttöön yhteisymmärryksessä säästöpankkiryhmän liikkeenjohdon

asiantuntijoiden kanssa, joilla on monivuotinen kokemus pankkien menestyksen vertailusta eri olosuhteissa. Tarkoituksena oli sisällyttää tutkimukseen riittävän kattava joukko erilaisia menestymistä mittaavia tunnuslukuja, jotka on ilmaistavissa liikeloudellisin termein.

Valitut menestymisen tunnusluvut ja niiden mittaustapa on kuvattu taulukossa 1:

Taulukko 1. Menestymisen tunnusluvut.

Kasvu:	Keskimääräinen markkinaosuus (%) (1978, -79, -80)
	Keskimääräinen markkinaosuus (%) (1974, -75, -76)
Kannattavuus:	Keskimääräinen käyttötase/TS *) (1979, -80, -81)
Velkaisuusaste:	Keskimääräiset velat mullille pankeille/TS (1979, -80, -81)
Vakavaraisuus:	Keskimääräinen osakepääoma/TS (1979, -80, -81)
Investointiaste:	Keskimääräiset investoinnit/TS (1979, -80, -81)
*) TS = Taseen loppusumma	

Vuosittain mitattavasta menestyksestä aiheutuvan mahdollisen harhan poistamiseksi käytettiin kolmen vuoden keskiarvoja.

Jotta voitaisiin selvittää, onko viisiulotteinen menestysvektori esitettävissä alempiulotteisena, tehtiin pääkomponenttianalyysi. Koska tunnusluvut oli esitetty erilaisilla asteikoilla, käytettiin analyysissä standardoituja muuttujia. Pääkomponenttien ja tunnuslukujen väliset korrelaatiokertoimet, joita kutsutaan pääkomponenttilatauksiksi, on esitetty taulukossa 2:

Taulukko 2. Pääkomponenttilataukset.

	1	2	3	4	5
Kasvu	.234	.759	.475	.371	.074
Kannattavuus	.842	.036	.230	-.308	-.378
Velkaisuusaste	-.479	.645	-.034	-.591	.071
Vakavaraisuus	.870	-.140	.019	-.217	.419
Investointiaste	-.469	-.475	.723	-.168	.064
Ominalsarvot	1.968	1.239	0.803	0.657	0.333

Taulukosta 2 ilmenee, että kaksi ensimmäistä pääkomponenttia selittää 64.1 % kokonaisvaihtelusta ja kolme ensimmäistä 80.2 %. Tämä merkitsee, että kolme tai neljä pääkomponenttia on riittävä määrää menestyksen selittämiseen oleellista informaatiota hukkaamatta. Neljälle ensimmäiselle komponentille on myös löydettävissä selkeä tulkinta: ensimmäinen komponentti kuvaa kannattavuuteen ja vakavaraisuuteen perustuvaa menestystä, toinen lainojen avulla tapahtuvaa kasvua, kolmas inves-

toinneilla rahoitettua kasvua ja neljäs heijastelee kohtalaista kasvua ja hyvää vakavaraisuutta. Viimeisen eli viidennen komponentin voidaan tulkita kuvaavan eroja kannattavuuden ja vakavaraisuuden välillä, mutta "hyvyyden" suunta on vaikeaselkoinen.

Pääkomponenttianalyysi osoitti selkeästi, ettei menestymistä ole mielekästä yrittää kuvata yksilulotteisella mittarilla, joten aluksi tehtiin ryhmittelyanalyysi kaikilla viidellä tunnusluvulla menestymiseltään homogeenisten pankkien löytämiseksi. Ryhmittelykriteerinä käytettiin suuretta $\min W$, jolle on olemassa selkeä tilastoteoreettinen (ks. Scott & Symons, 1971) ja empiirinen (ks. Korhonen, 1978) peruste. Matriisi W on tulomuuttujien ryhmittäin laskettu painotettu sisäinen ristitulomatriisi (ks., esim. Mardia ym., 1979 ss. 360—369).

Pankit ryhmiteltiin 3—6 ryhmään. Jatkoanalyysiin valitsimme kolmen ryhmän ratkaisun, joka oli helpoin tulkita ja jolle myös Marriottin (1971) ehdottamalla (karkealla) tekstikriteerillä $g^2 \cdot W$ ryhmien lukumäärän testaamiseksi oli melkein sama arvo kuin neljän ryhmän ratkaisulla (g viittaa ryhmien lukumäärään). Tunnuslukujen ryhmittäiset keskiarvot on annettu taulukossa 3.

Taulukko 3. Tunnuslukujen ryhmittäiset keskiarvot.

Ryhinät:	Hyvä Kannattavuus	Hyvä Kasvu	Huono Menestys
Kasvu	.2	2.4	-0.9
Kannattavuus	.8	0.7	0.6
Velkaisuusaste	4.0	12.8	9.7
Vakavairuus	6.1	6.1	5.0
Investointiaste	5.7	3.2	6.0
Pankkien lukum.	33	20	26

Ryhmät on helppo tyypitellä säästöpankki-ryhmässä yleisesti käytettyjä menestysstandardeja soveltamalla.

1. Ensimmäinen ryhmä koostuu pankeista, joilla on hitaasti kehittyvä markkinaosuus, hyvä kannattavuus, alhainen velkaantumisaste, kohtalainen vakavaraisuus ja kohtalainen investointiaste. Tätä ryhmää kutsutaan "hyvän kannattavuuden ryhmäksi".
2. Seuraavalle ryhmälle on tunnusomaista hyvä markkinaosuuden kehitys, kohtalainen kannattavuus, erittäin korkea velkaantumisaste ja alhainen investointiaste. Ryhmää kutsutaan "hyvän kasvun ryhmäksi".
3. Kolmannen ryhmän pankeilla kaikilla tunnusluvuilla on joko huono tai kohtalainen arvo.

Ryhmää kutsutaan "huonon menestyksen ryhmäksi".

Ryhmittelyn validiteetti oli tarkistettu pankki pankilta yhdessä säästöpankkiryhmän talousasiantuntijoiden kanssa. Heidän käsityksensä tukivat käytettyä ryhmittelyä ja ryhmien luonnehdintaa. On ilmeistä, että huono menestyminen on helposti identifioitavissa. Yksikään tunnusluvusta ei saa hyvää arvoa, vaan se on joko huono tai kohtalainen. Huonous on ilmeisesti kasaantuva ominaisuus.

Hyvä menestymisen sitävastoin ei ole yhtä yksiselitteinen ominaisuus. Yhtenä lisäsyynä kolmen ryhmän ratkaisun valintaan oli, että kaksi ryhmistä koostui erilaisen menestymisprofiilin omaavista pankeista. Myös viiden ryhmän ratkaisua harkittiin, se oli käsittänyt neljä hyvin menestynyttä ryhmää. Kuitenkin päädyttiin kolmen ryhmän ratkaisuun, koska sille oli olemassa selkeä tulkinta, riittävä tilastoteoreettinen peruste ja ryhmäkoko säilyi tarkoituksenmukaisena jatkoanalyysia varten. Kolmen ryhmän ratkaisu riitti myös tutkimustarkoitukseen: pankkien menestyserojen tulkitsemiseen. Tähän tarkoitukseen tarvittiin kaksi erillisen menestymisprofiilin omaavaa ryhmää.

Analyysin perusteella voidaan todeta, että ilman lisäinformaatiota on mahdotonta löytää yksilulotteista objektiivista mittaa pankkien asettamiseksi paremmuusjärjestykseen. Siksi on parempi käyttää vektorimittaa, joka soveltuu kuvaamaan menestymisen erilaisia ilmeneismuotoja.

4. MENESTYMISSEROJEN KUVAUS

Menestymittareiden lisäksi havaintoaineistomme sisälsi runsaasti taustatietoa markkinoinnista, kilpailusta, pankkitekniikasta, toimitusjohtajien ominaisuuksista, johtoryhmistä, henkilöstöstä, organisaatorakenteesta ja paikakunnasta kuten luvussa 2 on selostettu. Näitä tietoja voidaan käyttää eri ryhmiin kuuluvien pankkien luonnehdintaan. Tässä luvussa pyritään löytämään menestymiseroja kuvaavat erityispiirteet. Lähestymistapa on pikemminkin kuvaileva kuin todentava.

Aiemmat tutkimukset osoittavat selkeästi, että yhdistelmä ympäristö-strategia-organisaatorakenne erottelee toisistaan hyvin ja huonosti menestyvät pankin (Lenz 1980, Holt & Walewski 1984). Tarkoituksena on tässä tunnistaa ne tärkeimmät tekijät, jotka kuvaavat menestymisryhmien erot aikuperäisten taustamuuttu-

jien avulla. Koska valittiin kolme ryhmää, ainakin kaksiulotteinen vektori (ks. esim. Mardia ym. 1979, s. 320) tarvitaan ryhmien keskiarvojen erojen kuvaamiseksi oleellista informaatiota hukkaamatta edellyttäen, että kovarianssimatriisien rakenne ryhmissä on identtinen. Sitten kun tämä kaksiulotteinen erotteluavaruudeksi kutsuttu taso oli identifioitu, poimittiin ne taustamuuttujat, joiden yhteiskorrelaatiokerroin erotteluavaruuden kanssa ylittää tietyn kynnyksen.

Analyysi suoritettiin neljässä vaiheessa. Aluksi nominaaliasteikolla mitatut muuttujat joko dikotomisoitiin tai poistettiin. Muuttujat, jotka sisälsivät liian paljon puuttuvia arvoja, jätettiin huomiotta. Puuttuvat arvot korvattiin keskiarvoilla, mikäli edellisiä ei esiintynyt kovin paljon.

Seuraavaksi valittiin edustava osajoukko (18 muuttujaa) jäljellä olevista 40 muuttujasta käyttäen vaiheittaista valintaa. Kukin muuttuja valittiin osajoukkoon siten, että se maksimaalisesti paransi Wilksin lambdaa (W / T), missä T on koko aineistolle laskettu ristitulomatriisi. Lopetussääntönä vaiheittaiselle proseduurille käytettiin lisäinformaation testiä (ks. Rao 1973, s. 551—556). Testikriteeri on approksimatiivisesti F -jakautunut, ellei vaiheittaista valintaa sovelleta. Valintaproseduurista johtuen testiin on syytä suhtautua jossain määrin varauksellisesti.

Nollahypoteesi "Jäljellä olevat muuttujat eivät tuo enää mallin mukaan erottelua oleellisesti selittävää lisäinformaatiota", "hyväksyttiin", kun hypoteesin hylkäysriski on suurempi kuin 50 % (F -arvo nollahypoteesille on: $F(44,74) = 0.491$). Esimerkiksi 10 %:n riskitasoa käyttäessä vain yhdeksän muuttujaa olisi valittu malliin ja ilmeisesti joitakin todellisuudessa oleellisia muuttujia olisi jäänyt ulkopuolelle.

Kolmanneksi Fisherin lineaariset erottelufunktiot laskettiin malliin valittua 18 muuttujaa käyttäen. Taulukosta 4 ilmenee, että molemmat funktiot ovat merkitseviä. Ensimmäisen khii:n neliön arvo on testiarvo molempien funktioiden merkitsevyydelle ja jälkimmäinen toisen erottelufunktion merkitsevyyden testaamiseksi (ks. Mardia ym. 1979, s. 343).

Taulukko 4. Erottelufunktioiden merkitsevyyden testaus.

Ominaisarvot	Prosenttiosuus	$\text{K}h_i^2$	v.a.	Tn.
2.792	66.57	149.12	36	1.00
1.402	33.43	60.02	17	1.00

Kun erottelufunktiot skaalataan siten, että kokonaiskeskiarvot ovat nollija ja ryhmien sisäiset painotetut varianssit ykkösiä, voidaan tarkastella ryhmäkohtaista informaatiota (taulukko 5).

Taulukko 5. Erottelufunktioiden keskiarvot, hajonnat ja korrelaatiot koko aineistossa ja ryhmittäin.

	1. erottelu funktio	2. erottelu funktio
Koko aineisto:		
Keskiarvo:	0.000	0.000
Hajonta:	1.922	1.530
Ryhmä 1: Hyvä kannattavuus (n = 33)		
Keskiarvo:	-1.019	1.166
Hajonta:	1.017	0.980
Korrelaatiok.:		-.407
Ryhmä 2: Hyvä kasvu (n = 20)		
Keskiarvo:	2.813	0.078
Hajonta:	1.009	1.040
Korrelaatiok.:		.005
Ryhmä 3: Huono menestys (n = 26)		
Keskiarvo:	-0.870	-1.539
Hajonta:	0.971	0.994
Korrelaatiok.:		.058

Hajonnat ryhmissä ovat ykkösiä ja erottelufunktioiden korrelaatiokerroimet yhdellä desimaalilla nollija (ilman pyöristystä). Tämä merkitsee, että kovarianssirakenteet ovat ryhmittäin melko samanlaiset ainakin erotteluavaruudessa.

Ensimmäinen erottelufunktio erottelee ryhmän-2 ("Hyvä kasvu") toisista ryhmistä ja toinen erottelufunktio erottelee ryhmät dimensiolla "Alhainen — hyvä", mutta ei niin selkeästi kuin ensimmäinen erottelufunktio. Tähän havaintoon perustuen ensimmäinen erottelufunktio nimetään "Alhainen — hyvä kasvu" ja toinen "Alhainen — hyvä kannattavuus".

Analyysin luotettavuuden testaamiseksi suoritimme pankkien uudelleen luokittelun erotteluavaruudessa käyttäen Bayesin luokittelusääntöä (ks. esim. Mardia ym. 1979, s. 304—305). Tilvistelmä esitetään taulukossa 6.

Taulukko 6. Pankkien uudelleen luokittelu.

Ryhmään:	1	2	3	Yhteensä
Ryhmästä				
1	26	2	5	33
2	4	9	7	20
3	4	1	21	26
Yhteensä:	34	12	33	79

Luokittelun onnistuneisuus on 71 %, jota tuloista on pidettävä hyvänä.

Lopuksi etsittiin 40 muuttujan joukosta ne, jotka kukin erikseen ja muista riippumattomasti eniten edistävät erottelua. Yhteiskorrelaatiokerrointa kunkin muuttujan ja erottelufunktioiden välillä käytettiin tämän mittaamiseen.

Mukaan otettiin kaikki ne muuttujat, joiden yhteiskorrelaatiokertoimen neliö (R^2) oli suurempi tai yhtäsuuri kuin 0.1. Kynnysarvon ylittävien muuttujien yhteiskorrelaatiokertoimet on esitelty taulukossa 7.

Taulukko 7. Erottelufunktioiden kanssa korreloituneet muuttujat (R^2 :n kynnysarvo - .10)

On mielenkiintoista huomata, että muuttujat A.1, G.1, B.1 ja F.6, tässä järjestyksessä, olivat myös neljä ensimmäistä muuttujaa valittaessa

vaiheittain muuttujia erotteluanalyysiin. Toisaalta kahdeksan muuttujan yksilöllinen vaikutus oli niin pieni, etteivät ne sisälly taulukkoon 7, vaikka ne valittiinkin 18 muuttujan joukkoon vaihteellisissa analyysissä. Kuitenkin vertailtaessa taulukon 7 muuttujia ja ulkopuolelle jääneitä muuttujia nähdään, että voidaan saada riittävän tarkka kuva pelkästään yksilöllisiä ja riippumattomia vaikutuksia tarkastelemalla.

Yleisesti ottaen voidaan yhtyä aiemmissä tutkimuksissa esitettyihin loppupäätelmiin: "Yhdistelmä ympäristö-strategia-organisaatorakenne erottelee erilaisia menestymisryhmiä" (Lenz 1980, Holt & Walewski 1984). Voimme saada yksityiskohtaisemman kuvan tarkastelemalla erottelufunktioita ja niiden kanssa korreloituneita muuttujia.

Muuttuja	Korrelaatiokertoimet		R^2
	Kasvu	Kannattavuus	
A.1 Ulkoinen imago	-.59	-.17	.37
G.1 Koulutuskustannukset yhteensä	.39	-.28	.23
D.4 Tulosjohtamisesta (ReMa) johtuvat rakennemuutokset	-.31	.31	.19
C.1 Sivukonttoreiden lukumäärä	-.41	-.04	.17
C.2 Johtajien lukumäärä	-.38	.16	.17
B.1 Päästrategia	.32	-.25	.16
A.3 Kilpailijoiden lukumäärä	-.34	.16	.14
G.2 Henkilöstömäärä	-.34	.16	.14
A.2 Kilpailualueen koko	.36	.08	.14
F.4 Toimitusjohtajan aloituspäivä nykyisessä toimessa	.01	-.36	.13
C.3 Organisaatiotasojen lukumäärä	-.25	-.25	.13
F.9 Delegointiaste	.24	-.24	.12
F.6 Esimiesten ihmiskeskeisyys	.30	.14	.11
G.3 Suoritushenkilöstön työsuhteen pituus	-.26	-.21	.11
G.4 Suoritushenkilöstön koulutustaso	.02	.33	.11
A.6 Tärkein kilpailija	.10	-.31	.11
F.1 Toimitusjohtajan koulutustaso	-.31	-.08	.10
D.5 Tulosjohtamisesta johtuva muutosvauhti	-.08	.31	.10

Kasvavalle pankille tyypillisiä piirteitä, jotka erottelevat ne heikosti kasvavista ovat seuraavat:

- hyvä kilpailuasema (esim. hyvä imago, vähä kilpailijoita, pieni toimialue jne.),
- ihmisiin on investoitu voimakkaasti (esim. rahaa on käytetty henkilökunnan koulutukseen, johtamistapa on ihmiskeskeinen),
- toimitusjohtajan koulutustausta ei ole korkea, mutta hän on muutoshakuinen (runsaasti organisaatiomuutoksia on tehty tulosjohtamis ohjelman jälkeen) sekä
- organisaatorakenne kevyt ja joustava (vähän konttoreita, pieni johtajisto, vähän henkilökuntaa, aggressiivisen muutoshakuinen strategia jne.).

Samalla tavalla voimme luonnehtia hyvän kannattavuuden omaavia pankkeja:

- vahva kilpailuasema (suuri toimialue, paljon

kilpailijoita, keskinkertainen imago, puolustava strategia),

- ylimmällä johdolla on pitkä ura takanaan ja sen koulutustausta on korkea.
- organisaatorakenne on massiivinen ja jähmeä (paljon konttoreita, suuri johtajisto, paljon hyvin koulutettua henkilökuntaa, vähän muutoksia tulosjohtamisohjelman jälkeen).

Korrelaatiokertoimia tarkastelemalla voimme havaita joitakin kummallekin erottelufunktiolle yhteisiä piirteitä, jotka erottelevat hyvin menestyneet pankit huonoista. Hyvin menestyneillä pankeilla on mm. yksinkertainen organisaatio ja lainapäätökset on delegoitu runsaasti.

Huonoille pankeille taas on tyypillistä mm.:

- heikko kilpailuasema (huono imago, suuri alue, ei kovin paljon kilpailijoita, pääkilpailijana osuuspankki),

- toimitusjohtajalla lyhyt työkokemus, vähäinen peruskoulutus ja tehtäväsuuntautunut johtamistapa sekä
- organisaatorakenne on pääliikkokeskeinen (keskitetty päätöksenteko, paljon konttoreita, paljon henkilökuntaa).

5. MITEN MENESTYSEROT OVAT SELITETTÄVISSÄ

Pitkittäisaineiston avulla pyrittiin saamaan parempi käsitys edellä kuvattujen muuttujien ja pankkien tuloskehityksen välisistä vaikutussuhteista.

Egsummaiset päätelmät tehdään vertaamalla pareittain kooltaan ja toiminta-alueeltaan samanlaisten mutta menestykseltään erilaisten pankkien johtamisprosesseja. Toiseksi vertailaan erilaisen tuloskehityksen omaavia pankkeja viimeisen 10—15 vuoden ajalta. Näiden molempien vertailuasetelmien avulla pyritään selvittämään, miten eri ryhmien (hyvä kannattavuus, hyvä kasvu ja huono tulos) ominaispiirteet itse asiassa muodostuvat ja mitä kautta menestyksen voidaan olettaa syntyneen.

Ensin valaistetaan johtamistyön eroavuuksia huonosti ja hyvin menestyvissä pankeissa ja sen jälkeen selityksiä kehitellään laajemmasta historiallisesta perspektiivistä.

5.1. Pankin liiketaloudellinen tila tuloskehityksen "katalysaattorina"

Kahdeksan huonon ja kahdeksan hyvän pankin vertailu (joko kannattavuuden tai kasvun kriteerein) osoitti niiden johtamistyössä olevan systemaattisia eroja. Samoin johtajat hyvissä ja huonoissa pankeissa katsoivat eri tekijöiden vaikuttaneen tuloskehitykseen.

Tutkituissa huonosti menestyneissä pankeissa johto oli 1970- ja 1980-luvuilla poikkeuksetta keskittynyt pankin sisäisiin asioihin: konttorien asiakaspalveluun, pankin sisäisen hallinnon kehittämiseen sekä työn sujuvuuteen ja tehokkuuteen liittyviin ongelmiin. Näihin tehtäviin johtajat olivat käyttäneet suurimman osan työajastaan (60—90 %). Pankin ulkopuolisia asioita kuten markkinaongelmia, ulkoista rahoitusta ja paikkakunnan kehitystyötä oli hoidettu periaatteessa "tärkeinä, mutta ei tämän hetkisten ongelmien valossa ajankohtaisimpina haasteina".

Hyvin menestyvien pankkien johtajat sitä

vastoin olivat suunnanneet työpanoksensa lähes päivittäin. Työn kokonaispainopiste oli ollut pankin "ulkopuolisissa" asioissa: monipuolisessa asiakashankinnassa, kilpailuongelmien käsittelyssä ja pankin rahoitushuollossa.

Tärkeää oli myös kuinka eri tavoin johtajat huonoissa ja hyvissä pankeissa näkivät sen, mikä pankille oli sisäistä ja mikä ulkoista. Työnjohtokysymykset luonnollisesti korostuivat molemmissa tapauksissa pankkikonttorin sisäisinä asioina. Sen sijaan jopa markkina- ja rahoituskysymykset, jopa kunnallispoliittinen toimintakin, nähtiin hyvissä pankeissa yhä selvemmin taloudellis-rakenteellisesti pankin sisäiseksi muokkaukseksi.

Kaikilla haastatelluilla johtajilla oli oma ehyt selityksensä pankkinsa menestykseen tai menestymättömyyteen sekä näkemys tekijöistä, joiden kautta pankkien menestys syntyy.

Tutkimushetkellä hyvien pankkien johtajien vastaukset sivusivat yleensä pankkitoiminnan perusydintä: "Vahva antolainaus tuo asiakkaita, joiden hyvän hoidon kautta syntyy tulosta, mikä edelleen vahvistaa antolainausa." Huonojen pankkien johtajat puolestaan korostivat ennen muuta ulkoisia olosuhteita ja henkilöstöongelmia syynä huonoon menestykseen. Heidän tulkintamallinsa olivat lähes yhtä staatisia kuin heidän pankkiensa viime vuosien tuloskehitys.

Myös johtajan rooli pankinjohtajana koettiin hyvissä ja huonoissa pankeissa eri tavoin. Pannosten hankinnan ympärillä pyörivä "hyvien" selitysmalli sisälsi poikkeuksetta ajatuksen ulkoisten tekijöiden sisäistämistä (Johtajan tehtävä on "ulkoisiin tekijöihin vaikuttaminen", "ulkoisten haasteiden vastaanotto", "tilanteiden hyväksikäyttö"). Kaikki pankkitoiminnan osa-alueet: asiakkaat, kilpailijat, rahoittajat ja jopa kunta, nähtiin pankinjohtajan toimintakenttänä ja vaikutuspiiriin kuuluvina tekijöinä.

"Huonojen" johtajien näkemys oli sen sijaan pankkikeskeinen. "Toimitusjohtaja parantaa sisäisiä asioita", "terävien virkaillijoiden työ tuottaa tulosta", "johtajan tehtävä on oikeassa mitataavassa sopeuttaa pankin toiminta toimialueen olosuhteisiin", "kaikki on kiinni asiakkaiden käyttäytymisestä ja kilpailijoiden toiminnasta", "rajat tulevat kunnassa vastaan". Eräissä tapauksissa siis jopa asiakkaat oli "ulkoistettu". Sen sijaan poikkeuksetta kunta ja rahoittajat oli tässä ryhmässä nähty toiminnan rajoittajina, ulkoisina pankin toimintaa

säätelevinä tekijöinä.

Ensimmäinen vertallusasema paljastaa selvästi, kuinka hyvässä ja huonossa liiketaloudellisessa tilanteessa olevassa pankissa johtajat tekevät eri asioita, selvittävät erilaisia ongelmia ja selittävät tapahtumia eri tavoin.

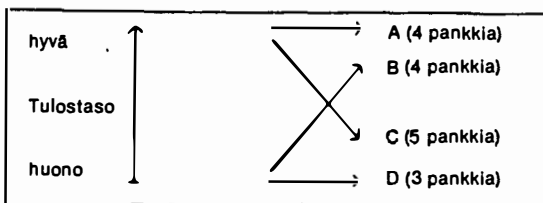
Tilastoanalyysissä esiinnousseet yhteydet paikallisiin olosuhteisiin, henkilöstöön, organisaation rakennepiirteisiin sekä johtajan ominaisuuksiin tulivat esiin myös haastatteluissa. Alustavat havainnot viittaavat kuitenkin siihen, että eri menestystilanteissa nämä tekijät vaikuttavat menestykseen hyvinkin eri tavoin.

Seuraavaksi pyritään valaisemaan sitä, miten nämä vaikutussuhteet muodostuvat eri olosuhteissa.

5.2. Pankkien kehityskaaret ja niiden taustamekanismit

Kuudentoista tutkitun pankin 10—15 viime vuoden historia paljasti neljä erilaista kehityskaarta:

Kuvio 1: Tutkittujen 16 pankin tuloskehityskaaret.



Kuvion 1 kehityskaaret ovat seuraavat:

- Neljä pankeista oli aina menestynyt hyvin ("jatkuvasti menestykselliset pankit").
- Neljä muuta olivat tulleet hyvin menestyviksi viime vuosien aikana ("menestykseen kohonneet pankit").
- Viisi pankkia oli selvästi taantunut tuloskehitykseltään ("taantuneet pankit"),
- Kolme pankkia oli menestynyt huonosti jo pitemmän aikaa ("jatkuvasti huonoa tulosta tehneet pankit").

Kehityskaaren mukaisella luokituksella on selkeä yhteys tilastoanalyysin avulla löydettyihin menestysryhmiin. A-ryhmän pankit vastaavat hyvän kannattavuuden ryhmää, B-ryhmän pankit hyvän kasvun pankkeja ja loput (C- ja D-ryhmä) kuuluvat huonon menestyksen ryhmään. Ryhmittelyjen vastaavuus voitiin aineistoista tarkistaa ja todentaa. Vertailemalla neljän eri kehityskaaren omaavia pankkeja voitiin

aloittaa tilastoanalyysistä esiin nousseiden havaintojen ja muuttujien täsmällisempi tulkinta.

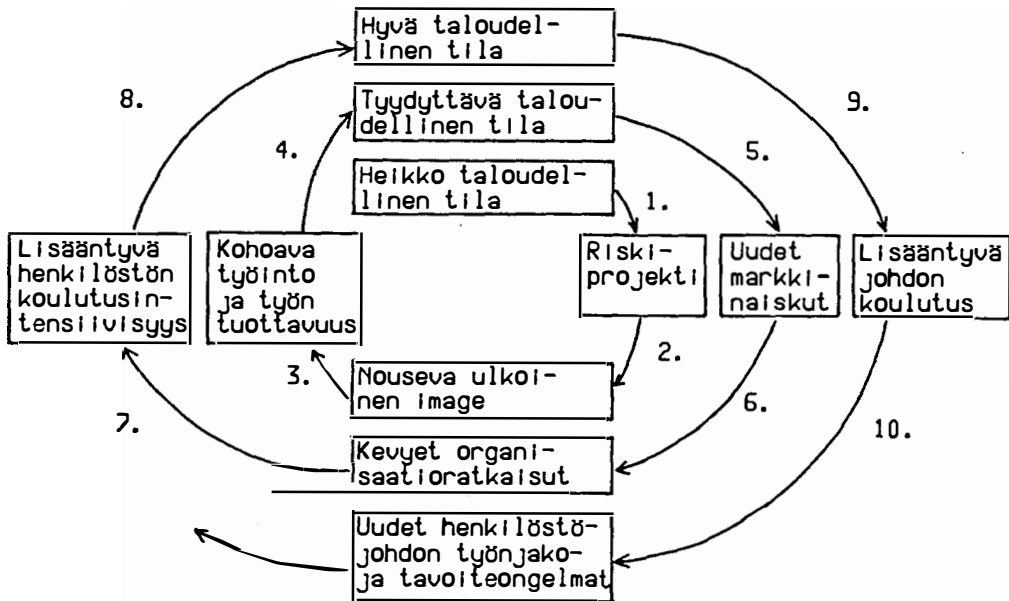
Neljä kasvun kautta menestykseen nousutta pankkia (Ryhmä B) oli pystynyt muuttamaan tuloskehityksensä. Jokaisessa tapauksessa johtaja oli saanut johdettavakseen huonossa kunnossa olevan pankin. Niille oli ollut tyypillistä heikko kannattavuus, markkinaosuuden menetykset ja huono työilmapiiri. Tässä tilanteessa johdon liiketaloudellinen tavoitteenasettelu oli helppo suorittaa. Sen sijaan keinojen keksintä siihen, miten syöksykierre saataisiin katkaistuksi, oli ongelmallisempaa. Yhteistä neljälle tapaukselle oli johdon voimakas ote muutoksen aikaansaamiseksi. Pankin liiketaloudellista kehitystä alettiin systemaattisesti seurata, lähivuosille asetettiin täsmälliset kasvutavoitteet ja laadittiin suunnitelmat kasvun rahoittamiseksi.

Ratkaisevaksi syyksi parempaan muodostui kuitenkin kaikissa tapauksissa riskialttiin, omaperäisen "projektin" kehittäminen ja toteuttaminen. Kysymys oli "kaikki-tai-ei-mitään"-hengessä tehdystä yrityksestä, joka antoi yhteisen suunnan ja yhteishengen pankeille. "Projektin" onnistuminen lisäsi pankin näkyvyyttä ja henkilöstön työintoa ja työn tuottavuutta. Pankin liiketaloudellisen tilanteen paraneminen puolestaan antoi liikkumavaraa uusiin markkinaiskuihin. Nämä toteutettiin entisellä, kokemuksesta itseensä luottavalla henkilöstöllä ja johtoryhmällä.

Seuraavassa vaiheessa samaa henkilöstöä koulutettiin intensiivisesti. Tämä tapahtui sekä "palkkioluonteisesti" että henkilöstön merkitys tulevaisuuden menestystekijänä tunnustuen. Yhteisvoimin tapahtuneen "kasvusysäysvaiheen" ja seestyneen "koulutusvaiheen" jälkeen kohdattiin uudet ongelmat, jotka liittyivät koon kasvuun, henkilöstön palkka- ja työolosuhdeparannuspaineisiin sekä taloudellisen liikkumavaran mahdollistaviin tavoiteristiriitihin.

Neljän "menestykseen kohonneen pankin" kehityssykli voidaan tiivistää seuraavaan kuvioon:

Kuvio 2. "Menestykseen kohonneen" pankin tyyppinen kehityssykli.



Havaittujen kehitysvaiheiden jälkeen on ymmärrettävissä, miksi tilastoanalyysissa ensimmäinen erottelufunktio erotteli toimintatyyppiset pankit muista pankeista. Hyvä imago, organisaatorakenteen keveys ja ihmiskeskeiset johtamisratkaisut korreloituivat voimakkaasti ensimmäisen erottelufunktion kanssa. Kehityskaaren kriittisin vaihe paikallistuu "alkuprojektiin", jonka sisältö ja onnistuminen näyttää olevan suuresti riippuvainen johtajan henkilökohtaisista ominaisuuksista ja kyvyistä. Tämän jälkeen henkilöstö nousee näkyvimmäksi menestyksestä eteenpäinvieväksi voimaksi.

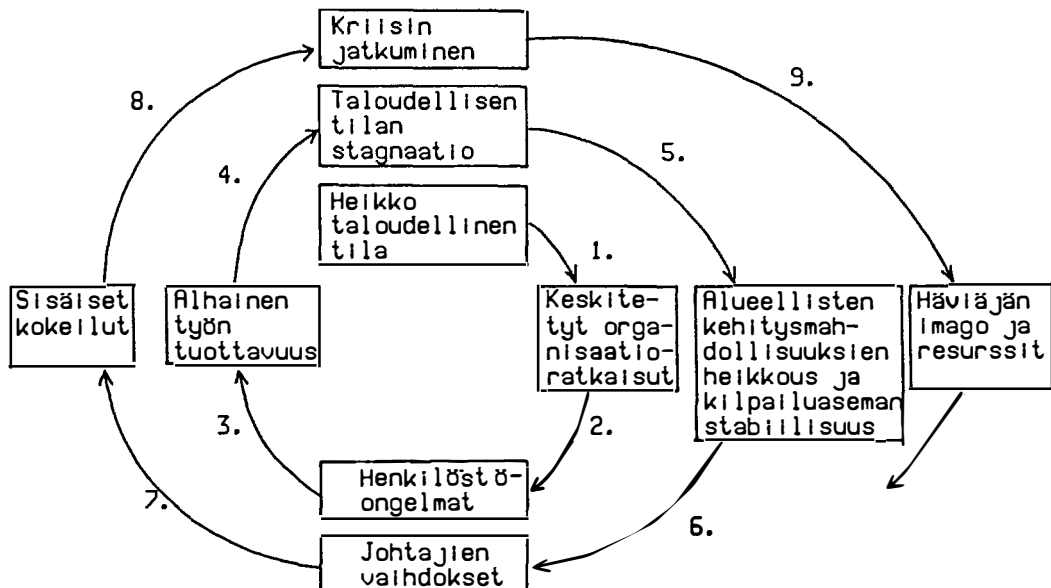
Ryhmä D:n muodostivat kolme pankkia, jotka olivat samanlaisessa liiketaloudellisessa tilassa kuin edellä kuvatut neljä pankkia toimitusjohtajan vastaanottaessa ne. Markkinaosuus oli heikko, kannattavuus alhainen ja pankin ilmapiiri passiivinen ja epäluuloinen. Kahdessa pankissa oli juuri ennen tutkittavan ajanjakson alkua yhdistetty pieniä paikallispankkeja alueelliseksi yksiköksi. Näiden järjestelyjen avulla oli pyritty luomaan lisäresursseja niin fyysisen ja henkisen pääoman kuin asiakaspohjankin laajentamiseksi.

Uuden kokonaisuuden pitämiseksi käsissä

olivat keskitetyt organisaatoratkaisut ensimmäisiä toimenpiteitä, joilla pankkitoimen akuutit ongelmat pyrittiin saamaan hallintaan. Tutkituissa tapauksissa keskitetyt ratkaisut avasivat mahdollisuuksia yhtenäisen toimintalinjan rakentamiseen markkinoilla. Toisaalta ne herättivät sisäistä vastustusta ja työilmapiiriongelmaa. Näiden ongelmien näkyvyys siirsi johdon työn painopisteen pankkitalon sisälle ja kilpailuiskut jäivät "yleiseksi markkinoinniksi" ja olemassaolevien asiakkaiden "hoitamiseksi".

Kaikissa kolmessa tapauksessa tämä tapahtui paikkakunnan "kakkos-" tai "kolmos"-pankin olosuhteissa, eikä se näissä olosuhteissa ollut riittävää ratkaisevan tulosparannuksen aikaansaamiseksi. Tulosehitys stagnoitui, kriisi jopa jossain määrin syveni. Tähän reagoitiin ylimmän johdon muutoksin. Uusien johtajien myötä saatiin uusia ideoita, mutta menetettiin kokemusta ja paikallisten olosuhteiden ja ongelmien tuntemusta. Uusi johto jatkoi yrityserehdys -linjalla, mikä näkyi uudenaikaisina sisäisinä järjestelyinä ja johtamiskokeiluina. Kuvattu noidankehän tyyppinen kehityskaari voidaan havainnollistaa seuraavasti:

Kuvio 3. Jatkuvasti huonosti menestyneen pankin noidankehä.



Useimmat tilastoanalyysissa havaitut huonoille pankeille tyypilliset piirteet näyttävät kolmen tapauksen valossa olevan pikemminkin seurauksia taloudellisesta tilasta kuin taloudellisen tilan suoranaisia syitä. Näin on laita erityisesti toimitusjohtajan, henkilökunnan ja organisaation ominaispiirteiden osalta. Kehityskaaren ymmärtämiseksi näyttää keskeiseltä alueellisen kehityksen ja sen tuoman liiketoimintapotentiaalin tarkastelu sekä kilpailutilanteen analyysi.

Viisi pankkia oli tutkimusajanjakson aikana muuttunut taloudellisesti vahvasta taloudellisesti heikoksi pankiksi (Ryhmä C). Pankeista kaksi oli keskikokoista kaupunkipankkia elinkeinokehitykseltään taantuvilla paikkakunnilla ja kolme oli pieniä maaseutupanikkeja suhteellisen muuttumattomilla alueilla. Niiden kehityskaarilla oli kuitenkin runsaasti yhteisiä piirteitä.

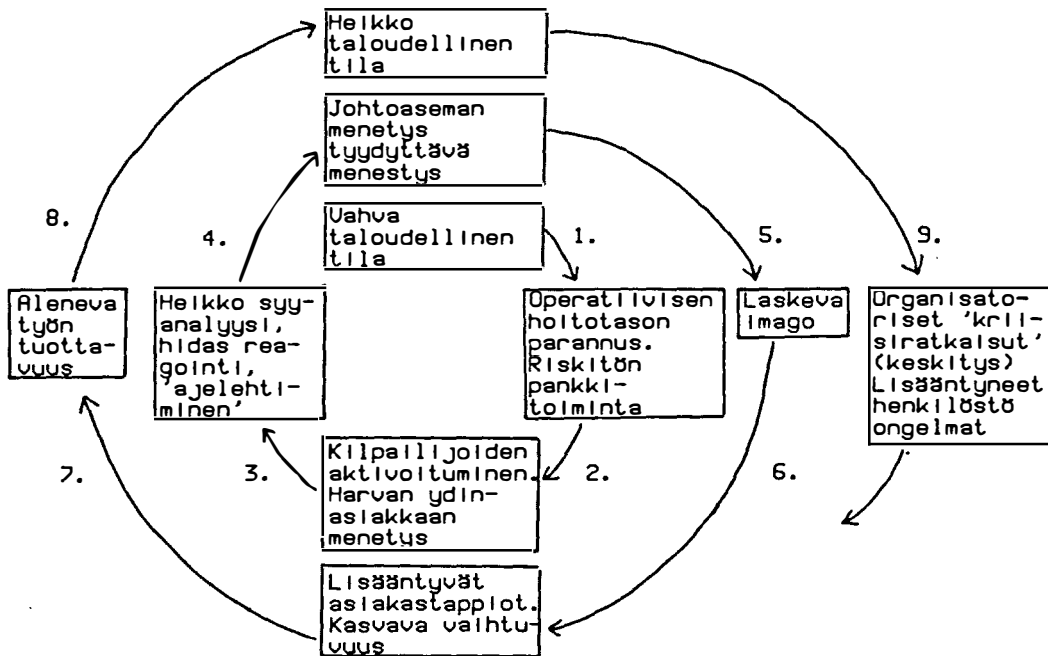
Haastatellut johtajat olivat ottaneet johdettavakseen vahvat markkinajohtajapankit. Selvästi havaittavien ongelmien puute oli johtanut poikkeuksetta keskittymiseen pankin operatiivisten ongelmien kehittelyyn. Tämä merkitsi samalla pitkän tähtäimen tavoitteenasettelun puuttumista ja olemassa olevan tilanteen ylläpitotavoitteiden korostumista. Riskiratkaisuja kartettiin, koska muutosten voitiin katsoa mer-

kitsevän lähinnä asemien menetystä. Neljässä tapauksessa viidestä pankin taloudellinen tila pysyi hyvänä tai heikkeni alkuvuosina hyvin hitaasti, tuskin havaittavasti. Tämä ei johtunut pankkien omasta toiminnasta vaan dominoivan kilpailuaseman säilyttämisen helppoudesta suhteellisen muuttumattomassa ympäristössä. Negatiivisen kehityksen käynnisti yhtäaikainen kilpailijoiden aktivoituminen sekä muutamien ydinasiakkaan menetys. Tämä käynnisti seuraavanlaisen tapahtumasarjan:

1. Historian valossa takaiskuja pidettiin väliaikaisina, tappioiden syinä pidettiin alueellisia kehitystendenssejä, joita ei "yksi pankki voi muuttaa". Tämän vuoksi ongelmien toivottiin poistuvan ajan myötä, mikä vähitellen johti yhä enemmän tilanteiden mukana ajalehtimiseen.
2. Markkinajohtajuus menetettiin ja pankin ulkoinen imago heikkeni vähitellen.
3. Asiakasmetyksiä tuli lisää ja hyvä henkilöstö alkoi etsiä muualta työpaikkaa. Työn tuottavuus aleni.
4. Talous kriisiytyi, mikä johti keskittettyihin johtamisratkaisuihin ja lisääntyviin henkilöstöongelmiin.

Nämä vaiheet on esitetty seuraavassa kehityskaarissa:

Kuvio 4. Taantuneen pankin tyypillinen kehityskaari.



Näin asteittain huonontunut tuloskehitys muutti vähitellen pankin ja sen henkilöstön piirteitä D-ryhmän pankkeja muistuttavaksi. Kriittinen vaihe tämän tuloskehityskaaren ymmärtämiseksi oli kilpailijoiden aktivoituminen alueellisen markkinakehityksen hidastuessa. Tässä vaiheessa käydyn ottelun lopputulos sysäsi negatiivisen kehityskierteen vauhtiin. Suuntaa oli vaikeaa kääntää uudelleen positiiviseksi alueellisen markkinakehityksen edellyttäessä yhä vahvempia resursseja nykytilanteekin säilyttämiseksi.

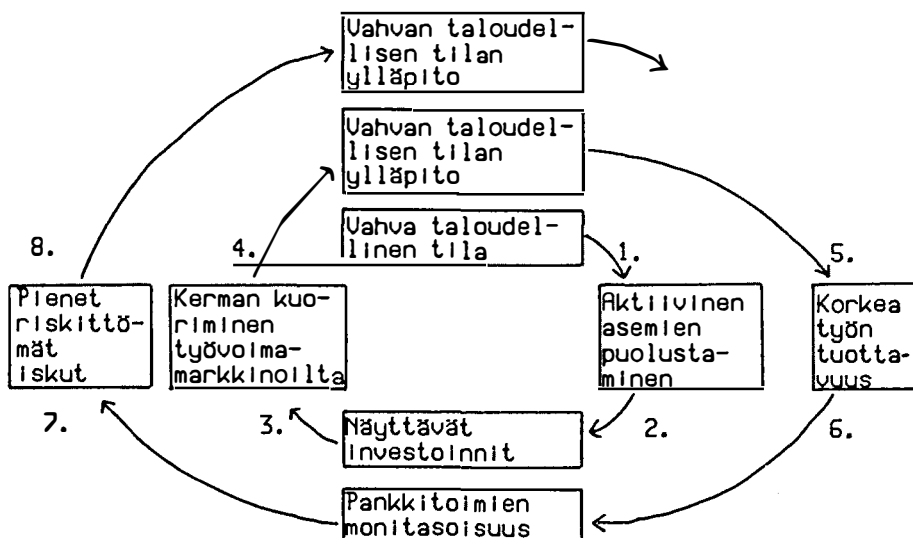
Ryhmä A:n muodostivat pankit, jotka vuodesta toiseen ovat onnistuneet säilyttämään ja ylläpitämään vahvan liiketaloudellisen tuloskunnan. Näiden neljän pankin lähihistoria voidaan hahmottaa kehityskaarina, missä hyvä taloudellinen tila ymmärrettiin:

1. Vahvana rahoituspohjana, mikä antoi mahdollisuuden moniin erilaisiin toimintamuotoihin,

2. vahvana henkisenä pääomana sekä
3. johtavana asiakaspohjana.

Tämän tilanteen säilyttämiseksi rakennettiin esteitä paikallisille markkinoille, hyödynnettiin olemassaolevia kasvukohteita sekä iskeydyttiin kilpailijoiden heikkouksiin. Tämän puolustavan toimintalinjan ohella kasvatettiin pankin omaisuutta ja vakavaraisuutta sekä "näytettiin" vahvuus toiminta-alueella monin symbolein, kuten upeana "pääkonttoripalatsina". Ykköspankin maine antoi mahdollisuuden systemaattiseen henkilöstörekrytointiin. Myös konein ja parhaiten koulutettu johtoaines pankkiryhmän sisältä oli saatavissa näihin pankkeihin. Monitasoinen johtokoneisto takasi asemien säilyttämistoimen useilla pankkitoimen liiketoiminta-alueilla samanaikaisesti. Pankin toiminnassa korostuivat pienet-askleet ja näytetty yhdistettynä konservatiivisuuteen. "Jatkuvasti menestyksellisten pankkien" kehityskaari voidaan aineistosta kuvata seuraavasti:

Kuvio 5. Jatkuvasti menestyneen pankin kehityskaari.



Vahvan taloudellisen tilan ylläpitokehityksessä korostuu kilpailutilanteen suoma kilpailuomien sääntelyn merkitys sekä "voittajan" sisäisten resurssien allokatiomekanismin toiminta. Lisäksi kaikissa neljässä tapauksessa kehityskaaren synnylle oli olennaista vahvan liiketoimintapotentialin olemassaolo ja kasvu pankkitoiminta-alueella.

5.3. Päätelmiä

Hahmotetut neljä erilaista tuloskehityskaarta osoittavat havainnollisesti, miten erilaisten prosessien kautta eri menestysryhmien tyypilliset piirteet syntyvät. Ne osoittavat myös, millaisella varovaisuudella on suhtauduttava yleiseen tulkintaan, jonka mukaan havaitussa tilastollisessa yhteydessä toinen tekijöistä tulkitaan yksioikoisesti ajasta ja paikasta riippumattomaksi "syyksi" ja toinen "seuraukseksi".

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan pankkien liiketaloudellisten menestyserojen selittämisessä pitää keskeisenä sitä, minkälaisessa "kierteessä" kukin yksittäinen pankki on ja mitkä tekijät eri kierteitä hallitsevat. Pankin taloudellisen tuloksen muuttaminen muuttaa jo sinällään sitä, mitä ja miten eri toimijat ja osapuolet tekevät. Tämä kävi selvästi ilmi ver-

tailtaessa huonojen ja hyvien pankkien johtajien työtä ja ongelmia sekä niiden syiden hahmottumista.

Pankkien kehityskaarien tarkastelu puolestaan osoitti, miten eri tavoin eri tekijät eri olosuhteissa vaikuttavat pankin kunkin hetkiseen menestykseen. Yksittäinen tekijä (johto, organisaatio, henkilöstö, ympäristö jne.) ei noussut esiin irrallisena tai yksisuuntaisesti vaikuttavana "syynä" vaan mielumminkin "katalysaattorina" tai "termostaattina", joka tietyissä olosuhteissa ja kehitysvaiheissa oli "vastuussa" eri tapahtumasarjojen käynnistymisestä ja niiden sisällön muotoutumisesta. Näihin tekijöihin liittyvät toimenpiteet saattoivat olla joko suunniteltuja tai suunnittelemattomia, ja seurausiltaan joko odotettuja tai yllätyksellisiä.

Tutkimusaineistossa esiintyi lukuisia tapauksia, jossa sama "tekijä" eri olosuhteissa vaikutti pankin menestykseen eri tavoin. Esimerkiksi "hyvissä kehityksessä" henkilöstön panos, yhdistettynä markkinoilla ja rahoitusareenalla saavutettuihin tuloksiin, lisäsivät työntekijöiden venymiskykyä ja lisäsivät sen työn tuottavuutta. Sen sijaan huonoissa kehityksessä suorat työjohtolliset valvonta- ja motivaatiokeinot näyttivät tuovan yhä lisää henkilöstöongelmia ja aiheuttivat näin ollen päinvastaisen menestymisvaikutuksen.

Tutkituissa tapauksissa henkilöstöstä näytti

muodostuvat todellinen menestystekijä vain olosuhteissa, joissa pankin johto onnistuu saavuttamaan menestystä myös pankkisalin ulkopuolisilla toimintakentillä.

Myös kilpailua kuvaavat indikaattorit (kilpailijoiden lukumäärä, markkinajohtajuus, toiminta-alueen suuruus jne.) vaikuttavat menestykseen eri tavoin pankkien kehityskaarien eri vaiheissa. "Numeerisesti" sama tilanne oli toisille pankeille selvä rajoitus, toisille lupaava mahdollisuus. Kilpailutilannemuuttujat osoittautuivat ennen muuta pankin johdon jatkuvan työn kohteeksi ja sen vuoksi alati liikkeessä olevaksi tekijäksi. Suotuisaakaan kilpailutilannetta ei pystytty realisoimaan voitoksi ilman tarvittavia fyysisiä ja henkisiä resursseja. Toisaalta ilman suurtakin markkinaosuutta pankki saattoi olla toiminta-alueellaan "markkinajohtaja", jos se pystyi säätelemään "pelisääntöjä" pakottaen kilpailijat reagoimaan, vaikka se harrastanutkaan aktiivisesti "siirtoja" kilpailijoitaan kohtaan.

Myös "johtoa" on selitysmielessä vaikea vangita muutamiin, sinällään järkeviin ja paljon käytettyihin muuttujiin. Ikä, työkokemus, koulutustausta ja muut sellaiset tekijät kertovat varsin vähän siitä, millainen voima, subjekti, pankin johto eri pankkitoiminnan alueilla itse asiassa on — mitä se kykenee tai haluaa tai mitä se voi tai saa tehdä eri olosuhteissa. Johdon selitysvoiman määrittelyssä keskeiseksi kohteeksi nousi kunkinhetkisten ristiriitojen ja ongelmien luonteen tunnistaminen, niiden "ongelmallisuuden" syiden selvittäminen sekä eri ratkaisujen ja syiden suhteen tarkastelu.

Neljässä eri kehityskaareissa kriittiset "termostaattit" osoittautuivat erilaisiksi. Vahvan taloudellisen tilan ylläpitokehityksessä korostui "voittajan" sisäisten resurssien allokointimekanismien merkitys, kasvukehityksessä "syysäysprojektin" innovointi ja läpivienti sekä taantumiskehityksessä kilpailijoiden aktivoituminen ja jatkuvassa kriisitoinnassa alueelliset kehitystendenssit.

Kriittisten vaiheiden erilaisuus merkitsee samalla sitä, että näissä "kierteissä" olevien pankkien tuloskehitystä on selitettävä jossain määrin eri lähtökohdista.

6. LOPPUPÄÄTELMÄT

Tutkimus kohdistettiin säästöpankkien menestyksen mittaamiseen ja niiden vaihtelujen selittämiseen. Poikkileikkaus- ja pitkittäisai-

neistojen analyysi osoitti selvästi, kuinka tärkeää on hahmottaa liiketaloudellinen tuloskehitys dynaamisena prosessina. Se sisältää laadullisia hyppäyksiä, jotka edelleen saavat aikaan erilaisia prosesseja, joissa muuttujilla on erilainen asema ja vaikutussuhteet.

Osa tästä monimutkaisesta järjestelmästä tuli esiin hahmotetuissa neljässä erilaisessa tuloskehityskaareissa. Pankin taloudellinen kehitys sinällään sääтели johdon voimaa ja liikkumavaraa toimia eteentulevien ongelmien ratkaisemiseksi (vrt. Cyert & March, 1963, Bowman, 1983). Tämän vuoksi poikkileikkausaineistoista havaittujen muuttujien riippuvuuksiin on suhtauduttava varoen. Ennen muuta syy-seuraus-analyysit on tämän tutkimuksen valossa sidottava tiiviimmin pankkien eri kehitysvaiheisiin ja niiden erityisolosuhteisiin.

LÄHTEET:

- Bowman, E.: "Risk Seeking by Troubled Firms", *Sloan Management Review*, 23(1982), s. 33—41.
- Chandler, A.: *The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. 1977.
- Child, J.: "Managerial and Organizational Factors Associated with Company Performance — Part I", *Journal of Management Studies*, 1974, s. 175—189.
- Cyert, R. ja March, J.: *Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NY. 1963.
- Fraser, D. ja Rose, P.: "Static and Dynamic Measures of Market Structure and the Performance of Commercial Banks", *Journal of Economics and Business*, 28(1976), s. 79—87.
- Holt, R. ja Walewski, K.: "Why do some Banks Outperform Others?", *Magazine of Bank Administration*, 1984, s. 34—40.
- Korhonen, P.: "Experiments with Cluster Analysis Criteria Based on the Within-Groups Scatter Matrix", L. Corsten'in ja J. Hermans'in toimittamassa teoksessa: *COMPSTAT 1978 — Proceedings in Computational Statistics*, Physica-Verlag, 1978.
- Lenz, R.: "Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in one Industry", *Strategic Management Journal*, 1(1980), s. 209—226.
- Lenz, R.: "Determinants of Organizational Performance: An Interdisciplinary Review", *Strategic Management Journal*, 2(1981), s. 131—154.
- Mardia, K., Kent, J. ja Bibby, J.: *Multivariate Analysis*, Academic Press 1979.
- Marrion, F.: "Practical Problems in a Method of Cluster Analysis", *Biometrics*, 27(1971), s. 501—514.
- Pfeffer, J. ja Salancik, G.: *The external Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York 1978.
- Porter, M.: "The Structure within Industries and Companies Performance", *Review of Economics and Statistics*, 1979, s. 214—227.
- Rao, R.: *Linear Statistical Inference and its Applications* (2. painos), John Wiley & Sons 1973.
- Santalainen, T. ja Ballga, R.: "Results Management (ReMa): Designing for Performance", *Helsingin kaupakorkeakoulu, työpapereita F-164*, 1987.
- Scott, A. ja Symons, M.: "Clustering Methods Based on Likelihood Ratio Criteria", *Biometrics*, 27(1971), s. 387—397.

- Shrader, C.B., Taylor, L. ja Dalton, D.: "Strategic Planning and Organizational Performance, a Critical Appraisal", *Journal of Management Journal*, 10(1984), 2. 149—171.
- Tainio, R., Räsänen, K. ja Santalainen, T.: "Large Corporations and Their Management", Singaporessa pidetyssä SMS-kongressissa esitetty työ, 1986.
- Teulings, A.W.: "Theorizing Management as a Labour Process", D. Knights'in ja H. Willmott'in toimittamassa teoksessa: *Managing the Labour Process*, Heineman, London 1985.

Liite A

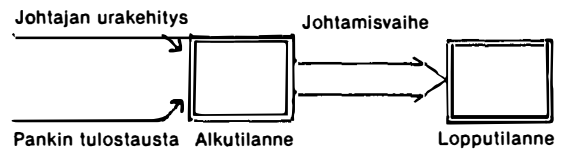
MUUTTUJAT

- A. Kilpailu
- A.1 Pankin ulkoinen image (1 = paras, ..., 5 = huonoin)
- A.2 Markkina-alueen koko (1 = laaja — yli 50.000 asukasta, 2 = keski-suuri, 3 = pieni — alle 20.000 asukasta)
- A.3 Kilpailijoiden lukumäärä (1, 12)
- A.4 Markkina-alueen luonne (1 = kaupunki, 2 = maaseutu)
- A.5 Pankin suuruusluokka markkina-alueella (1 = suurin, ..., 7 = pienin)
- A.6 Suurin kilpailija (1 = OKO, 0 = muut pankit)
- A.7 Suurimman kilpailijan markkinaosuus (8,5 %, 58,4 %)
- B. Strategia
- B.1 Päästrategia (1 = hyökkäävä, 5 = puolustava)
- C. Organisaatio
- C.1 Sivukonttoreiden lukumäärä (1, 9)
- C.2 Johtajien lukumäärä (1, 63)
- C.3 Organisaatiotasojen lukumäärä (2, 5)
- C.4 Henkilöstömäärän johtaja -suhde (2,4, 37,03)
- D. Tulosojohtaminen (Results Management = ReMa)
- D.1 ReMa:n kokonaisvaikutus muutoksiin (1 = merkittävä, ..., 3 = vähäinen) (asiantuntijoiden arvio)
- D.2 ReMa:n omaksuminen (1 = onnistunut hyvin, ..., 5 = täysin epäonnistunut) (asiantuntijoiden arvio)
- D.3 ReMa:sta johtuvien pankin sisäisen tehokkuuden muutoksia (1 = paljon, ..., 3 = vähän)
- D.4 ReMa:sta johtuvien rakennemuutoksia (1 = paljon, ..., 3 = vähän)
- D.5 ReMa:sta johtuva muutostahti (1 = nopea, ..., 3 = hidas) (asiantuntijoiden arvio)
- D.6 ReMa:n suhteellinen vaikutus todettuihin muutoksiin (1 = erittäin suuri, ..., 5 = erittäin vähäinen) (asiantuntijoiden arvio)
- E. Pankkiteknikka
- E.1 Tekninen taso kilpailijoihin verrattuna (1 = huono, ..., 5 = hyvä) (asiantuntijoiden arvio)

- E.2 Tekninen taso verrattuna muihin säästöpankkeihin (1 = vanhentunut, ..., 5 = erittäin uudenaikainen) (asiantuntijoiden arvio)
- F. Ylin johto ja johtamistapa
- F.1 Toimitusjohtajan koulutus (1 = akateeminen tutkinto, 0 = alempi)
- F.2 Toimitusjohtajan osallistuminen koulutukseen (1 = aktiivinen, ..., 3 = passiivinen)
- F.3 Toimitusjohtajan ikävuodet (29, 69)
- F.4 Toimitusjohtajan virkaanastumisvuosi (1952, 1982)
- F.5 Toimitusjohtajan työsuhteen alkaminen säästöpankkiryhmässä (1952, 1981)
- F.6 Johtamistavan ihmiskeskeisyys (1 = on, 0 = ei)
- F.7 Johtamistavan tehtäväkeskeisyys (1 = on, 0 = ei)
- F.8 Passiivinen johtamistapa (1 = on, 0 = ei)
- F.9 Lainanannon delegointiaste (1 = erittäin suppea, ..., 5 = laaja)
- G. Henkilöstö
- G.1 Koulutuskustannukset (prosentteina bruttopalkoista) (0,4 %, 5,3)
- G.2 Henkilöstömäärä (8, 388)
- G.3 Henkilökunnan keskimääräinen työsuhteen pituus nykyisessä pankissa (vuosina) (4,7, 18,1)
- G.4 Henkilökunnan koulutustaso (ylioppilastutkintojen lukumäärä) (2, 28)
- G.5 Pankin antama koulutus (päiviä/vuosi) (0,2, 4,4)

Liite B

CASE-TUTKIMUS



Tiedot on saatu arkistoista ja haastattelemalla nykyistä toimitusjohtajaa. Varsinaiseen "johtamisvaiheeseen" kiinnitettiin eniten huomiota eli siihen mitä johtajat tekivät:

1. pankin konttorissa,
2. asiakaspalvelun ja kilpailun suhteen,
3. rahamarkkinoilla sekä
4. kunnan hyväksi ja poliittisesti.