

AHTI HIRVONEN¹

Saako pankki toimia kuten tavallinen yritys?

Käytin aikanaan vuosittain avauspuheenvuoron Unitas-Opistolla tulevien pankinjohtajien valmennusohjelmassa. Aloitin usein kysymällä, mitä eroa on pankinjohtajalla ja tavallisella ihmisellä. Vastaus on tietysti, että mitään eroa ei ole, mutta pankinjohtaja ei sitä tiedä. Tässä kirjoituksessa pohdin, mitä eroa on pankilla ja tavallisella yrityksellä. Onko vastaus nytkin, että mitään eroa ei ole?

Lähestyn aihetta taloushistorian valossa. Taustana ovat omat kokemukseni, ja aika paljon tukeudun myös keväällä ilmestyneeseen Markku Kuisman erinomaiseen Kansallispankin historiaan. Käsittelen aihepiiriä neljän osaluheen kannalta, joiden kohdalla tai takia pankkien oikeus toimia kuten mikä tahansa yritys on julkisuudessa kyseenalaistettu. Ensimmäinen koskee palvelumaksuja, toinen pankkien vallankäyttöä, kolmas pankkitukea ja neljäs pankin oikeutta tehdä tulosta niin kuin muut yritykset. Lopuksi esitän muutaman kommentin pankin yhteiskuntavastuusta.

Koko urani punoutuu oikeastaan tämän aihepiiriin ympärille. Neljästä työnantajastani Yhdyspankki oli pitkäaikaisin. Olin siellä 21 vuotta. Kun aloitin työurani 50 vuotta sitten, olen tarkastellut pankkeja ulkopuolelta vielä pitemmän ajan eli 29 vuotta. Sain urani aikana olla kahden voimakkaan kehitysaallon kuljetettävänä. Ensimmäinen oli tietotekniikka, joka vei minua yrityksestä toiseen ja viimein pankkimailmaan. Toinen oli corporate governance, joka kuljetti minua hallituksesta toiseen ja saatteli aikanaan pois pankkimailmasta. Jälkimmäisen aallon mainingeissa olen tavallaan vieläkin. Molemmilla aalloilla oli yhteytensä myös tämän puheenvuoron aiheeseen.

Palkka-pankkiin ja palvelumaksut

Olin 11 ensimmäistä työvuottani Enson palveluksessa. Enso otti 1962 ensimmäisenä suomalaisena teollisuusyrityksenä käyttöönsä tietokoneet. Olin sen projektin vetäjä ja suunnittelin ensimmäiset sovellukset palkanlaskentaa ja kir-

¹ Kirjoittaja on Suomen Yhdyspankin entinen pääjohtaja. Kirjoitus perustuu hänen alustukseensa tiedotusvälineiden johdon ja Pankkiyhdistyksen hallituksen neuvottelupäivillä 25.11.2004

janpitoa varten. Neuvotteluissa KOP:n kanssa löytyi sopiva malli palkkojen maksamiseksi. Olin käynyt USA:ssa asti tutkimassa asiaa. Sielähän palkat maksettiin sekillä ja taidetaan maksaa vieläkin. Koko maksuliike jumiutui siellä sekkijärjestelmään. Onneksi emme lähteneet siihen mukaan.

Markku Kuisma kirjoittaa KOP:n historiassa Enson palkka-pankkiin järjestelmästä näin: "Kansallispankin ja valtiollisen metsäyhtiön Enso-Gutzeitin yhteistoimintajärjestelyt olivat ensimmäisiä laatujaan ja samalla myös läpimurtovaiheen näyttävempiä voittoja pankille". En osannut silloin ajatella pankin voittoja, mutta Ensolle järjestelmä oli monin tavoin edullinen. Siitä olisi kannattanut maksaa huomattava korvaus pankille.

Pankeille on usein sanottu, että ne eivät saisi periä maksua tilitapahtumista, koska ne itse välttämättä halusivat palkkatilit ilmaisesti hoitaakseen. Ainakin Enson tapauksessa aloitteen tekijänä oli asiakas.

Palkka-pankkiin muutti koko pankkitoiminnan luonnetta. Niukkojen pääomien kiertonopeus kasvoi, millä oli suuri merkitys yritysten lisäksi koko yhteiskunnalle. Kotitalouksille oli jo merkittävää, että palkkapussit eivät huvenneet kotimatalla. Lisäksi kansalaisille kertyi talletuksia, jotka loivat vastavuoroisuutta luoton saamisen. Tällä oli suuri vaikutus mm. asuntojen rahoitukseen. Setelistö pieneni kansainvälisesti ennätysalhaiseksi, mistä oli hyötyä koko kansantaloudelle.

V:n 1968 työehtosopimuksessa sovittiin, että palkanmaksun yhteydessä voidaan periä ammattiosaston jäsenmaksut. Tällä oli kauaskantoinen vaikutus ammattiyhdistysliikkeen talouteen. Varallisuutta on kertynyt niin runsaasti, että tänä päivänä ammattiliiton ei tarvitse välittää työtuomioistuimen sakoista.

Kun lähes kaikki palkat ja maksut kulkevat nyt pankkien kautta, tarvitsee jokainen kansalainen pankkitilin. Se on osa infrastruktuuria, niin kuin sähkö, vesi, tele ja liikenne. Sen saaminen onkin nyttemmin turvattu luottolaitoslain säädöksellä. Mutta ilmaista sen ei tarvitse olla, niin kuin eivät ole muutaakaan infrastruktuuriin kuuluvat palvelut.

Jos olisin vielä pankinjohtaja, antaisin ehkä tutkittavaksi mahdollisuuden alentaa yli 65-vuotiaiden asiakkaiden maksuliikkeen palvelumaksuja 50 %:lla, niin kuin liikenteessäkin tehdään. Se ei luultavasti tulisi kovin kalliiksi, mutta merkitsisi kädenojennusta niille ihmisille, joiden on ollut vaikea sopeutua pankkitekniikan nopeaan kehitykseen.

Pankkien vallankäyttö

Toinen alue, jossa pankit ovat olleet erilaisessa asemassa kuin muut yritykset, on vallankäyttö talouselämässä ja yhteiskunnassa yleensä. Tästä pankkeja on arvosteltu paljon. Oman urani aikana sain tutustua siihen perusteellisesti.

Siirryin Ensosta Kymiyhtiöön käynnistämään sen automaattista tietojenkäsittelyä. Siellä tapasin ensimmäisen kerran myös tulevan esimieheni Mika Tiivolan, joka oli siihen aikaan Kymin hallituksen varapuheenjohtaja ja Yhdyspankin toimitusjohtaja. Aluksi en tajunnut siirtymiseni merkitystä: olin vaihtanut kokonaan leiriä ja siirtynyt Tiivolan "mieheksi", jäseneksi eräänlaiseen talliin, jolla oli vastaisina vuosina suuri vaikutusvalta talouselämässä.

Tiivolan tallin merkitys selvisi minulle nopeasti. Olin kerran Yhdyspankissa muutamien muiden pankkia lähellä olleiden yhtiöiden edustajien kanssa kuulemassa ehdotusta yhteisen atk-palveluyrityksen perustamiseksi. Kesken kokouksen minut pyydettiin Tiivolan luo. Hän kertoi, että pankki oli päättänyt joka tapaukses-

sa perustaa yhtiön, josta käytettiin työnimeä Tietotehdas. Hän tarjosi minulle sen toimitusjohtajan paikkaa. Keskustelun jälkeen sanoin, että paikka kiinnostaa minua. Tiivolan seuraava kysymys yllätti: voitko aloittaa heti? Hän kertoi, että Kymiyhtiö ei aseta esteitä välittömälle siirtymiselle. Hän kertoi varanneensa minulle tilapäisen majoituksen Unitas-Opistolta ja perheelle oli jo varattu pankin talosta pysyvä asunto.

Tämä pieni tapahtuma kuvaa Tiivolan tapaa toimia ja käyttää vaikutusvaltaansa. Kaikki hänen johtamansa operaatiot suunniteltiin pienintä piirtoa myöten etukäteen. Sen vuoksi ne yleensä onnistuivatkin. Tällä tavalla toteutettiin HOP:n valtaus sekä Kymin, Kaukaan ja Schaudmanin yhdistämiset. Oli mielenkiintoista lukea Kuisman kuvausta Jaakko Lassilan vastaavien toimien suunnittelusta, mihin sisältyi paljon enemmän improvisointia.

Tietotehdas kulkee nyt TietoEnatorin nimellä Vedin sitä kolme vuotta ja sitten kävi taas kutsu Tiivolan luokse. Hänestä oli sillä välin tullut pankin pääjohtaja. Hän tarjosi minulle nyt paikkaa pankin johtokunnassa vastuualueena taloushallinto ja tietotekniikka.

Omasta mielestäni menin pankkiin vain käymään ja tarkastelin sitä pitkään ikään kuin ulkopuolisena, teollisuusmiehen silmin. Vielä kymmenen vuoden palveluksen jälkeen sanoin kerran Tiivolalle, että haluaisin palata teollisuuteen. Hänen vastauksensa oli lyhyt: "Sinua tarvitaan pankissa".

Suomalaisia pankkeja on aika ajoin arvoitettu voimakkaasti vallankäytöstä. Vielä 1970-luvulla vaadittiin pankkien sosialisointia, vähän myöhemmin valtion edustajia niiden hallintoneuvostoihin. Suomi kuului niihin maihin, joissa pääomamarkkinat olivat pankkikeskeiset. Samanlaisia maita ovat olleet mm. Saksa ja Japani.

Pankkien ympärille on näissä maissa muodostunut erityisiä valtapiirejä. Suomessa keskeiset valtapiirit rakentuivat SYP:n ja KOP:n ympärille. Valta oli näissä rakennelmissa suurelta osin keskittynyt pankin pääjohtajalle. Hänen ehdotuksestaan valittiin johtokunta, hallintoneuvosto ja tilintarkastajat. Hallituksen puheenjohtajuuksien, keskinäisen omistuksen ja ristikkäisten hallituksen jäsenyyksien kautta vaikutusvalta ulottui valtapiiriin kuuluviin muihinkin yrityksiin.

Kun puhutaan vallankäytöstä yleensä, olisi aina huolehdittava siitä, että valta ja vastuu ovat tasapainossa. Yrityksissä tämä valvonta kuuluu yleensä omistajille. Kun jälkepäin ajattelemme erityisesti 1980-lukua, omistajaohjaus oli pankkialalla puutteellista. Liikepankkien hallintoneuvostoissa istuivat suurimpien velallisten pääjohtajat. Säästöpankkiryhmästä omistajaohjaus puuttui käytännöllisesti katsoen kokonaan. Paikallinen säästöpankki oli juridiselta muodoltaan säätiö, jolla ei ole omistajia. Säästöpankit ja niiden omistama keskusrahalaite SKOP olivat toisistaan niin riippuvaisia, että varsinaista omistajaohjausta ei niiden välille voinut syntyä.

Julkisen valvonnan olisi tullut pitää silmällä näitä asioita, mutta se oli siihen aikaan varsin hampaatonta. Osasyynä 1980-luvun lopulla kritiikkiä herättäneisiin tapahtumiin pankkimaailmassa olikin puutteellinen lainsäädäntö ja julkinen valvonta.

Kilpailu kahden suurimman liikepankin välillä henkilöityi 1980-luvulla pitkälti pääjohtajiin ja sai ajoittain muotoja, jotka olivat pankeille ja niiden osakkeenomistajille vahingollisia. Tätä on käsitelty julkisuudessa jo aikaisemmin ja se sai lisää valaistusta KOP:n historiasta.

Kun tulin SYP:n pääjohtajaksi v. 1989 alusta, ryhdyin yhdessä työtovereitteni kanssa

purkamaan aikaisempia rakenteita. Käynnistimme projektin, jonka yhtenä tehtävänä oli muuttaa pankin konsernirakennetta niin, että sille saatiin ulkopuolinen hallitus. Tarkoituksena oli vahvistaa omistajaohjausta. Tästä alkoi oma aktiivinen kiinnostukseni corporate governance-aihepiiriä kohtaan. Se on toinen niistä evankeliumeista, joista tänäänkin silloin vielä saarnaan, jos kuulijoita löytyy.

Lassilan ja Tiivolan valtakausien päätyttyä käynnistettiin monia muitakin toimia, joilla purettiin SYP:n ja KOP:n vastakkainasettelua. Loppuhuipentuma oli tietysti pankkien yhdistäminen.

Pankkikriisi

Pankkien toimintavapautta on viime vuosina haluttu rajoittaa väitteellä, että kun valtio keran pelasti pankit verovarjoilla pankkikriisin yhteydessä, niin pankkien olisi käyttäydyttävä jollakin erityisellä tavalla. Omalta osaltani olen vastannut tähän, että tiedossani ei ole yhtään pankkia, joka olisi pelastettu verovaroin. Tiedän kyllä kolme pankkia, joiden tallettajien varat pelastettiin pankkituella, mutta ne kaikki joutuivat lopettamaan toimintansa ja niiden omistajat, pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta, menettivät sijoituksensa. Ehkä kaikki muistamme, että syynä pankkitukeen oli pelko ulkomaisten lainahanojen sulkeutumisesta, jos kansainväliset sijoittajat olisivat menettäneet SKOP:iin, Suomen Säästöpankkiin ja STS-Pankkiin tallettamansa varat.

Pankkituesta ei nykyisin toimiville pankeille mielestäni jäänyt kiitollisuuden velkaa maksettavaksi. Toki lama aiheutti niillekin tappioita ja tietysti myös niissä tehtiin virheitä, mutta tappiot katettiin omistajien varoista. Pitkään jatkuneen säännöstelyn nopea purkamisen yhdessä laman kanssa asetti yhteiskuntam-

me tilanteeseen, josta kenelläkään ei ollut aikaisempaa kokemusta, ei myöskään pankeilla.

Pankkien voitot

Kun esittelin SYP:n pääjohtajana ensimmäistä kertaa pankin tulosta, liikevoitto oli 1.200 miljoonaa markkaa. Tulos oli pankin silloisen koon huomioon ottaen hyvä. Eräs merkittävä lehti piti sitä pääkirjoituksessaan jopa kohtuuttoman hyvänä ja pankkia vääränä paikkana tällaisen tuloksen tekemiseen. Seuraavana vuonna liikevoitto oli laman takia alentunut 800 miljoonaa markkaan. Nyt samalla paikalla päiviteltiin pankin huonoa menestystä ja tuloksen romahtamista. Kutsuin lehden päätoimittajan lounaalle ja kysyin, olisiko 1.200:n ja 800:n miljoonan välillä ollut jokin sopivankokoinen taso. Hänen mukaansa ei olisi ollut, koska ”lehti on aina pienen ihmisen asialla”.

Markku Kuisma ottaa tähän asiaan selkeän kannan Kansallispankin historiassa. Hän kirjoittaa jo teoksensa johdannossa, että yrityksen perustehtävä on tuottaa voittoa. Ainakaan siltä osin hän ei siis näe eroa pankin ja muiden yritysten välillä. Olen Kuisman kanssa samaa mieltä. Hyvä tuloskunto saattaa olla pankin uskottavuuden kannalta jopa tärkeämpi kuin muissa yrityksissä.

Yhteenveto

Olen tässä käsitellyt muutamia syitä, joiden takia pankeilta on vaadittu erilaista käyttäytymistä kuin muilta yrityksiltä. Minusta nämä syyt eivät anna perusteita vaatimuksille. Palkka-pankkiin järjestelmä oli kaikille osapuolille ja myös yhteiskunnalle erittäin edullinen. Se nosti koko maan maksuliikkeen kansainväliselle huipulle, jossa se on säilynyt vahvalla kehitystyöllä myös nykyisessä digitaalisessa tietoyhteiskunnassa. Säännöstelyn vinouttamassa ilmapiirissä pankit

tekivät maksuliikkeeseen liittyvän työn ilmaiseksi talletuksia saadakseen. Säännöstelyn purkauttua talletuksista maksetaan käypä korko, joten niiden perusteella ei ole mahdollista subventoida muita palveluja.

Toisaalta on todettava, että pankeilla on aina muita yrityksiä enemmän vaikutusvaltaa asiakkaisiinsa nähden. Erityisesti kriisitilanteissa ovat niin ihmiset kuin yhteisötkin pankin päätöksistä suuresti riippuvaisia. Omaa toimintaansa jatkuvasti kehittämällä pankit voivat vähentää kriisien määrää ja parantaa tapaa, jolla ne hoidetaan. Tällä tavoin ne voivat minimoida kriisien aiheuttamat aineelliset ja inhimilliset

tapot. Tässä myös pankki voi olla ”pienen ihmisen asialla” silti huonontamatta omaa tuloaan.

Pankkien niin kuin muidenkin yritysten tärkein tapa yhteiskuntavastuun kantamiseen on hoitaa oma tehtävänsä mahdollisimman hyvin. Pankkien keskeinen tehtävä on hoitaa niiden haltuun uskottuja toisten ihmisten varoja. Uskotun miehen luottamustehtävä säilyttää pankeille muita yhtiöitä suuremman yhteiskuntavastuun. Tehokkaasti ja kestävin eettisin perustein toimiva pankkijärjestelmä palvelee ja tukee oikealla tavalla muuta yritystoimintaa ja koko yhteiskuntaa. ■