



# Hiipuva haarakonttori vai **globaali** suunnannäyttävä?

Suomalaisen finanssialan tulevaisuus





# Hiipuva haarakonttori vai globaali suunnannäyttävä?

Suomalaisen finanssialan tulevaisuus



Helsinki 2009

## **Tekes – rahoitusta ja asiantuntemusta**

Tekes on tutkimus- ja kehitystyön ja innovaatiotoiminnan rahoittaja ja asiantuntija. Tekesin toiminta auttaa yrityksiä, tutkimuslaitoksia, yliopistoja ja korkeakouluja luomaan uutta tietoa ja osaamista ja lisäämään verkottumista. Tekes jakaa rahoituksellaan teollisuuden ja palvelualojen tutkimus- ja kehitystyön riskejä. Toiminnallaan Tekes vaikuttaa liiketoiminnan kehittymiseen, elinkeinoelämän uudistumiseen, kansantalouden kasvuun, työllisyyden vahvistumiseen ja yhteiskunnan hyvinvointiin. Tekesillä on vuosittain käytettävissä avustuksina ja lainoina noin 500 miljoonaa euroa tutkimus- ja kehitysprojektien rahoitukseen.

## **Tekesin ohjelmat – valintoja suomalaisen osaamisen kehittämiseksi**

Tekesin ohjelmat ovat laajoja monivuotisia kokonaisuuksia, jotka on suunnattu elinkeinoelämän ja yhteiskunnan tulevaisuuden kannalta tärkeille alueille. Ohjelmilla luodaan uutta osaamista ja yhteistyöverkostoja. Ohjelmien aiheiden valinnat perustuvat Tekesin strategian sisältölinjauksiin. Tekes ohjaa noin puolet yrityksille, yliopistoille, korkeakouluille ja tutkimuslaitoksille myöntämästään rahoituksesta ohjelmien kautta.

Copyright Tekes 2009. Kaikki oikeudet pidätetään.

Tämä julkaisu sisältää tekijänoikeudella suojattua aineistoa, jonka tekijänoikeus kuuluu Tekesille tai kolmansille osapuolille. Aineistoa ei saa käyttää kaupallisiin tarkoituksiin. Julkaisun sisältö on tekijöiden näkemys, eikä edusta Tekesin virallista kantaa. Tekes ei vastaa mistään aineiston käytön mahdollisesti aiheuttamista vahingoista. Lainattaessa on lähde mainittava.

ISBN 978-952-457-491-4

Kansi: Kari Lehkonen  
Sisäsivut: DTPage Oy  
Paino: Libris Oy, Helsinki 2009

# Sisällysluettelo

<b>1</b>	<b>Finanssialan toimialaselvitys -projektin taustaa . . . . .</b>	<b>1</b>
1.1	Projektin osapuolet . . . . .	1
1.2	Selvitystyön tavoitteet ja lopputuotokset . . . . .	2
1.3	Yhteenveto keskeisistä havainnoista ja johtopäätöksistä . . . . .	2
<b>2</b>	<b>Finanssitoimiala ja -markkina Suomessa. . . . .</b>	<b>5</b>
2.1	Suomalaisen finanssitoimialan ja -markkinan määrittely . . . . .	5
2.2	Finanssitoimialan kansainvälistyminen ja rakennemuutokset . . . . .	7
<b>3</b>	<b>Finanssialan liiketoimintaympäristön mahdolliset muutostekijät PESTE-analysin näkökulmasta . . . . .</b>	<b>9</b>
3.1	Poliittiset/lainsäädännölliset muutosvoimat: finanssitoimialan regulaatioympäristön muutokset . . . . .	9
3.2	Ekonomiset/taloudelliset muutosvoimat: Finanssi-instituutioiden oman rahoituksen haasteet . . . . .	11
3.3	Sosiaaliset muutosvoimat: tulevaisuuden osaamistarpeet . . . . .	12
3.4	Teknologiset muutosvoimat: innovaatiot ja virtualisoituminen . . . . .	14
3.5	Ekologiset muutosvoimat: ympäristö- ja ilmastonmuutokset . . . . .	16
<b>4</b>	<b>Finanssitoimialan skenaariotarkastelu – keskeiset epävarmuustekijät . . . . .</b>	<b>19</b>
4.1	Skenaarioanalysin taustaa . . . . .	19
4.1.1	Oletukset ja tavoitteet . . . . .	19
4.1.2	Kuvaus skenaariotyöprosessista ja käytetystä menetelmästä . . . . .	19
4.2	Finanssitoimialan keskeiset epävarmuustekijät . . . . .	21
4.2.1	Regulaatio . . . . .	21
4.2.2	Globalisoituminen . . . . .	23
4.2.3	Luottamus rahoitusjärjestelmään . . . . .	25
4.2.4	Ilmastonmuutokset . . . . .	26
4.2.5	Innovaatiot . . . . .	27
4.2.6	Palvelumalli . . . . .	29
4.2.7	Globaalin talouden painopiste . . . . .	30
4.2.8	Tietoverkot . . . . .	31
4.3	Yhteenveto finanssitoimialan epävarmuustekijöistä . . . . .	33
4.4	Finanssitoimialan epävarmuustekijöistä johdetut kehittämistoimenpide-ehdotukset . . . . .	34
4.4.1	Jo aiemmin tunnistetuille vahvuuksille rakennettavat kehittämistoimenpiteet . . . . .	34
4.4.2	Uudet, toimialan strategista joustavuutta lisäävät kehittämistoimenpiteet . . . . .	36

4.4.3	Vain tietyssä toimintaympäristössä menestystä tuovat kehittämistoimenpiteet . . . . .	37
4.4.4	Kehittämistoimenpiteet, joita kannattaa tällä hetkellä seurata . . . . .	37
<b>5</b>	<b>Tekes tukemassa suomalaisen finanssitoimialan kehitystä . . . . .</b>	<b>39</b>
5.1	Tekesin vaihtoehtoiset roolit ja asema suomalaisen finanssitoimialan kehityksen tukemisessa . . . . .	39
<b>6</b>	<b>Yhteenveto . . . . .</b>	<b>41</b>
6.1	Lopputulokset ja johtopäätökset. . . . .	41
<b>7</b>	<b>Lähteet ja tausta-aineisto . . . . .</b>	<b>43</b>
<b>Liite 1</b>		
<b>Finanssialan toimijoiden määrittely ja ominaispiirteet . . . . .</b>		<b>45</b>
1	Finanssitoimialan ja -markkinan määritelmä. . . . .	45
1.1	Finanssialan keskeisten toimijoiden määrittely . . . . .	45
1.1.1	Suomen Pankin, Euroopan keskuspankin ja Finanssivalvonnan rooli . . . . .	46
1.2	Suomalaisen finanssitoimialan keskeisiä piirteitä . . . . .	47
1.3	Globaali finanssikriisi ja siihen johtaneet tapahtumat . . . . .	48
1.3.1	Finanssikriisin ratkaisemiseksi suunniteltuja toimenpiteitä . . . . .	48

# 1 Finanssialan toimialaselvitys -projektin taustaa

Tekes ja Deloitte toteuttivat yhteistyössä finanssialan toimialaselvityksen kevään ja kesän 2009 aikana. Selvityksellä kerättiin tietoa ja näkemyksiä alan tulevaisuudesta sekä etsittiin vastauksia alan kehittämisen kannalta merkittäviin kysymyksiin. Työn lopputuloksena tunnistettiin finanssitoimialaan keskeisesti vaikuttavia epävarmuustekijöitä ja kuvattiin niistä johdetut äärimmäiset toimintaympäristöt. Perinteisestä skenaariomallintamisesta poiketen emme lähteneet ennustamaan, millainen finanssiala tulee olemaan vuonna 2020 tai mikä skenaario on mielestämme todennäköisin. Näiden sijaan keskityimme määrittelemään ne tulevaisuuden muutostekijät, joihin liittyy eniten epävarmuutta ja joissa ihmisten mielipiteet ja näkemykset poikkeavat eniten toisistaan. Suomalaisen finanssitoimialan tulevaisuus tulee muodostumaan jonkinlaisena kombinaationa kuvatuista ääritilanteista. Tällainen menetelmä auttaa ymmärtämään strategiaan päätöksentekotilanteisiin liittyvien muuttujien merkityksen ja mahdollistaa näin ollen suuremman joustavuuden liiketoiminnan kehitykselle kuin perinteinen tulevaisuuden ennustamiseen pohjautuva skenaariotyöskentely.

Kuhunkin ääritilanteeseen hahmotettiin myös kehittämistoimenpiteitä, joiden avulla suomalainen finanssitoimiala voi menestyä kuvatun kaltaisessa ympäristössä. Samalla kartoitettiin ideoita ja ehdotuksia Tekesin roolista toimialan kehittämisenä. Tässä kohdin on syytä huomioida, että ehdottamamme kehittämistoimenpiteet ovat hyvin yleisellä tasolla, eivätkä näin ollen anna suoria vastauksia yksittäisen yrityksen tai organisaation menestykseen. Menestyminen kuvatun kaltaisessa ympäristössä riippuu kunkin yrityksen omista ydinosaamisista.

Finanssialan palveluiden kehittäjiä, käyttäjiä ja asiantuntijoiden haastattelut muodostivat sel-

vityksen keskeisen osan. Tutkimusta varten haastattelimme noin 30 johto- ja hallitustason edustajaa finanssitoimialan organisaatioista sekä muilta keskeisiltä sektoreilta, muun muassa yliopistoista ja tutkimuslaitoksista, teollisuudesta, palveluntuottajista ja teknologiayrityksistä. Näiden haastattelujen kautta saimme arvokasta tietoa, ymmärrystä ja näkemyksiä finanssialan palvelujen ja toimintojen kehittämisen kannalta tarvittavien toimenpiteiden suunnittelemiseksi ja kansallisten osaamistarpeiden tunnistamiseksi.

## 1.1 Projektin osapuolet

Tekes on yritysten, yliopistojen, korkeakoulujen ja tutkimuslaitosten haastavien tutkimus- ja kehitysprojektien ja innovaatiotoiminnan rahoittaja ja aktivoija. Tekesin asiakkaina on vuosittain noin 3 000 yritystä ja 50 yliopistoa, korkeakoulua ja tutkimuslaitosta. Projektirahoitukseen on käytettävissä vuosittain noin 600 miljoonaa euroa, millä voidaan käynnistää runsaat 2 000 tutkimus- ja kehitysprojektiä.

Tekesin toiminta-ajatuksena on edistää teollisuuden ja palvelujen kehittymistä teknologian ja innovaatioiden keinoin. Tämä uudistaa elinkeinoja, kasvattaa jalostusarvoa, tuottavuutta ja työelämän laatua, lisää vientiä sekä luo työllisyyttä ja hyvinvointia. Lisätietoja [www.tekes.fi](http://www.tekes.fi)

Deloitte on johtava liikkeenjohdon asiantuntijayritys sekä Suomessa että maailmalla: tarjoamme tilintarkastuksen ja riskienhallinnan lisäksi verokonsultointi-, yritysjärjestely- ja konsultointipalveluita. Globaali 165 000 asiantuntijan verkostomme toimii yli 140 maassa. Paikallinen suomalainen vahvuutemme on 400 asiantuntijaa kuudessa eri toimistossa.

Deloitte pankki, rahoitus ja vakuutus -toimialaverkosto koostuu globaalisti noin 22 000 asiantuntijasta yli 40 maassa. Verkosto seuraa aktiivisesti markkinoiden ja toimialan trendejä, laatii finanssitoimialaa koskevia syväanalyysseja ja markkinatutkimuksia sekä muodostaa alan parhaita käytäntöjä keskustelemalla aktiivisesti asiakkaidensa ja alan muiden asiantuntijoiden kanssa. Deloitte pohjoismaisia finanssialan asiakkaita ovat lähes kaikki finanssialalla toimivat organisaatiot ja yritykset. Lisätietoja [www.deloitte.fi](http://www.deloitte.fi)

## 1.2 Selvitystyön tavoitteet ja lopputuotokset

Raportin keskeisenä tavoitteena on luoda osamista ja näkemystä tulevaisuuden finanssitoimialasta. Selvitystyön osana odotettiin syntyvän skenaarioita siitä, miten kansainväliset trendit, riskit ja seuraavien sukupolvien innovaatiot<sup>1</sup> näkyvät Suomessa ja finanssialan muutoksissa sekä ekosysteemin<sup>2</sup> kehityksessä.

Toimialaselvityksen kautta pyrittiin tunnistamaan ja määrittelemään toimialan keskeiset toimijat, kysyntä ja tarjonta, markkinat, muutokset ja trendit sekä näiden pohjalta finanssialalle ominaiset ja yhteiset kehitystarpeet. Lisäksi selvityksellä haettiin näkemyksiä ja päätelmiä Tekesin roolista toimialan kehityksen tukemisessa.

Havaintojen ja haastattelujen tulosten pohjalta laadittiin kehittämistoimenpide-ehdotuksia, joiden kautta haettiin vastauksia alan kehittämisen kannalta keskeisiin kysymyksiin sekä etsittiin mahdollisia toimenpiteitä suomalaisen finanssialan osaamisen ja kilpailukyvyyn kehittämiseksi.

## 1.3 Yhteenveto keskeisistä havainnoista ja johtopäätöksistä

Finanssitoimiala elää murrosten aikaa. Toimialan kansainvälistymisestä, viimeaikaisesta talouden turbulenssista ja alan sisäisistä rakennemuutoksista (mm. toimialarajojen rikkoutuminen, alan konsolidoituminen) johtuen alan toimijoihin kohdistuu suuria uudistumis- ja muutospaineita. Näihin vastaaminen on todettu haastavaksi alan tulevaisuuteen liittyvien epävarmuustekijöiden vuoksi.

Globaalin talouden vaatimukset – erityisesti alan kansainvälisten käytäntöjen harmonisoituminen ja regulaation yhdentyminen (esim. SEPA<sup>3</sup>) – on tulevaisuudessa huomioitava entistä kattavammin finanssialan organisaatioiden strategisissa valinnoissa ja operatiivisissa toimintamalleissa. Suuren haasteen mallille asettaa se haastatteluisakin todettu tosiasia, että yhä edelleen finanssitoimialan kilpailutekijät mielletään kotimarkkinoihin rajoittuneina. Vaarana on, että suomalainen finanssitoimiala jää ”paikalliskonttorirooliin” ja toimialan menestystekijät menetetään. Jatkossa edellytys suomalaisen finanssitoimialan menestykselle näyttää löytyvän kansainvälisiltä markkinoilta. Yritysten ja organisaatioiden on löydettävä strategisesti kannattavia kumppaneita, verkostoiduttava oikein ja omaksuttava entistä paremmin globaalin markkinan pelisäännöt.

Innovaatioiden rooli finanssisektorin tulevaisuudessa ei ole täysin yksiselitteinen. Nykyinen finanssialan innovaatiokyvykyys pohjautuu pitkälti teknologiaan, eikä muunlainen innovointi (palveluinnovaatiot laajassa merkityksessä) ole vielä saavuttanut riittävää huomioarvoa. Tätä

1 Innovaatiolla tarkoitetaan tässä paranneltuja tai kokonaan uusia tuotteita, palveluita, prosesseja tai liiketoimintamalleja. Uudet kehittyneet teknologiat mahdollistavat monia näistä innovaatioista.

2 Finanssialan ekosysteemi tarkoittaa toimialalla vallitsevaa dynamiikkaa ja verkostoja

3 SEPA on alue, jolla kuluttajat, yritykset ja muut talouden toimijat maksavat ja vastaanottavat euromääräisiä maksuja samoin perusehdoin, samoin oikeuksin ja samoin velvollisuuksin riippumatta siitä, missä päin maksualueita maksaja ja maksun saaja ovat. SEPA-hanke kattaa kaikki käteisen ohella tärkeimmät maksutavat: tilisiirrot, korttimaksun ja suoraveloituksen ([www.bof.fi](http://www.bof.fi)).

päätelmää tukevat myös työryhmän toteuttamat haastattelut, joista yhteenvetona voidaan todeta, ettei toimiala itse tunnista tarvetta laaja-alaiseen innovointiin. Kuitenkin uudet palveluinnovaatiot yhdistettynä toimivaan teknologiaan vaikuttavat olevan alan inkrementaalisen kehityskulun avain ja sen säilyvyyden turva.

Tutkimuksemme mukaan suomalaisen finanssialan toimijan kasvun ja menestyksen edellytyksiä ovat:

- Globaali eksistenssi – kansainvälisillä markkinoilla toimiminen
- Verkostot ja kumppanuudet – yhteistyökumppanina suuri kansainvälinen toimija (eri toimialojen välillä)
- Luottamus – suomalaisten finanssialan toimijoiden keskinäinen luottamus
- Osaaminen – uudenlaisen osaamisen ja alan organisaatioiden kehittäminen (ml. työhyvinvointi)
- Liikkeellepanija – finanssialan palveluntarjoajien yhteenliittymien perustajana tai klusterikoordinaattorina toimiminen
- Niche-pilotit – vahva, toimiva konsepti jollakin perinteisestä poikkeavalla tuote- tai palvelualueella.

Suomalaisen finanssitoimialan kohtaamien haasteiden, laajenevan toimialaintegroitumisen ja erityisesti palvelualan toimijoiden lähentymisen seurauksena Tekesin rooli suomalaisen finanssitoimialan tukemisessa kulminoituu toimialarajapintojen sillanrakentajana ja integraattorina toimimiseen. Tekes voi auttaa tunnistamaan ja kehittämään innovatiivisia liiketoimintamalleja ja mahdollisia pilotteja, kuten työryhmiä ja spin-off- ja start-up-yrityksiä, joista voitaisiin rakentaa täysin uudenlainen palveluntarjoajien verkko finanssisektorille. Tekes voisi edistää finanssialan toimijoiden ymmärrystä uusista palveluinnovaatioista. Tekesillä voisi olla rooli myös työelämäinnovaatioiden eli työpaikan toimintatapojen muutosten edistämässä.

## 2 Finanssitoimiala ja -markkina Suomessa

Tämä luku selvittää, mitä tarkoitamme suomalaisella finanssitoimialalla ja -markkinalla. Moninaisten toimijoiden ja talouden globalisoitumisen vuoksi toimialan määrittely ei ole täysin yksiselitteistä. Käsittelemme myös toimialalla tapahtuneita keskeisiä muutoksia, kuten kansainvälistymistä ja toimialojen välistä integroitumista sekä finanssitoimialan viime aikoina kohtaamaa turbulenssia. Lisää aiheesta löytyy liitteestä 1.

### 2.1 Suomalaisen finanssitoimialan ja -markkinan määrittely

Finanssitoimialan määrittely on eksplisiittisesti on suhteellisen haastavaa. Toimijoiden luokittelu, markkinan koon määrittely ja maantieteellisten rajojen asettaminen on vaikeaa jo pelkästään suomalaista finanssialaa määritettäessä. Tämä johtuu mm. maamme pankkien ja vakuutusyhtiöiden viimeaikaisesta toimintaympäristön laajentumisesta ja kansainvälistymisestä omistusjärjestelyiden sekä erilaisten yhteistyömuotojen ja yritysten strategisten valintojen seurauksena. Lisäksi Suomen markkinoilla toimii nykyisin lukuisten ulkomaisten finanssi-instituutioiden tytäryhtiöitä ja sivuliikkeitä, jotka tuovat toimialalle uusia piirteitä ja muokkaavat alan kilpailukenttää. Viime aikoina Suomeen on rantautunut erityisesti uusia kansainvälisiä toimijoita, jotka keskittyvät tiettyihin palveluihin ja asiakasryhmiin. *Ulkomaisten toimijoiden omistuksen osuus suomalaisessa rahoitustoiminnassa on taasen loppusummalla ja sijoitustransaktioiden määrällä mitattuna jo selkeästi yli puolet.*<sup>4</sup>

#### Sitaatteja haastatteluista

- Finanssitoiminta on erityisesti ja ensisijaisesti luottamus- ja palvelubisnestä

Tässä selvityksessä käytämme Finanssialan keskusliiton kuvauksia finanssitoimialasta ja -markkinasta:

*Finanssialalla* tarkoitetaan Suomessa yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- tai sijoituspalveluja. Finanssialalla toimivat vakuutusyhtiöt hoitavat lisäksi lakisääteiseen sosiaaliturvaan kuuluvia vakuutuksia, kuten työeläkevakuutusta ja lakisääteistä tapaturmavakuutusta. Myös liikennevakuutus, potilasvakuutus ja ympäristövahinkovakuutus hoidetaan lakisääteisesti.<sup>5</sup> Selkeyden vuoksi on tässä yhteydessä syytä käsitellä myös termi rahoitus- ja vakuutusala, joka Elinkeinoelämän keskusliiton Palvelut 2020 -raportissa määritellään seuraavasti:<sup>6</sup>

- **Rahoitus- ja vakuutusala** koostuu rahoituksen välitystä, vakuutustoimintaa ja rahoitusta palvelevaa toimintaa harjoittavista yrityksistä.
- Yleisesti **finanssimarkkinaan** lasketaan finanssimarkkinoilla toimivien osapuolien välisiä saamisia, velkoja tai muita sitoumuksia. Finanssimarkkinoihin lasketaan kuuluvaksi raha-, varallisuus- ja vastuueriä. Näissä eri finanssierissä voi olla sopimuskumppanina useitakin osapuolia.
- **Kotitalouksien finanssimarkkinat** sisältävät rahavarallisuuden, sijoitukset, omaisuuden ja velkaantuneisuuden. Siihen kuuluu myös omaan turvallisuuteen ja varautumiseen liittyviä tekijöitä, kuten omaisuuteen ja tapaturmiin liittyvä vakuuttaminen sekä eläketurva.

4 FK: Finanssimarkkinat, 2008

5 FK: Finanssimarkkinat, 2008

6 EK: Palvelut 2020, 2006

- **Yritysten finanssimarkkinat** koostuvat erilaisista sijoituksista, investoinneista, arvopapereista ja saamisista. Merkittäviä finanssieräitä ovat myös yrityksen oma pääoma, rahastot, varaukset ja vieras pääoma. Yritysten toimintaan kuuluu oleellisena osana toimintojen ja omaisuuden vakuuttaminen. Suomen finanssimarkkinat ovat osa kansainvälisiä markkinoita. Markkinaerät koostuvat talletuksista, sijoituksista, vakuutus- ja rahastosäästöistä, erityyppisistä luotoista ja työeläkevaroista.<sup>7</sup>

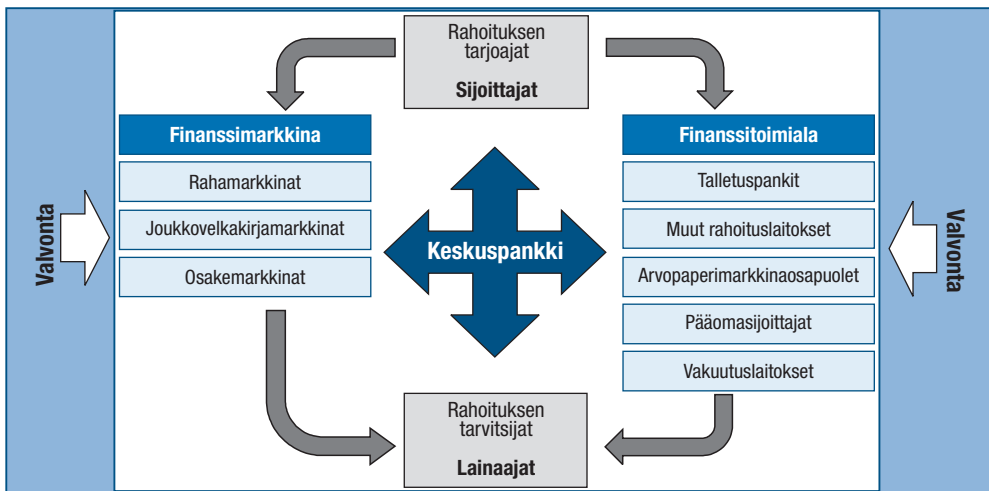
Alla olevassa kuvassa havainnollistetaan finanssitoimialan ja -markkinan määritelmiä.

Raja suomalaisilla finanssimarkkinoilla toimivien pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita tarjoavien yritysten välillä on hämärtynyt. Monet alan toimijat ovat nykyään täyden palvelun finanssitavarataloja, jolloin sekä yksityiset että yritysasiakkaat löytävät tarvitsemansa pankki-, vakuutus- ja varainhoitopalvelut yhden ja saman katon alta. Näiden finanssitavaratalojen lisäksi markkinoilla on lukuisia pienempiä toimijoita, jotka tarjoavat mm. rahoituspalveluita (autoleasing, myyntilaskujen luotto, luottokorttitoiminta, pikavipit, ym.) ja perintäpalveluita. Lisäksi useat kauppaliikkeet ja

vähittäiskaupat tarjoavat osamaksumahdollisuuksia ja luotottavat asiakkaidensa ostoksia. Toimialan rajojen hämärtyminen myötä myös mm. maksuliikepalveluita tarjoavat yritykset ovat saaneet enemmän jalansijaa markkinalla (esim. Itella).

Suomessa finanssitoimialan viranomais- ja valvontatehtävät on jaettu usealle eri taholle. Suomen Pankki toimii keskuspankkina ja on osa Euroopan keskuspankkijärjestelmää. Finanssitoimialan valvonnasta vastaa Finanssivalvonta (Fiva), uusi rahoitus- ja vakuutusvalvontaviranomainen, joka aloitti toimintansa 1.1.2009. Tätä ennen valvontavastuu oli jaettu Rahoitustarkastuksen ja Vakuutusvalvontaviraston kesken. Fivan valvottavia ovat mm. pankit, vakuutus- ja eläkeyhtiöt sekä muut vakuutusalan toimijat, sijoituspalveluyritykset, rahastoyhtiöt ja pörssi.<sup>8</sup> Finanssitoimialaa koskevasta lainsäädännöstä vastaa valtiovarainministeriö yhdessä sosiaali- ja terveysministeriön kanssa. Valtion maksuliikenteestä ja velanhoidosta puolestaan vastaa Valtiokonttori.

*Talletuksista, vakuutus- ja rahastosäästöistä, erityyppisistä luotoista ja työeläkevaroista koostuvat Suomen finanssimarkkinat ovat kooltaan yhteensä n. 370 miljardia euroa.<sup>9</sup>*



Finanssitoimiala- ja markkina.

<sup>7</sup> FK: Finanssimarkkinat, 2008

<sup>8</sup> Ks. lisätietoja [www.fiva.fi](http://www.fiva.fi)

<sup>9</sup> FK: 09/2008

## 2.2 Finanssitoimialan kansainvälistyminen ja rakennemuutokset

Talouden globalisoituessa myös finanssitoimiala on merkittävästi kansainvälistynyt. Toimintatavat, tuotteet, kilpailukeinot, asiakkaat, kanavat ja verkostot ovat saaneet uusia, yhä monimuotoisempia piirteitä. Samanaikaisesti finanssisektorin toimijoiden välinen yhteistyö on kehittynyt ja sen merkitys tulee jatkossa korostumaan yhä enemmän. Yhtenäisen Euroopan, EU:n ja erityisesti sen rahaliiton myötä kansalliset rahoitusmarkkinat ovat integroituneet osaksi globaaleja rahoitusmarkkinoita.

Globalisoitumisen rinnalla myös kansallisella tasolla on havaittavissa selkeitä rakennemuutoksia. Finanssialalla toimivien yritysten välisen verkostoitumisen lisääntyessä ja erilaisten yhteistyömuotojen kehittyessä myös toimialojen välinen integraatio on lisääntynyt. Toimialarajapintojen hämärtyminen on viime aikoina luonut uusia piirteitä alan kehitykseen. Elinkeinoelämän kes-

kuksiin Palvelut 2020 -raportin mukaan kaikki palvelualat lähentyvät toisiaan jollain tapaa vuoteen 2020 mennessä. *Keskeiset yhteistyön mahdollisuudet löytyvät erilaisista hyvinvointi-, vapaa-aika- ja elämyspalveluista. Myös hyvinvointiteknologian rooli on merkittävä.*<sup>10</sup> Esimerkkinä toimialarajojen rikkoutumisesta mainittakoon hyvinvointipalveluiden hyödyntäminen vakuutusosalalla, jossa näitä palveluita voidaan käyttää monipuolistamaan perinteisiä vakuutus tuotteita ja -palveluita sekä osallistua yhteiskunnalliseen keskusteluun ikääntyvän väestön hyvinvoinnista (työssä jaksaminen, työhyvinvointi jne.).

Alla olevassa kuvassa havainnollistetaan, miten liiketoimintaympäristön monimutkaisuus ja finanssitoimialan palveluiden käytön laajuus muuttuvat yrityksen toimintakentän kasvaessa pienestä kansallisesta suureksi kansainväliseksi organisaatioksi.

Kuvan esimerkki havainnollistaa suomalaista yritystä, joka on muuttunut strategisten valintojensa kautta kansallisesta toimijasta globaaliksi.



Liiketoimintaympäristön kompleksisuus ja finanssitoimialan palveluiden käyttö muuttuvat yrityksen laajentuessa kansallisesta toimijasta globaaliksi.

10 EK: Palvelut 2020, 2006

Yrityksen käyttämien finanssitoimialan tarjoamien palveluiden käyttö (ulkomaankaupan eri rahoitusmuodot, mm. johdannaiskaupankäynti, remburssit, luottoluokitukset, toiminnan vakuuttaminen) on laajentunut huomattavasti ja samanaikaisesti toimintaan kohdistuu yhä laajempia valvonta- ja säätelyvaateita toimintakentän monimutkaistumisen ja -muotoistumisen lisääntyessä liiketoiminnan laajentumisen myötä. Yrityksiin kohdistuvassa valvonnassa, raportointivaatimuksissa ja rahoitusjärjestelykäytännöissä on huomattavia alueellisia eroja, jotka vaikuttavat yrityksen operatiivisen toiminnan lisäksi merkittävästi myös yrityksen riskiprofiiliin.

#### Sitaatteja haastatteluista

- Finanssivalvonnan pitäisi kansainvälistyä samassa tahdissa kuin finanssisektori globalisoituu. Jää nähtäväksi, onko sillä mahdollisuuksia tähän – erityisesti EU-yhteistyön kehittäminen on haaste jatkossa(kin).

Globaali finanssimarkkina ja -toimiala ovat tätä selvitystä kirjoitettaessa ennen näkemättömässä kriisissä. Rahoituksen välityksen häiriintyminen yhdessä maailmankaupan supistumisen kanssa ovat iskeneet myös Suomen talouteen ajaen sen taantumaan. Globaalia finanssikriisiä voidaan pitää pahimpana sitten vuoden 1929 kärjistymän.

### 3 Finanssialan liiketoimintaympäristön mahdolliset muutostekijät PESTE-analyysin näkökulmasta

Tässä luvussa määrittelemme finanssitoimialan yritysten ja organisaatioiden liiketoimintaan kohdistuvia mahdollisia muutostekijöitä PESTE-analyysin<sup>11</sup> näkökulmasta.

Talouden globalisaation myötä rahoitus- ja vakuutusalan yritykset toimivat entistä kansainvälisemmässä ympäristössä. Riippuvuus kansainvälisistä markkinoista ja niiden kehityksestä kasvaa entisestään. Suomen finanssitoimialan kehitykseen vaikuttaa erityisesti yhteisen euroalueen rahoitusmarkkinoiden kehittyminen ja se, kuinka nopeasti ja laajasti integraatio tulee tapahtumaan. Vähittäispankkitoiminnassa tämä merkitsee kansallisten maksujärjestelmäinfrastruktuurien korvaamista Euroopan laajuisilla standardeilla. Kansainvälisessä toimintaympäristössä myös ympäristötekijöillä on huomattava vaikutus yritysten liiketoimintasuunnitelmiin ja operatiiviseen toimintaan. Esimerkiksi ilmastonmuutokset, kuten myös mahdolliset suurkatastrofit, vaikuttavat etenkin vakuutusmarkkinoihin ja niillä toimiviin yrityksiin. Tällaisessa globaalitaloudessa menestyvät osaavat verkottua kansainvälisten huippuosaajien kanssa. Yhdessä tekeminen, ajatteleva oppiminen ja oppiminen ovat entistä tärkeämpiä taitoja muuttuvassa työympäristössä.

Seuraavaksi tarkastelemme yllä kuvattuja finanssialan toimintaympäristön keskeisiksi tunnistettuja muutosvoimia yksityiskohtaisemmin PESTE-tekijöiden kautta:

1. Poliittiset/lainsäädännölliset muutosvoimat
2. Ekonomiset/taloudelliset muutosvoimat
3. Sosiaaliset muutosvoimat
4. Teknologiset muutosvoimat
5. Ekologiset muutosvoimat

Ympäristötekijöiden analyysin tarkoituksena on parantaa toimialan mahdollisuuksia ennakoita tulevia muutoksia ja etsiä vaihtoehtoisia keinoja sopeutua muuttuvaan liiketoimintaympäristöön.

Tarkastelussa on hyödynnetty sekä finanssialan toimintaympäristön kehitystä tutkivaa kirjallisuutta että tämän selvityksen aikana toteutettujen finanssialan asiantuntijoiden ja alan palveluiden käyttäjien sekä kehittäjien haastattelujen havainnot. Analyysiin on kerätty lähdeaineiston ja haastatteluiden pohjalta kuhunkin PESTE-tekijään keskeisiksi tunnistettuja muutosvoimia. Finanssialan toimintaympäristön analyysiä hyödynnettiin myös selvityksen myöhemmässä vaiheessa toteutettujen skenaariotyöpajojen taustana.

#### 3.1 Poliittiset/lainsäädännölliset muutosvoimat: finanssitoimialan regulaatioympäristön muutokset

Finanssitoimialan kehitykseen vaikuttavina poliittisina/lainsäädännöllisinä muutosvoimina olemme kuvanneet alan regulaatioympäristössä ja toimijoihin kohdistuvassa kansainvälisessä ja kansallisessa sääntelyssä, valvonnassa ja ohjeistuksessa tapahtuvia keskeisiä muutoksia ja muutostarpeita, joita parhaillaan eletävä finanssikriisi on nostanut esiin.

Euroopan komissio asetti lokakuussa 2008 Jacques de Larosièren puheenjohtajaksi työryhmään, joka sai tehtäväkseen arvioida ja neuvoa eurooppalaisen finanssitoimialan sääntelyä ja valvontaa. De Larosièr hahmottelee raportis-

<sup>11</sup> PESTE-analyysillä viitataan menetelmään, jolla voidaan kuvata tulevaisuuden liiketoimintaympäristöä ja tunnistaa sen kehitykseen vaikuttavia muutosvoimia sekä haasteita. Tarkastelu tapahtuu poliittisten/lainsäädännöllisten, sosiaalisten, taloudellisten, teknologisten ja ekologisten tekijöiden kautta.

saan<sup>12</sup> viitekehyksen Euroopan Unionin tulevaisuuden pyrkimyksille antamalla yhteensä 30 suositusta. Tämä raportti on viimeisin yleisesti hyväksytty viitekehys Euroopan Unionin tulevaisuuden pyrkimyksille finanssimarkkinan sääntelystä. Olemme hyödyntäneet tämän raportin aineistoa taustamateriaalina analyysissamme.

Mikäli de Larosièren suositusten pohjalta ehdotettavat toimenpiteet toteutuvat sellaisinaan, ne tulevat muuttamaan regulaatioympäristöä syvältä ja laaja-alaisesti. Muutos tulee koskettamaan regulaatiota kansallisella, eurooppalaisella ja kansainvälisellä tasolla. Nämä toimenpiteet puuttuvat kuuteen keskeiseksi havaittuun ongelmakohtaan:

1. Corporate Governance ja sisäinen riskien hallinta
2. Basel II:n<sup>13</sup> ja muun riskimallintamisen puutteet
3. Minimipääomavaateet
4. Sääntelyn ulkopuolisten toimijoiden aiheuttamat systeemiriskit
5. Finanssituotteiden (OTC-johdannaiset, CDO) monimutkaisuus
6. Valvonnan kansainvälinen yhteistyö.

De Larosièren työryhmän raportissa suositellaan, että kompensatioiden ja tulospalkkausten tulisi olla linjassa osakkeen omistajien tavoitteiden ja pitkän aikavälin kehityksen kanssa. Bonusten maksun tulee ajoittua yli syklin, arvopaperinvälittäjillä ja varainhoitajilla tulee olla samat periaatteet bonusten maksun kanssa kuin muillakin ja niiden pitää perustua todelliseen suoriutumiseen. Sisäisten riskien hallinnasta suositellaan, että riskienhallintaosaston tulee olla rahoitusalan yrityksissä erillinen funktio, joka vastaa esimerkiksi stressitesteistä itsenäisesti. Painoarvoa tulee laittaa myös sille, että riskienhallinnasta vastaavat henkilöt ovat yrityksen arvoasteikossa ja hierarkiassa erittäin korkealla. Si-

säisten riskiarviointien merkitystä tulee kasvat-  
taa eikä ulkopuolisiin arvioihin pidä luottaa so-  
keasti. Valvojien tuleekin tarkastaa säännöllis-  
esti ja useasti riskienhallintatoiminnot ja näi-  
den prosessien toimivuus.

Vaikka de Larosièren ryhmän mukaan Basel II -viitekehyksen syyttäminen kriisistä on väärä päätelmä, se tarvitsee useita uudistuksia tulevien kriisien välttämiseksi ja niiden varalle. Itse viitekehys vaatii perinpohjaisen arvioinnin. Työryhmän mukaan Basel II aliarvioi useita tärkeitä riskejä ja yliarvioi pankkien kyvyn hallita niitä. Virheet johtivat liian alhaiseen pääomavaateeseen<sup>14</sup>, ja Baselin metodologia perustuu liiaksi historialliseen taloudelliseen dataan ja hyvään likviditeettiympäristöön. De Larosière toteaa, että Basel II:n suhtautuminen ulkoisiin luottoluokituksiin tulee arvioida uudelleen ja koko liiketoiminnan kattavaa mallinnusta tulee kehittää. Suositellaan, että minimipääomavaateita kasvatetaan asteittain ja sykliisyyttä vähennetään provisiointia kehittämällä tai pääomapuskureita hyödyntämällä. Myös taseen ulkopuolisia eriä esitetään käsiteltäväksi tiukemmin. Lisäksi raportti ehdottaa tiukempaa likviditeetin hallinnan normistoa sekä regulatory capital -käsitteen yhdenmukaistamista EU-tasolla.

Luottoluokittajien roolin vahvistumisen vuoksi niiden sääntely tulee olla tehokasta. De Larosière -raportissa suositellaan, että erillisen komitean (Committee of European Securities Regulators, CESR) tulisi olla vastuussa luottoluokittajien rekisteröinnistä ja valvonnasta, luottoluokittajien liiketoimintamalli tulisi arvioida ja rating-luokittelun käyttöä tulisi vähentää rahoitusalan sääntelyssä. Lisäksi strukturoitujen tuotteiden luokittelua tulisi uudistaa.

Hedge-rahastojen hallinnoima varallisuus on kasvanut merkittävästi viimeisen kymmenen

12 [http://ec.europa.eu/commission\\_barroso/president/pdf/statement\\_20090225\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commission_barroso/president/pdf/statement_20090225_en.pdf)

13 Basel II, eli luottolaitosten ja sijoituspalveluyritysten vakavaraisuus uudistus. Uudistuksella pyritään varmistamaan nykyistä paremmin, että valvottavien vakavaraisuuden hallinta ja omat varat ovat riittävät suhteessa niiden riskinottoon sekä riskienhallintajärjestelmien ja sisäisen valvonnan tasoon. Uudistuksen tavoitteena on: sovittaa vakavaraisuusvaatimukset vastaamaan aikaisempaa paremmin ja kattavammin rahoitustoimialan todellisia riskejä; luoda kannustimia riskienhallinnan kehittämiseen; vahvistaa koko riskiprofiiliin perustuvaa ennakoivaa pääomasuunnittelua vakavaraisuuden ylläpitämiseksi; sekä vahvistaa markkinakurin toimivuuden edellytyksiä sekä valvojan avoimuutta ja vastuullisuutta. ([www.rata.bof.fi](http://www.rata.bof.fi))

14 vakavaraisuusvaatimus

vuoden aikana, ja niiden muodostama systeemi-riski on näin ollen lisääntynyt voimakkaasti. Hedge-rahastoilla on merkittävä rooli sijoitusvarallisuuden hoidossa, arvopaperimarkkinakaupassa ja strukturoiduissa tuotteissa. Näille toimijoille on yhteistä suuri velkavivun käyttö, mikä taas muodostaa riskin niitä rahoittaneille pankeille. De Larosière suosittaa, että EU:n tulee kehittää yhteisiä sääntöjä ja tiukentaa hedge-rahastojen valvontaa. Myös investointipankit tulisi saattaa tiukemman kontrollin alaisiksi ja niiden pääomavaatimuksia tulisi korottaa.

Myös OTC-markkinat halutaan saada valvonnan alaisiksi. Näitä tuotteita leimaa monimutkaisuus sekä siitä seuraava tuotteen riskin läpinäkyvyyden ja systeimiriskin hämärtyminen. Näiden tuotteiden kauppa tullaankin näkemään jatkossa yhä enemmän pörssi-kaupan kaltaisena ja de Larosièren raportissa suositellaan, että luottojohdannaisia varten tulisi perustaa vähintään yksi hyvin pääomitettu selvityspaikka, jossa johdannaisen liikkeellelaskijan edellytetään pitävän taaseksaan riittävän määrän alla olevaa riskiä.

### **Muita mahdollisia seuraamuksia regulaatioympäristön muutoksista suomalaiselle finanssivalvonnalle ja finanssialan toimijoille**

Tämänhetkinen finanssikriisi on osoittanut EU:n kotivaltiovalvonnan periaatteen ongelmallisuuden sekä etenkin sivukonttorirakenteen pulmat. EU-tason markkinavalvojan roolin voidaan olettaa jatkossa korostuvan. Todennäköisesti kansainvälinen finanssivalvonta yhdentyy kansallisten markkinavalvojen yhteistoiminnan lisääntymisen muodossa. Se pysynee kuitenkin erillään EKP:n toiminnasta, koska useat EU:n merkittävimmistä finanssialan toimijoista pysyttyvät edelleen eurojärjestelmän ulkopuolella. Voidaan siis olettaa, että kansalliset markkinavalvojat jatkanevat päivittäistä valvontaansa. Muita mahdollisia regulaation, sääntelyn ja valvonnan lisääntymisestä seuraavia vaikutuksia Suomelle ja finanssitoimialan organisaatioille ovat:

- Yleisessä ilmiöpiirissä tapahtunut muutos luottotoimintaan suhtautumisessa tulee näkymään sekä valvojan viranomaisen työn lisääntymisenä että toimijoiden omassa aktiivisuudessa. Kulutusluottoja tarjoavien yritysten sekä rahastopalveluja tarjoavien yritysten sääntely

tullee kiristymään selvästi, joten näiden toimijoiden kannalta saattaa olla mielekkäämpää toimia luottolaitosluvan alaisina, jotta ne voivat varmistaa kuluttajien luottamuksen toimintaansa.

- Suomessa toimii tällä hetkellä useita pieniä itsenäisiä finanssialan toimijoita isojen toimijoiden rinnalla. Sääntelyn kiristäminen lisää pienten toimijoiden kustannuksia suhteellisesti isoja enemmän, mikä saattaa lisätä itsenäisten toimijoiden riippuvuutta ulkoisista palveluntuottajista tai lisätä finanssitoimialan yhdentymiskehitystä. Finanssivalvonnan standardit jättävät tällä hetkellä tulkinnanvaraa etenkin pienille toimijoille. Sääntelyn tiukentuminen saattaa ulottua myös tulkinnanvaran vähentymiseen, mikä osaltaan lisää vaatimuksia pienille toimijoille, vaikka standardeihin ei varsinaisesti muutoksia edes tehtäisi.
- Sääntelyn kiristämisen vuoksi finanssialan toimijoiden tulee pystyä mallintamaan liiketoimintaansa ja tasettaan entistä tarkemmin. Tämä tulee vaatimaan merkittäviä IT-investointeja, mikä lisää paineita kasvattaa toimijoiden palkkioita. Sääntelyn kiristäminen aiheuttaa sen, että valvojat puuttuvat aiempaa tarkemmin etenkin likviditeetin mallinnukseen.
- Finanssikriisin seurauksena markkinaehtoisen rahan hinta on noussut, mikä on jo näkynyt myös kuluttajilta perittävän marginaalin kasvuna. On oletettavaa, että kuluttajille ja yrityksille myönnettävien lainojen marginaaleissa luottoriskin hinnoitteluun tullaan jatkossa kiinnittämään yhä enemmän huomiota. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakaskohtaiset marginaalit eroavat aiempaa merkittävämmiin toisistaan.

## **3.2 Ekonomiset/taloudelliset muutosvoimat: Finanssi-instituutioiden oman rahoituksen haasteet**

Vuoden 2008 loppupuolella alkaneen laman ja jo sitä edeltävien asuntomarkkinoiden ja osakekurssien laskun myötä globaalit finanssimarkkinat ovat epäilemättä kokeneet kovimman iskun sitten 30-luvun laman. Ekonomisina/taloudellisina muutosvoimina tarkastelemme tässä yhtey-

dessä millaisia vaikutuksia ja seurauksia finanssi-markkinan turbulenssilla on alan yritysten omalle rahoituspohjalle. Analyysin tausta-aineistona olemme hyödyntäneet Deloitteen finanssitoimialan lähitulevaisuuden muutoksia käsittelevää tutkimusta, johon haastateltiin yhteensä noin 100 merkittävintä kansainvälistä finanssitoimialan vaikuttajaa.<sup>15</sup>

Riskirahoitus, pääomasijoittajat ja yritystodistukset olivat ennen tärkeimpiä rahoituksen lähteitä monille eri toimialojen yrityksille. Tutkimuksen mukaan finanssikriisin seurauksena nämä ovat tällä hetkellä kaikkein vaikeimmin saatavia rahoituslähteitä. Pääomarahoituksen tukkimarkkinat romahtivat väliaikaisesti jättäen finanssialan yritykset riippuvaisiksi perinteisistä rahoituslähteistä, kuten asiakastalletuksista. Tämän rahoituslähteen voidaankin odottaa vahvistuvan lähitulevaisuudessa.

Koska rahoitusta ei ole saatavilla pääomamarkkinoilta, muut kuin rahoituksen tukkimarkkinoilta saatavat rahoituksen lähteet nousevat merkittävämpään asemaan. Tällaisia rahoituslähteitä ovat pankkitalletusten lisäksi mm. oma pääoma. Sen sijaan lyhyen aikavälin lainapaperit ovat menettämässä merkitystään. Tällä uskotaan olevan pitkäaikaisia vaikutuksia rahoituksen hintaan tulevaisuudessa, mikä taas tulee ennen pitkää näkymään tuotteiden ja palveluiden hinnoissa. Odotettavissa onkin, että nämä likviditeetti-preemiot otetaan huomioon rahoituksen kustannuksissa eli yritys- ja yksityispuolelle annettavien lainojen marginaaleissa.

Tietyt liiketoimintamallit ja tuotteet ovat jo jääneet historiaan. Deloitteen tutkimuksen mukaan monimutkaiset tuotteet eivät palaa finanssi-instituutioiden tuoteportfolioon moneen vuoteen. Kun ne lopulta palaavat, ne näyttävät hyvin erilaisilta kuin aiemmin. Ne tulevat olemaan yksinkertaisempia, läpinäkyvämpiä ja niitä valvotaan huomattavasti aiempaa tarkemmin.

Yritykset, jotka kestävät vaikeat ajat muita paremmin, eivät ole koskaan laskeneet monimut-

kaisten tuotteiden varaan tai tehneet niistä ydinliiketoimintaansa. Ydintuotteisiin keskittyminen on noussut keskeiselle sijalle nykyisen taloudellisen myllerryksen seurauksena. Vakuutuslaitosten voitaneen odottaa keskittyvän henkivakuutuksiin niiden tuottaessa paremmin ennakoitavissa olevia, tasaisia kassavirtoja. Varainhoitajat taas keskittynevät samoista syistä eläkesijoitus-tuotteisiin.

### **Muita mahdollisia rahoituksen hankaloitumisesta seuraavia vaikutuksia Suomelle ja suomalaisille finanssitoimialan organisaatioille**

- Monipuolisten säästämistuotteiden (säästötilien, ASP-tilien ym.) merkitys kasvaa ja tuotteet lisääntyvät. Säästämisen lisääntyminen voi puolestaan muuttaa suurestikin sitä korkotasoa, joka tasapainottaa säästämistä ja investointeja.
- Vakuutuslaitosten tulovirta muodostuu karkeasti kahdesta osasta: vakuutusmaksutulosta ja sijoitusten tuotoista. Finanssikriisin vaikutusten vuoksi henkivakuutuksen maksutulo on notkahtanut, mutta vahinkovakuutuksen maksutulo on pysynyt suhteellisen vakaana. Negatiiviset muutokset maksutuloon aiheuttavat mm. sen, että henkivakuutusyhtiöiden on erityisesti mietittävä myynnin tehostamista esimerkiksi jakelua ja ristiinmyyntiä tehostamalla. Sijoitustuottojen negatiiviset tulokset taas aiheuttavat sijoitusstrategioiden ja riskienhallinnan menetelmien voimakkaita uudelleen arviointeja.
- Finanssisektorin oman rahoituksen saatavuuden vaikeutuminen nostaa investointien hintaa lainojen marginaalin nousun myötä.

### **3.3 Sosiaaliset muutosvoimat: tulevaisuuden osaamistarpeet**

Haastattelujen sekä työpajoissa käytyjen keskustelujen perusteella *osaaminen* tunnistettiin keskeisimmäksi finanssitoimialaa muokkaavaksi sosiaaliseksi muutosvoimaksi. Tulevaisuuden tutkijoiden yhteinen näkemys on, että maailma on muuttamassa yhä monimutkaisemmaksi ja enna-

15 Deloitte: Thriving in a changing environment – The Transformation of the Global Financial services Industry, 2009

koimattomammaksi. Muuttunut ja kansainvälinen toimintaympäristö asettaa kasvavia vaatimuksia opetukselle ja koulutukselle. Globaalitaloudessa menestymiseksi finanssitoimialan yritysten, organisaatioiden ja alan ammattilaisten on opittava verkottumaan kansainvälisten huippuosaajien kanssa. On kyettävä luomaan, omaksumaan ja yhdistelemään nopeasti uutta tietoa, ts. ratkaisemaan uusia ongelmia uusilla tavoilla.

Globalisoitumisen, kiristyneen kilpailun ja kvartaalitalouden myötä työelämässä menestyminen edellyttää oppimaan oppimista. *Suomessa on vahva perusta oppimiselle, minkä pohjalle voidaan rakentaa tulevaisuuden oppimisympäristö, joka nostaa Suomen ”adaptiivisen kyvykkyyden” maailman eturintamaan.*<sup>16</sup> Opetusministeriön strategiassa vuoden 2015 tahtotilaksi on asetettu: *Suomi on osaamisen, osallistumisen ja luovuuden kärkimaa.* Tavoitetta kohti pyritään viidellä strategisella päämäärällä, jotka ovat:

- kansainvälinen kilpailukyky (erityisesti menestykselliset innovaatiot)
- elämänlaatu
- monikulttuurisuus
- syrjäytymisen estäminen
- erilaisten kansalaisyhteisöjen kautta toimiminen.

Työelämä on muuttunut viimeisten vuosikymmenten aikana voimakkaasti. Muutosten taustalla on monia yhtäaikaaisesti tapahtuneita ja eteneviä prosesseja, joista keskeisimpinä esimerkkeinä voidaan mainita globalisaatio, elinkeinorakenteen muutokset, verkottuminen, ikääntyminen ja maahanmuutto. Tämä työelämän nopea muuttuminen on luonnollisesti vaikuttanut ihmisten osaamisvaatimuksiin, työsuhteiden pituuteen ja laatuun, työssä jaksamiseen, työnohjaamistarpeeseen ja työorganisaation rakenteisiin. Entistä keskeisimmiksi menestystekijöiksi nousevat henkilöstön keskinäinen vuorovaikutus ja osaamisen jakaminen. Talouden globalisoitumisen ja teknologian kehityksen myötä työ on muuttunut liikkuvammaksi sekä aika- ja paikka-

riippumattomaksi. Osaamisen kehittäminen tapahtuu enenevässä määrin sähköisten kanavien kautta.

Tulevaisuuden tutkijat ennakoivat, että siirtymien rinnalla lisääntyvät myös työn verkottuminen ja työvoiman liikkuvuus. Liikkuminen ja työskentely globaalisti yhteistyössä kollegoiden kanssa on lisääntynyt. Tämän tyyppisten työskentelytapojen uskotaan tulevaisuudessa edelleen voimistuvan. *On syntynyt uusia työtyyppejä, kuten mobiili, monipaikkainen työ ja hajautettu, virtuaalinen työ. Tulevaisuudessa erityisesti monesta paikasta käsin tehtävä digitaalisten yhteistyöympäristöjen tukema työ lisääntyy työmatkustamisen vähetessä hiilijalanjalan pienentämiseksi.*<sup>17</sup>

*Globaalien arvoverkkojen ansaintalogiikka korostaa omien henkilö- ja organisaatiotasosten kompetenssien määrätietoista kehittämistä sekä suhdetietoisuuden eli kehittäjäverkostojen sekä asiakkaiden ja alihankkijoiden merkityksen kasvua. Tämä tarkoittaa sitä, että tarvitaan toimivia käytäntöjä ja rakenteita toiminnan organisoimiseksi ja johtamisen järjestämiseksi Suomesta käsin ja kohdemaissa. Kyseessä on eri paikkoihin hajautettu yhteistoiminta, jossa tieto- ja viestintäteknologian käyttö näyttelee keskeistä roolia.*<sup>18</sup>

Tulevaisuuden osaamistarpeiden lisäksi muita sosiaalisia muutosvoimia ovat mm. varallisuuden kertyminen ja ikääntyminen. Asiakkaiden tarpeiden muuttuminen jatkuu ja Suomi harmaantuu. Asiakkaista enenevä määrä on eläkeläisiä, joilla on varallisuutta ja tarvetta varallisuudenhoitopalveluille.

Suomessa väestön ikärakenteen vanheneminen tapahtuu erittäin nopeasti tulevina vuosina. Etukäteen on vaikea arvioida, miten väestön vanheneminen vaikuttaa pankkitoimintaan, mutta luotettavuus ja palveluiden helppokäyttöisyys korostunevat entisestään pankkitoiminnan ohjenuorana. Iäkkäät ovat vaativia palvelun käyttäjiä ja heidän varallisuutensa kasvu lisää tarvetta

16 Kansallinen ennakointiverkosto: Oppimisen muuttuva maasto, 2008

17 Kansallinen ennakointiverkosto: Oppimisen muuttuva maasto, 2008

18 Kansallinen ennakointiverkosto: Oppimisen muuttuva maasto, 2008

entistä selkeämmille ja käyttäjäystävällisemmille perinteisen toiminnan ylläpitäville lisäarvopalveille, jotka syventävät ja lujittavat asiakassuhdetta. Vakuutuslalla tullaan näkemään uudenlaisia vakuutusmuotoja mm. hoitovakuutuksia. Lisäksi kohoavat eläkekustannukset luovat tarvetta eläkekustannusten hallintapalveluille. Rahoitustoiminnassa käänteiset asuntolainat yleistyvät ja pankkien kiinteistöliiketoiminta laajenee.

Nämä väestön ikääntymisestä aiheutuvat kehityskulut suomalaisten finanssi-instituutioiden asiakaskunnassa ja henkilökunnassa eivät voi olla jättämättä syvää jälkeään niiden toimintaan.

### **Muita mahdollisia osaamistarpeita ja niiden muuttumisesta johtuvia vaikutuksia Suomelle ja suomalaisille finanssitoimialan organisaatioille**

- Suomalaisten finanssialan toimijoiden on entisestään vahvistettava työntekijöidensä osaamista kehittämällä koulutusohjelmiaan:
- Asiakaslähtöisyys ja yksilöllisyys asiakaskontaktionnissa on entistä tärkeämpää, myyntitaidot korostuvat
- Monikanavaisuuden lisääntyminen edellyttää asiakasprosessien ja palveluketjujen kokonaisymmärrystä
- Eläköitymisen seurauksena lähivuosien aikana valtava määrä osaamista ja tieto-taitoa poistuu myös finanssialalta. Keskeinen haaste on osaamisen siirtäminen uudelle sukupolvelle.

## **3.4 Teknologiset muutosvoimat: innovaatiot ja virtualisoituminen**

Finanssitoimialan kehitykseen merkittävimmien vaikuttavista teknologisista muutosvoimista tulivat sekä haastatteluissa että kirjallisuuskatsauksen perusteella selkeästi esiin finanssitoimialan asiakasrajapintaan ja finanssipalveluiden käyttöön liittyvät innovaatiot sekä sosiaalisen median aikaansaama globaali verkottuminen ja erilaisten virtuaalipalveluiden kehittyminen.

Nykyinen innovaatiokyvykyys finanssialalla pohjautuu pitkälti teknologiaan, eikä muunlainen innovointi (palveluinnovaatiot laajassa merkityksessä) ole vielä saavuttanut riittävää huomiorvoa. Teknologian kehitys on mahdollistanut uudenlaisten palvelujen ja liiketoimintamallien kehittämisen ja käyttöönoton. Tällaiset innovaatiot ovat muokanneet jatkuvasti finanssitoimialaa. Esimerkiksi kännykällä pankkiasioiden hoitamista ja mobiilimaksamista ei nähty kovin mutkattomana ja arkipäiväisenä toimenpiteenä vielä kymmenen vuotta sitten. Mobiilimaksaminen on etenkin Aasiassa syrjäyttänyt verkkopankin keskeisenä pankkipalvelukanavana. Toimikenttä muuttuu jatkuvasti ja finanssitoimialan on kohdattava nämä haasteet, jotta se voi pysyä kilpailukykyisenä. Sekä toimialan sisältä että ulkoa tulevat muutokset muokkaavat markkinaa jatkuvasti luoden niin uusia mahdollisuuksia kuin myös uusia haasteita. Finanssitoimialan yritysten ja organisaatioiden hallitus- ja johtoryhmätason ratkaistavaksi jää, miten näihin, usein strategisen tason haasteisiin, vastataan mm. teknologian ja innovaation keinoin.

Finanssialan toimija voi päihittää kilpailijansa, jos se kykenee jatkuvasti yllättämään asiakkaansa tuoreilla ideoilla ja innostavilla innovaatioilla.<sup>19</sup> Suomen markkinan pieni koko ja toimijoiden ketteryys mahdollistaa ulkomaisten innovaatioiden nopean käyttöönoton. Suomen markkinoilla on myös potentiaalia toimia ikään kuin koelaboratoriona monille uusille innovaatioille. Jo tänä päivänä voimme nähdä pankkitoiminnan uusia muotoja:

- *Bank of American Keep the Change* – jokainen ostos pyöristetään ylöspäin ja erotus siirretään säästötilille. Nordea on ottanut vastaavan palvelun käyttöön. Nordean ePossu-palvelu toimii samalla periaattella.
- *Barclaycard OnePulse* – yhteen korttiin integroituna joukkoliikennekortti, sirullinen luottokortti ja kontaktiton maksukortti.
- *I buy eco* – CO<sub>2</sub>-neutraali autovakuutus, jonka avulla auton hiilidioksidipäästöt voi hyvittää.

<sup>19</sup> World Economic Forum, 2007

Näistä esimerkiksi Barclaycard OnePulse on onnistunut yhdistämään kaksi varsin erilaista korttiminaisuutta, Lontoon joukkoliikennekortin (Oyster Card) ja maksukortin, ja pystynyt näin nostamaan potentiaalisten asiakkaidensa määrän kattamaan käytännössä koko Lontoon asukkaat. Kuluttajalle hyöty on siinä, että lompakkoon on mahdutettava yksi kortti vähemmän. Merkittävämpää tässä innovaatioissa on kuitenkin kontaktiton maksukortti. Kontaktiton maksukortti korvaa käteisen pienissä ostoksissa. Konkreettisia hyötyjä tästä maksutavasta ovat mm. ostosvolyymien kasvu 20–30 % käteiseen verrattuna ja asiakkaan maksutapahtuman aikasäästö 30–40 %, koska kontaktiton maksaminen on 65 % nopeampaa kuin käteinen ja 53 % nopeampaa kuin perinteinen korttimaksaminen.<sup>20</sup>

Monet finanssialan uusista innovaatioista liittyvät sosiaalisen median tuomiin mahdollisuuksiin. Nämä vertaisverkkoihin (peer-to-peer) perustuvat yhteisöt auttavat ihmisiä yhdistämään ideansa tuottaakseen jotakin uutta ja olemaan yhdessä luovia.

*Sosiaalinen media tarjoaa helppoja tapoja rakentaa yhteisöjä tietoverkkojen avulla (Facebook, MySpace, YouTube jne.). Näissä yhteisöissä voidaan harjoittaa ns. sosiaalista tuotantoa, jota Dan Tapscott kutsuu joukkoyhteistyöksi (masscollaboration). Sosiaalisen tuotannon tunnetuimpia esimerkkejä ovat Wikipedia – maailman laajin sanakirja – ja Linux käyttöjärjestelmä. Sosiaalisen median ajankohtaisia ilmiöitä ovat blogit, joita on Internetissä arviolta 400 miljoonaa ja joka päivä perustetaan yli 10 000 uutta blogia... Tieteessä, kulttuurissa, liike-elämässä ja työelämässä luovuus ilmaantuu kun ihmiset, joilla on erilaiset taustat, taidot ja tiedot, yhdistävät ideansa tuottaakseen jotain uutta: tapahtuu ristipölytystä. Verkko tarjoaa ihmisille ennennäkemättömän alustan olla yhdessä luovia. Verkko muuttaa sitä kuinka jaamme ideoita ja kuinka ajattelemme... Me-ajattelu korostaa verkon avaa-*

*mia mahdollisuuksia saattaa erilaiset ihmiset yhteen ja kiihdyttää luovuutta. Verkko näyttää myös antavan keinoja vastustaa talouden ja kaupallisuuden yhdenmukaistavaa painetta. Verkko antaa erilaisille ryhmille äänen ja tukee kansalaisyhteiskunnan yhteisöjen voimistumista. Verkkoon sisältyy kuitenkin kontrollin voimistumisen vaara (Lex Nokia esimerkkinä).<sup>21</sup>*

Teknologia mahdollistaa monien uusien liiketoimintamallien syntymisen. Finanssitoimialalle voi muodostua runsaasti uusia erikoistuneita toimijoita, joiden toimintaa eivät valtioiden rajat rajoita. Näitä uusia toimijoita ovat esimerkiksi telekommunikaatioyrietykset, erilaiset vertaisryhmiin perustuvat finanssialan palveluntarjoajat ja vähittäiskaupat. *Teknologiaan mutkattomasti suhtautuva sukupolvi alkaa vaatia valinnan vapautta ja personoituja finanssitoimialan tuotteita, joiden avulla he voivat rakentaa ja vahvistaa virtuaalista identiteettiään. Teknologioiden standardit yhtenäistyvät ja transaktiot kuluttajien, vähittäiskauppojen sekä pankkien välillä muuttuvat saumattomiksi globaalin regulaation yhdenmukaistuksessa. Tunnistautuminen, varmentaminen, luotoluokittaminen ja turvallisuus nakertavat perinteisten pankkien asemaa. Vertaisryhmien kautta tapahtuva lainaaminen tulee yhä suosittumaksi. Kuluttajat käyttävät sujuvasti Intelligent Agent (IA) -ohjelmistoja. Nämä IA-ohjelmistot havainnoivat ympäristöänsä ja reagoivat siihen. Tämä voisi tapahtua esimerkiksi seuraavasti: kävelemällä sisään autokauppaan henkilökohtainen IA huomaa tilanteen ja ottaa automaattisesti yhteyden eri autorahoitustoimijoihin määritelläkseen tilanteeseen ja tarpeeseen parhaimman mahdollisen rahoitusvaihtoehdon sekä autovakuutuksen. Kauppa voidaan tehdä ilman yhtäkään puhelua pankkiin tai vakuutuslaitokseen.<sup>22</sup>*

Tämäntyyppinen kehitys on täysin mahdollinen. Jo tällä hetkellä on olemassa toimivat semanttiset verkot, vertaisverkkoja, kontaktittomaan maksamisen mahdollistavia tekniikoita, vähittäiskaup-

20 Chase, American Express

21 Kansallinen ennakointiverkosto: Oppimisen muuttuva maasto, 2008

22 World Economic Forum, 2007

pojen asiakasprofilointia ja datan mallinnusta sekä palvelukeskeiseen arkkitehtuuriin (SOA) perustuvia finanssitoimialan ratkaisuja. Näitä pitäisi vielä kehittää toimimaan reaaliaikaisesti ja vertaisverkkojen välillä siten, että kuluttajat voivat luottaa 100-prosenttisesti tietoturvaan. Edellytyksenä on toki maksukäsittelyiden ja muiden toimintojen standardointi sekä tehokkaammat saalausmenetelmät ja tunnistautumiskeinot. Viime aikoina on uutisoitu paljon luottokorttien väärinkäytöksiin liittyvistä tietoturvaongelmista. Näiden väärinkäytösten ennaltaehkäisemiseksi, analysoimiseksi ja tunnistamiseksi on kehitettävä eri toimijoiden välistä yhteystyötä ja uusia, tehokkaampia tapoja ja tekniikoita.

*Yksittäisen yrityksen tai pankin näkökulmasta nopea tekninen kehitys merkitsee jatkuvaa haastetta sopeuttaa liiketoiminnan strategioita sekä huolehtia siitä, että asiakkaat pysyvät muutoksessa mukana.*

*Pankit eivät voi käyttää jotain tiettyä uutta teknologiaa erottuakseen kilpailijoista, koska uudet teknologiat ovat periaatteessa jokaisen yrityksen ja pankin ulottuvilla. Sen sijaan pankkejakin erottellee toisistaan se tapa, millä uusia teknologisia innovaatioita ja mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten ne saadaan asiakkaiden käyttöön.<sup>23</sup>*

### **Muita teknologisen kehityksen ja virtuaali-liiketoiminnan kasvun vaikutuksia Suomelle ja suomalaisille finanssitoimialan organisaatioille**

- Teknologiaa voidaan hyödyntää parantamaan kontrolleja ja riskien hallintaa. Pankit ja muut rahoituslaitokset saattavat joutua päivittämään IT-järjestelmiään voidakseen täyttää kasvavan regulaatiolistan vaatimukset. Suomessa voidaankin olettaa IT-kulujen kasvavan tällä alueella.
- Asiakaspalvelun tärkeys korostuu entisestään, kun teknologia muokkaa sitä tapaa, jolla finanssitoimialan yritykset toimivat tulevaisuudessa.

- Monipuolistuvat virtuaaliliiketoiminta ja niiden tuottamat palvelut asettavat vaatimuksia myös suomalaiselle finanssialalle. *Yhtiöiden rahoittaminen on haasteellista. Pankkien olisi sisällään kehitettävä ymmärrystä aktiivisemmin uusista liiketoiminta-alueista. Internet-pohjaisten yritysten määrä kasvaa hirveän nopeasti. (...) Virtuaalibisneksessä, johon ei sitoudu valtavia pääomia, kustannusrakenne on hyvin joustava.<sup>24</sup> Tällä hetkellä suomalaisilta rahoituslaitoksilta puuttuu välimuodon rahoitusmuodot virtuaalibisneksessä toimiville yrityksille. On tarjolla rahoitusta, jonka saaminen perustuu vakuutena olevaan pääomaan sekä venture debt -tyyppistä rahoitusta. Alalle räätälöitävien rahoitusmuotojen kehittäminen edellyttää ymmärryksen lisäämistä virtuaaliliiketoiminnasta.*
- Virtuaaliliiketoiminta asettaa myös haasteita vakuutustoiminnalle. Aineettomien hyödykkeiden vakuuttaminen on edelleen haastavaa. *Patenttirikkomukset ja IPR:t pitää voida vakuuttaa järkevästi.<sup>25</sup>*

## **3.5 Ekologiset muutokset: ympäristö- ja ilmastonmuutokset**

Toteuttamiemme alan keskeisten toimijoiden haastattelujen sekä tässä raportissa hyödyntämämme lähdekirjallisuuden pohjalta olemme valinneet alla olevaan finanssitoimialan kehitykseen vaikuttavien ekologisten muutosten tarkastelukohteeksi ympäristö- ja ilmastonmuutokset.

Finanssitoimiala ei itse tunnista ympäristö- ja ilmastonmuutoksia merkittäväksi muutosten osaksi suomalaisen finanssimarkkinan kehitykselle. Aiheen ajankohtaisuus ja siitä käytävä vilkas keskustelu muuttavat kuitenkin kuluttajien arvomaailmaa, minkä vuoksi vakuutus- ja rahoitussektorin yritykset joutuvat ottamaan näihin asioihin kantaa omissa keskipitkän ja pitkän aikavälin lii-

23 Erkki Liikanen, Suomen Pankki: Rahoitussektorin haasteet

24 Sitaatti haastatteluista

25 Sitaatti haastatteluista

ketoimintasuunnitelmissaan. Käytännön tasolla asiakkaat ja sijoittajat odottavat vihreiden arvojen toteutumista heille tarjottavien tuotteiden ja palveluiden yhtenä ulottuvuutena. Myös arvojen noudattamisen raportointia seurataan entistä tarkemmin.

Suomalaiseen finanssitoimialaan kohdistuvat ekologiset muutosvoimat liittyvät suorimmin ja voimakkaimmin vakuutusaloimialaan. Ympäristö- ja ilmastomuutoksella tulee olemaan suoria vaikutuksia vakuutuslaitosten liiketoimintaan esimerkiksi korvaustoiminnan, ennaltaehkäisyyn ja vakavaraisuuslaskennan kautta. Vakuutusyhtiön näkökulmasta haastavia ovat mm. vahinkojen ennustettavuus sekä vastuuvelkaan, vakavaraisuuteen, jälleenvakuutukseen ja tuotekehitykseen vaikuttavat muutokset.

Ilmastomuutoksessa olennainen tekijä on sen globaalisuus. Tosin merkittävimmät ilmastoon ja ympäristöasioihin liittyvät vahingot ovat tapahtuneet ja tulleet tapahtumaan muualla kuin Suomessa. Ilmastomuutokseen reagoimisessa perusjaottelu on toimenpiteiden luokittelussa: muutoksen estäminen ja siihen sopeutuminen. Jälkimmäinen osa voidaan edelleen jakaa luontevasti kolmeen osaan ja tarkastella miten ilmastomuutosta ehkäistään, miten sen toteutumisen vaikutuksia vähennetään ja miten toteutumisen taloudelliset vaikutukset kehitetään.

*Ilmastomuutoksen ehkäisemisessä vakuutusala toimii sekä sijoittajana (mitä ilmastomuutos yleisesti aiheuttaa sijoitusmarkkinoilla, miten vakuutusala toimii sijoittajana fossiilisen polttoaineen korvaavien energiamuotojen kehittämisessä ja mitä uusia sijoituskohteita, kuten päästösertifikaatit, ilmastomuutoksen ehkäiseminen tuo mukanaan) että riskinkantajana (miten hiilidioksidipäästöjä vähentävät uudet ja innovatiiviset energiantuotantolaitokset saadaan vakuutettua).*

*Vaikutusten vähentämisessä vakuutusala on mukana paitsi vahingontorjuntaan liittyvän kokemuksensa myötä yleisesti myös vaikuttamassa*

*siihen, miten lainsäädäntöä ja muita määräyksiä kehitetään (miten vastuu erilaisista tapahtumista jaetaan yksilön ja julkisen vallan välillä, miten rakennus- ja kaavoitusmääräyksiä tulee kehittää, miten väestöä ja omaisuutta suojaavia rakennelmia tulee tehdä jne.).*

**Taloudellisten vaikutusten hallinnassa vakuutustekniikalla pyritään jakamaan riskiä vakuutettujen kesken ja tekemään riskien toteutumisen taloudelliset vaikutukset hallittaviksi.**<sup>26</sup>

Ilmastoasioilla on myös selkeä vaikutus kuluttajien käyttäytymisen muutokseen: muutoksiin yleensä joko ylireagoidaan tai niitä ei oteta riittävän vakavasti. Tämä saattaa merkitä suuria muutoksia riskin määrittelyssä.

Kaiken kaikkiaan ilmastomuutoksen riskit ovat Suomessa ehkä helpommin hallittavissa kuin monessa muussa maassa. Joka tapauksessa riskeihin sopeutumiseen liittyvää keskustelua jatketaan vakuutuslaitosten ja viranomaisten välillä jo pelkästään senkin takia, että toteutuessaan katastrofaalinen vahinko aiheuttaa kaikille osapuolille valtavat kustannukset. *Ilmastomuutos on suurista riskeistä aluetta, johon on vaikutusmahdollisuutta. Sen seuraukset ovat myös aluetta, jossa vakuutuksella on toimintamahdollisuuksia. Varsinaisen suuri ja koko alan rakenteisiin vaikuttava kysymys on, miten suureen riskinkantokykyyn vakuutusosalalla on mahdollisuus (ja halu) ja mitä tämä edellyttää vakuutusyhtiöiden pääomittamisen kannalta. Karkeasti kuvaten voidaan todeta, että vakuutusyhtiön pääomatarve kasvaa suhteessa sen vastuulla olevien riskien suuruuteen ja näiden riskien vaihteluun. Ilmastomuutos näyttää merkitsevän sekä suurten riskien kasvua että erityisesti niiden vaihtelun kasvua. Tämä taas kasvattaa vakuutusyhtiöiden pääomatarvetta.*<sup>27</sup>

Riskien laajuuden ja suuruuden takia kapasiteetin raja tulee vastaan jossain vaiheessa ja on tarkasteltava myös eri osapuolia koskevaa riskinkantoa. Verrattaessa yksityisen ja julkisen vastuun rajaa, tulee asiaa mielestämme tarkastella

26 Kivisaari, 2005

27 Kivisaari, 2005

paitsi riskien laajuuden, myös moraalien kannalta. Kanadalainen tulevaisuuden tutkija Ruben Nelson visioi:

*“Kaikkialla ihmiset, kulttuurit ja kokonaiset sivilisaatiot ovat jättämässä perityt mentaaliset kartat ja kulttuuriset mallit. Nyt on tarve luoda yhdessä uusia tapoja nähdä, ajatella ja elää. Suurin haastaja on ilmastonmuutos. Ihmisten elintapojen tulee olla sopuinnussa luonnon ja sen kestokyvyn kanssa. Ydintyötä on tulla tietoisiksi siitä mitä ympärillämme tapahtuu ja oppia sen ansiosta toimimaan yhdessä evoluution kanssa yksilöinä, perheinä, yhteisöinä, kulttuureina ja kokonaisina sivilisaatioina.”*

*Ruben Nelson*

#### **Muita mahdollisia ympäristömuutoksista seuraavia vaikutuksia Suomelle ja suomalaisille finanssitoimialan organisaatioille**

- Suoria vaikutuksia suomalaiselle vakuutusliiketoiminnalle tulee olemaan korvausten nousu pitkällä aikavälillä. Vahinkovakuutuksen korvausmenoon tulee vaikuttamaan oletettavasti lisääntyvät katastrofivahingot, joihin voidaan tässä yhteydessä lukea kuuluviksi tulva- ja myrskyvahingot. Tähän asti nämä vahinkolajit ovat olleet melko hyvin ennustettavissa, mutta tulevaisuudessa niiden rajuus ja esiintymistiheys tullevat sekä ajallisesti että maantieteellisesti aiheuttamaan haasteita vahinkovakuutusyhtiöiden riskienhallinnan mallintamiseen. Henkilövakuuttamisen puolella ympäristö- ja ilmastonmuutoksella tulee olemaan merkitystä epidemioiden sekä uusien kasvi- ja eläinlajien levittäytymisen kautta. Kansainväliset jälleenvakuutusmarkkinat – joiden osan Suomen on – tulevat huomioimaan globaalit muutokset korvausmenoissa. Näin ainakin välillisesti kansainvälinen korvausmenon kehitys tulee vaikuttamaan myös suomalaisen vakuutusliiketoimintaan jälleenvakuutus sopimusten hinnoissa.
- Ympäristö- ja ilmastonmuutoksen aiheuttamat vaatimukset riskienhallintaan ja vakavaraisuuteen tulevat kohdistumaan Suomeen sekä kotimaisen että EU-tasoisien valmistelun kautta. Kotimaassa vakuutusmatemaattisia malleja muokataan sekä vakuutuslaitosten omien että viranomaisten tietojen perusteella. Suurimmat vaikutukset tulevat kuitenkin EU-tason regulaation kautta. Esimerkkinä EU-tason vaatimuksista voidaan mainita vakuutusalan Solvenssi II -säädös, joka tulee vaikuttamaan Suomenkin vakuutuslaitoksiin näillä näkymin lokakuussa 2012. Solvenssi II syventää vakuutuslaitosten riskienhallinnan suhdetta vakavaraisuusvaatimuksiin tavalla, jossa mm. ympäristö- ja ilmastonmuutoksen aiheuttamat riskit täytyy ottaa malleissa entistä tarkemmin huomioon.
- Ympäristö- ja ilmastonmuutoksella tulee olemaan vaikutuksia myös finanssitoimialan yritysten yhteiskuntavastuujatteluun. Ympäristönäkökulman huomioiva yhteiskuntavastuuteema on jo monen finanssialan toimijan agendalla, mutta tämä toiminta tulee konkretisoitumaan ja lisääntymään edelleen. Esimerkkinä tästä on vakuutuslaitosten toiminta turvallisuuden ja ympäristön kannalta järkevän rakentamisen puolesta.

# 4 Finanssitoimialan skenaariotarkastelu – keskeiset epävarmuustekijät

## 4.1 Skenaarioanalyysin taustaa

### 4.1.1 Oletukset ja tavoitteet

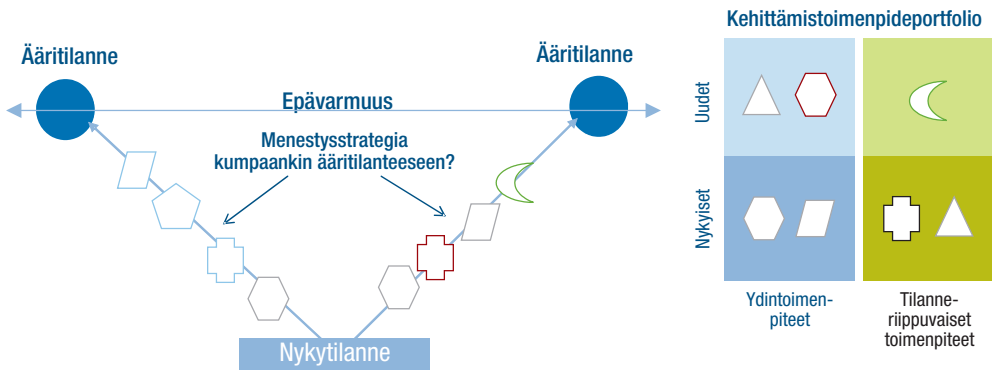
Tekesin ja Deloitteen yhdessä toteuttaman finanssialan toimialaselvityksen lähtökohtana oli kuvata suomalaisen finanssisektorin mahdollisia kehityspolkuja, tulevaisuuden skenaarioita ja visiioita. Tavoitteena oli muodostaa ymmärrys siitä, millaisia vaatimuksia muuttuva toimintaympäristö voisi asettaa Suomessa toimiville finanssiorganisaatioille vuoteen 2020 mennessä. Haimme näkemyksiä siitä, millainen suomalainen finanssisektori voisi parhaimmillaan olla ja toisaalta miltä toimiala näyttäisi, jos keskeiset epävarmuudet toteutuvat. Keskityimme määrittelemään ja kuvaamaan ne kehitystoimenpiteet, joilla suomalaisten finanssiorganisaatioiden menestys voitaisiin parhaiten turvata huolimatta siitä, miten toimintaympäristö muuttuu.

### 4.1.2 Kuvaus skenaariotyöprosessista ja käytetystä menetelmästä

Finanssialan toimialaselvitystyön skenaariomallinnuksessa käytetty menetelmä perustuu Michael Raynorin (Deloitte Consulting) helmikuussa 2007 julkaistuun kirjaan *Strategy Paradox*. Kirjassa kuvatun metodin periaatteita on käytetty lähtökohtana tässä selvityksessä, ja itse menetelmää on sovellettu Tekesin tarpeisiin sopivaksi selvityksen tavoitteet huomioiden.

Raynorin skenaariotekniikka ei perustu todennäköisten tulevaisuuskuvioiden laadintaan vaan se käyttää työvälineenään keskeisiä epävarmuuksia ja niiden äärimmäisiä tiloja. Ääriskenaarioiden kuvaukset toimivat prosessissa ainoastaan välivaiheina. Prosessin lopputavoitteena on löytää ja muodostaa sellainen kehittämistoimenpideportfolio, joka tarjoaa maksimaaliset suhteelliset menes-

### Strategisesti joustava kehittämistoimenpideportfolio



Skenaariotyöskentelymetodin kuvaus.

tysmahdollisuudet kaikissa markkinaolosuhteissa. Tämän selvityksen kannalta oleellista oli löytää erityisesti vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

*Millainen kehittämistoimenpideportfolio tarjoaa suomalaisille finanssisektorin yrityksille ja organisaatioille mahdollisuuden toimia menestyksellä tulevaisuuden finanssimarkkinoilla – olivat olosuhteet millaiset tahansa?*

*Mitä nykyisistä kehittämistoimenpiteistä kannattaa vahvistaa ja mitä uusia toimenpiteitä kannattaa käynnistää, jotta suomalaisen finanssitoimialan kilpailukyky markkinoilla vahvistuisi?*

Alla on kuvattuna lyhyesti skenaariotyöskentelyn aikana toteutetut eri vaiheet.

### Vaihe 1: Mahdollisten muutossuuntien hahmottaminen

Skenaariotyön alussa Tekesin ja Deloitteen muodostama 12 asiantuntijan työryhmä keräsi havaintoja yhteisessä valmisteleavassa työpajassa niistä epävarmuustekijöistä, joilla saattaisi olla suurin vaikutus suomalaiselle finanssitoimialalle. Kyselyn taustatietona käytettiin keväällä 2009 toteutettujen finanssialan asiantuntijoiden sekä alan palveluiden käyttäjien ja kehittäjien haastattelujen havaintoja finanssialan muutostekijöistä ja tulevaisuuden haasteista. Tutkimusta varten haastateltiin yhteensä noin 30 johto- ja hallitustason edustajaa finanssitoimialan organisaatiois-

ta sekä muilta keskeisiltä sektoreilta, mm. yliopistoista ja tutkimuslaitoksista, teollisuudesta, palveluntuottajista ja teknologiayrityksistä. Havaintojen pohjalta koottiin yhteen luvussa 3 kuvattujen PESTE-muutosvoimien mukaisesti ryhmiteltynä yhteensä 30 epävarmuustekijää, joilla saattaisi olla suuri vaikutus suomalaiselle finanssitoimialalle ja markkinan tulevaisuuden näkyyn vuoteen 2020 mennessä. Näitä epävarmuustekijöitä työstettiin skenaariotyöskentelyn seuraavissa vaiheissa.

### Vaihe 2: Epävarmuustekijöiden arviointi

Ennen ensimmäistä varsinaista skenaariotyöpajaa Tekesin ja Deloitteen asiantuntijat arvioivat webbikyselyn kautta muodostuneen finanssitoimialan mahdollisten epävarmuuksien listan niiden todennäköisyyden ja vaikutuksen suhteen. Tuloksena syntyi lista kahdeksasta työryhmän keskeiseksi katsomasta epävarmuustilasta, jotka saattavat vaikuttaa ratkaisevasti suomalaisen finanssitoimialan menestymiseen ja markkinan kehittymiseen (kuva alla).

### Vaihe 3: Ääritilanteiden kuvaus

Ensimmäisessä varsinaisessa skenaariotyöpajassa Tekesin ja Deloitteen asiantuntijat kuvasivat kunkin epävarmuuden kahta äärimmäistä (epätodennäköistä) tilaa, jossa ao. epävarmuus määrittelee yksin markkinoiden kehityksen. Ääritilanteet on tarkoituksella kirjoitettu provosoivasti, jotta tilojen välille on saatu syntymään selkeitä

Regulaatio lisääntyy ja valtiolla voimakas rooli finanssimarkkinalla	Regulaatio	Regulaatio poistuu ja markkina on itseohjautuva
Globalisoituminen jatkuu	Globalisoituminen	Globaalit rakenteet / toimintamallit hajoavat
Luottamus rahoitusjärjestelmään ja toimijoihin romahtaa	Luottamus rahoitusjärjestelmään	Luottamus rahoitusjärjestelmään ja toimijoihin kasvaa
Ilmastonmuutokset aiheuttavat suuria tappioita	Ilmastonmuutokset	Ilmastonmuutokset hallitaan
Toimialalla ei tapahdu innovointia	Innovaatiot	Toimiala uudistuu sisältäpäin radikaalisti
Finanssimarkkinoiden integroituminen yli toimialojen jatkuu	Palvelumalli	Finanssimarkkinat pirstaloituvat
Läntinen talouden dominanssi voimistuu	Globaalin talouden painopiste	Talouden painopiste siirtyy kehittyviin maihin
Internet romahtaa, suljettujen verkkojen maailma	Tietoverkot	Uniikki yhteiskunta, virtuaalimaailmat

Kahdeksan epävarmuustilaa.

eroavaisuuksia. Ääritilanteen kuvauksen lisäksi työryhmä hahmotteli kuvatulnaiselle markkinalle tyypilliset piirteet ja ominaisuudet sekä tekijät, joilla finanssiorganisaatiot voivat saavuttaa kilpailuetua tällaisen markkinatilanteen vallitessa.

#### Vaihe 4: Menestysstrategioiden hahmottaminen

Toisessa skenaariotyöpajassa yllä kuvatut epävarmuudet analysoitiin ja äärimmäisille tiloille laadittiin lista kehittämistoimenpidesuosituksista, joita tulisi käynnistää, jotta suomalainen finanssitoimiala voisi varmistaa menestyksensä myös äärimmäisissä olosuhteissa.

#### Vaihe 5: Kehittämistoimenpideportfolion laadinta

Skenaariotyöpajojen tuotosten pohjalta esitetyt kehittämistoimenpiteet koottiin yhteen, ja niiden pohjalta työstettiin kehittämistoimenpideportfolio.

## 4.2 Finanssitoimialan keskeiset epävarmuustekijät

Seuraavaksi kuvataan tämän raportin kahdeksan epävarmuustekijän ääripäät. Kunkin ääripäätilanteen lopussa on tiivistetty esitys niistä tekijöistä ja elementeistä, joilla suomalainen finanssitoimiala voi mielestämme menestyä kuvatulnaisessa toimintaympäristössä.

### 4.2.1 Regulaatio

Lisääntykö regulaatio ja muodostuuko valtioille voimakas rooli finanssimarkkinalla vai poistuu ko regulaatio ja muuttuuko markkina puhtaasti itseohjautuvaksi?

#### Ääripää 1: ”Gosplan”

**Regulaatio lisääntyy ja valtiolla on voimakas rooli finanssimarkkinalla**

##### Sitaatteja haastatteluista

- Ei ole olemassa riittävän viisasta regulaattoria, talousteoriaa tai poliittista kyvykkyyttä. Voidaan olettaa, että nykyisenkaltainen kehitys jatkuu.

- Markkina on regulaatioympäristösidonnainen ja EU:n regulaation yhdyntyessä muodostuu yleiseurooppalainen markkina.
- Edessä on atlanttinen konvergenssi, eli jenkiregulaatio ja EU-regulaatio konvergoituvat, mikä vie EU-regulaatiota amerikkalaiseen suuntaan – tämä on valitettavaa.
- Ylireagoinnin pelko: Tehdään sama virhe kuin 30-luvun laman jälkeen. Sääntelyä lisätään ilman, että sen vaikutuksia ehditään aidosti analysoida ja pohtia.

Poliittiset toimijat ja tahot pyrkivät turvaamaan oman maansa edut kansainvälisesti. Liberaalit markkinat eivät ole toimineet tehokkaasti ja on tapahtunut suuria häiriöitä, jotka ovat johtaneet regulaation kiristämiseen ja valtiovallan interventioon finanssimarkkinan kontrolloimiseksi. Valtion puuttuminen peliin näkyy myös siinä, että osa finanssiorganisaatioista on joko kokonaan tai osaksi siirtynyt valtion omistukseen. Tästä on seurauksena mm. innovoinnin kutistuminen. Tällaisessa tilanteessa innovointi kumpuaa ainoastaan poliittisista, säädöksiin perustuvista lähtökohdista.

Markkinalle on tyypillistä, että finanssisektorin toimijat ovat suunnitelmatalouden ja politiikan sätkynukkeja. Osa toimijoista, erityisesti pienet finanssiorganisaatiot, taistelee vastaan ja käyttää paljon resursseja llobbaamiseen saadakseen äänensä kuuluviin säännellyssä markkinassa; syntyy kapinapankkeja. Kehitys tapahtuu pääsääntöisesti kuitenkin valtiovallan, viranomaisten tai regulaattorin ennalta suunnittelemissa ja kohdennetuilla kehystoimenpiteillä (vrt. 80-luvun Suomi). Tämä johtaa siihen, että vain valitut organisaatiot ja toimijat kehittyvät. Kaikki finanssisektorin toimijat joutuvat toimimaan samojen, tarkkaan säädeltyjen reunaehtojen mukaisesti, mikä edelleen johtaa kilpailun vähenemiseen ja toimialan puutumiseen. Tämän seurauksena asiakkaat hylkäävät perinteiset pankit ja vakuutusyhtiöt. Niiden sijaan etenkin uudenlaiset palvelut joudutaan etsimään muualta, vaihtoehtoisia kanavia, keinoja ja toimijoita hyödyntäen (esim. vaihdantatalous, mustapörssi, Japanin Keiretsun kaltaiset systeemit ja virtuaaliset pankit).

Tässä ääripäässä menestyjiä tulevat olemaan isot toimijat, joilla on tarvittavat resurssit, koneisto

sekä taitavia lobbaajia. Menestyäkseen isojen toimijoiden on toimittava yhteistyössä regulaattorin kanssa.

### **Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssi-toimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:**

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestyminen riippuu kokonaisuudessaan kyvystä luoda ja ylläpitää laajoja verkostoja kansainvälisesti ("perustettava hyväveliverkosto Maailman Pankkiin") sekä kyvystä hoitaa yhteiskuntasuhteita.*
- *Isot finanssitoimijat menestyvät parhaiten muodostamalla muiden suurten finanssitoimijoiden kesken klustereita ja yhteenliittoutumia, joilla on riittävästi vaikutusvaltaa regulaation määrittämisessä.*
- *Pienet toimijat menestyvät yhteistyöllä sekä tuotteiden ja palveluiden standardoinnilla. Syntyy myös kapinapankkeja, jotka tavoittelevat asiakkaita uudenaikaisilla, valtavirran vastaisilla tarjoomilla, joita tuotetaan uudenaikaisilla liiketoimintamalleilla.*

### **Ääripää 2: "Greenspan"**

#### **Regulaatio poistuu ja markkina on itseohjautuva**

##### **Sitaatteja haastatteluista**

- Jos hallintaa halutaan lisätä, tehdään järjestelmiä, jotka hidastavat menoa.
- Nykyisen kaltaisista kriiseistä päästäisiin eroon nostamalla pääomavaadetta 8 %:sta 20 %:iin, mutta silloin kasvua ei juuri tapahduttaisi. Turvallisessa maailmassa ei otettaisi riskiä.

Regulaation poistumisen johdosta suuri osa finanssiorganisaatioista on yksityistetty ja avoin innovointi voimistuu. Innovaatiot ohjaavat finanssisektorin kehitystä ja alan muutosnopeus kehittyä äärimmilleen. Radikaalit innovaatiot voivat hetkellisesti heiluttaa markkinaa pienillä segmenteillä. Säätämättömälle markkinalle on tyypillistä, että jatkuvasti uudistuvat tuotteet ja palvelut johtavat finanssitoimijoiden ja -markki-

nan uskottavuuden puutteeseen ja luottamuspulaan. Finanssisektorin todellinen tila (esim. arvostustasot) hämärtyvät ja keinottelu lisääntyy. Finanssisektori virtualisoituu ja finanssisektorin toimijoiden sekä asiakkaiden yhteistyön tuloksena syntyy uusia lainalaisuuksia, omia "regulaatioympäristöjä".

Markkina muodostuu täysin globaaliksi ja uusia palveluntarjoajia sekä tuotteita tulee runsaasti markkinoille. Finanssisektorin sisälle syntyy uusia ryhmittymiä, jotka hakevat kilpailuetua eri keinoin (esim. uhkapelurit, riskin karttajat, jne.). Ryhmittymät muodostuvat aluksi useista sekä suurista että pienistä toimijoista, mutta lopulta muodostuu muutama iso ryhmittymä, jotka dominoivat markkinaa.

Läpinäkyvyyden merkitys korostuu niin paljon, että markkinat prässäävät kaiken tarvittavan tiedon toimijoilta. Luottamus, rahoitustoiminnan peruspilari, on siis edelleen keskeinen kilpailutekijä. Markkinoilla menestyvät sellaiset toimijat, jotka korostavat omaa läpinäkyvyyttään ja jotka tarjoavat entistä avoimempaa informaatiota.

### **Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssi-toimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:**

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestyminen riippuu kokonaisuudessaan kyvystä luoda uskottavia toimenpideohjeita ja valvoa tai säätää näiden noudattamista – ts. kyky luoda puitteet itsesäätelyn lisäämiseksi korostuu.*
- *"Isot kartellit jyräävät ja sanelevat lait". Suuret finanssitoimijat menestyvät parhaiten muodostamalla tiiviitä yhteistyöliittoutumia. Itsesäätely kilpailukeinona korostuu.*
- *Pienet toimijat menestyvät erikoistumalla tiettyyn segmenttiin ja alaan. Keskeisenä elementtinä on luoda kuvaa luotettavasta kumppanista, puhtaasta brändistä. Toisaalta myös pienet finanssiorganisaatiot voivat menestyä lisäämällä yhteistyötä eri viiteryhmissä, esim. perustamalla "globaalien maanviljelijöiden pankin", jolloin viiteryhmänä toimii kansallisuuden sijasta ammattiryhmä.*

## 4.2.2 Globalisoituminen

Jatkuuko globalisoituminen vai hajoavatko globaalit rakenteet ja toimintamallit ja ottaako protektionismi vallan?

Ääripää 1: ”Yksi pelikenttä”

### Globalisoituminen jatkuu

#### Sitaatteja haastatteluista

- Globalisaatiotrendi jatkuu, vaikkakin hetkittäistä takapakkia tulee.

Globalisoituminen jatkuu vuosituhanen vaihteen vauhtia. Suurten kansainvälisten organisaatioiden yhteistyökyky vahvistuu, ja syntyy monikansallisia maailmanorganisaatioita (esim. IMF, G8 tai WTO). EU, Pohjois-Amerikka ja Australia muodostavat yhteisen taloudellisen unionin, mutta yhteistyö BRIC-maidenkin<sup>28</sup> kanssa sujuu hyvin. Tässä ympäristössä yritykset ovat suuria globaaleja toimijoita, jotka siirtävät joustavasti tuotantoaan kustannusminimin perusteella paikasta toiseen. Tavara- ja tietovirtojen määrät kasvavat ja logistiikkaa tehostetaan uusien, ympäristöystävällisten teknologioiden avulla. Maailmassa on kolme suurpörssiä: Aasiassa, Euroopassa ja USA:ssa. Pörssit hoitavat yli 95 prosenttia koko pörssikaupankäynnin volyyymistä. Finanssi-infrastruktuuri yhtenäistyy, kun SEPA:n kaltaiset infrastruktuurien yhdenmukaistamiset laajenevat kattamaan globaalit finanssimarkkinat.

Yhteistyö ja erilaiset liittymät toimialojen sisällä ja niiden välillä ovat moninkertaistuneet. Tämä on johtanut siihen, että verkottuneessa ympäristössä yksi mullistus voisi mahdollisesti kaataa koko systeemin. Tällaisia mullistuksia riittää – sekä luonnon aiheuttamia katastrofeja että itseaihetettuja järjestelmien romahduksia. Volatiliteetti kasvaa voimakkaasti, talous on ”sprinteritaloutta”, jossa joko onnistut nopeasti tai kuihdut pois.

Globalisaatiokehityksen myötä yritysasiakkaiden liiketoiminta on kansainvälistä, mikä taas edellyttää globaaleja pankkipalveluita. Globaalit, suuret yritykset tarjoavat pääosin kaikki pankki-, rahoitus- ja vakuutuspalvelut. Nämä yrityk-

set ovat kustannustehokkaita ja asiakas saa hankittua tarvitsemansa palvelut edullisesti. Markkina polarisoituu, suuret globaalit toimijat kasvavat entisestään mutta tilaa syntyy myös pienille toimijoille, jotka voivat erikoistua kapeaan, suuren toimijan kannalta kannattamattomaan segmenttiin esim. kotimaan markkinoihin ja erikoistuneisiin palveluihin. Nämä pienet niche-markkinalla toimivat yritykset voivat siis hyvinkin menestyä mm. innovatiivisilla tuotteilla ja palveluilla. Tällaisia ovat esimerkiksi periferia-alueen palvelutuotanto, asiakaspalvelukäyttöliittymien tuottajat ja räätälöintiohjelmistotalot. Toki myös suurelle, globaalisti tiettyyn niche-ryhmään erikoistuneelle toimijalle voi hyvinkin olla jalansijaa markkinalla.

Rahoitussektori pyörittää maailmaa, tasoittaa syklejä ja siirtää resursseja taantuvilta alueilta kasvualueille. Koska toimijat ovat entistä herkempiä häiriöille, finanssialan vakavaraisuusvaatimukset lisääntyvät. Riskien hajauttamiseksi ja riskiportfolion tasapainottamiseksi vakuutusyhtiöt joutuvat laajentumaan uusille liiketoiminta-alueille. Nämä liiketoimintakonseptit vaativat kattavia regulaatiomuutoksia. Markkinassa menestyjät tuottavat esim. integroitua ”quality of life -palveluja”, joissa asiakas saa palveluja, kuten geenitestin, henkilökohtaisen valmentajan, dieettiohjausta, stressinhallintaparrausta, ja näiden seurauksena merkittävän alennuksen vakuutusmaksusta. Ihmiset ostavat elämänlaatua, vakuutusyhtiöt minimoivat korvauskustannuksia.

### Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssi-toimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestymisen ensisijaisena edellytyksenä on kyky keskustella, verkottua ja osallistua aktiivisesti globaalien yhteistyömuotojen kehittämiseen, ts. luoda puitteet finanssialan yritysten suotuisalle kehitykselle volatiilissa ja avoimessa globaalissa markkinassa.*
- *Koska globaalissa mittakaavassa sekä suuret että pienemmät suomalaiset finanssiorganisaatiot lukeutuvat pieniin toimijoihin, molempien toimijoiden ainoiksi kilpailukeinoiksi jää*

*kumppanoituminen globaalien finanssiorganisaatioiden kanssa ja satsaaminen innovointiin (palvelut erilaistuvat, moninaistuvat, ovat pitkälle räätälöityjä), minkä seurauksena näistä yrityksistä voi kehittyä globaaleja niche-toimijoita. Suomalaisilla finanssiorganisaatioilla on globaalissa markkinassa etunaan paikallisuus ja suomalaisen asiakaskunnan erityistarpeiden tuntemus. Myös integroitujen well being -palveluiden tuottaminen toimii tällaisessa markkinassa kilpailuetuna.*

## Ääripää 2: ”Paluu 50-luvulle”

### Globaalit rakenteet/toimintamallit hajoavat ja protektionismi ottaa vallan

#### Sitaatteja haastatteluista

- Pahin skenaario, jos maailmankaupan totaalinen romahdus tapahtuu. Silloin joudutaan palaamaan takaisin globaalin työnjaon mallissa, jolloin Suomessa joudutaan tekemään asioita, jotka on siirretty tällä hetkellä muihin maihin, joudutaan toimimaan huonommalla tuottavuudella (”palataan 50-luvulle”).

Globaalit järjestelmät epäonnistuvat ja hajoavat. Valtaosa 500 suurimmasta globaalista yrityksestä menee konkurssiin, koska organisaatioiden ja rakenteiden jäykkyys estää niitä sopeutumasta markkinamuutokseen. Taloudellinen katastrofi hävittää väliaikaisesti työpaikkoja, rahoittajat kaatuvat ja kansantaloudet joutuvat konkurssiin. Väliaikaisesti siirrytään vaihdantatalouteen.

Nationalismi ja protektionismi kasvattavat kannatustaan, minkä seurauksena globaalit järjestöt menettävät rahoituksensa ja EU hajoaa sisäisiin ristiriitoihin. Siirrytään bilateraaliin kauppasopimukseen ja tuotanto tapahtuu lähialueella. Pieni maa ei kuitenkaan ole toimiva yksikkö tässä tilanteessa, joten on perustettu skandinaavinen liittovaltio, jonka rajoilla tuontitullit lisäävät turvaa. ”Osta kotimaista” -identiteetti on vahva, mutta ”appelsiinit eivät kasva Suomessa, joten tuonti on välttämätöntä”. Talouden syklit tasoituvat, minkä seurauksena kaikki on paremmin ennustettavissa kuin aiemmin.

Tällaisessa vaihdantatalouden maailmassa rahoitustoiminta on aluksi pienimuotoista. Syntyy uu-

sia oravannahka-, laina- ja vakuutusosuuskuntia jakamaan riskejä ja hoitamaan fyysisiä transaktioita. 2000-luvulla käyttöönotettua teknologiaa hyödynnetään vain pienimuotoisesti, eikä uusia innovaatioita synny.

Talouden elpyminen luo hiljalleen myös uudet rahoitusmarkkinat, jotka ovat erilaiset kuin ennen. Pankit ovat pankkeja, vakuutusyhtiöt ovat keskinäisiä. Kansalliset pääomamarkkinat ovat ainoat toimivat markkinat, mutta ne ovat vahvasti säänneltyjä ja toimivat hyvin perinteisesti.

On joko toimittava tehokkaasti (karsittava kustannuksia) tai kyettävä tuottamaan pelkistettyjä palikoita paikallisesti. Kustannustehokkuus ratkaisee tuloksen.

Toimijoina ovat nykyiset pienet paikalliset rahoituslaitokset, joiden on kyettävä toimimaan tehokkaasti. Kilpailukeinoja ovat henkilökohtaisuus, paikallistuntemus, kumppaniverkosto ja palvelukeskeisyys; face-to-face- ja virtuaaliset face-to-face -palvelut sekä asiakkaan ymmärtäminen. Osuuskunnat ja keskinäiset yhtiöt hoitavat pienellä kustannusrakenteella ja osin myös talkoovoimin peruspalveluja. Tuotantokustannuksia pienennetään teknologian keinoin. Toinen menestyvä sektori ovat palvelupisteet, jotka palvelevat suuria toimijoita franchising-periaatteella.

### Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssitoimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestymisen ensisijaisena edellytyksenä on kyky toimia tiiviissä yhteistyössä muiden pohjoismaiden finanssi-instanssien kanssa: osallistua ja vaikuttaa aktiivisesti skandinaavisessa liittovaltiossa suomalaisen finanssitoimialan eduksi – lobbauvoima korostuu.*
- *Suuret suomalaiset finanssitoimijat luovat kilpailuetua hyödyntämällä olemassa olevia pohjoismaisia yhteistyöverkostojaan ja lujittavat näin skandinaavisen liittovaltion voimaa.*
- *Sekä suurille että pienille finanssitoimijoille menestyksen avaimia ovat kustannustehokkuus, paikallistuntemus, henkilökohtaisuus, palvelukeskeisyys ja uskottavuus/luottamus.*

### 4.2.3 Luottamus rahoitusjärjestelmään

Väheneekö vai kasvaako luottamus rahoitusjärjestelmään ja sen toimijoihin?

Ääripää 1: ”Kyynistä kyräilyä”

**Luottamus rahoitusjärjestelmään ja toimijoihin romahtaa**

#### Sitaatteja haastatteluista

- On erotettava toisistaan Luottamus, joka liittyy riskien näkemiseen ja varsinainen Riskin hinnoittelu.
- Läpinäkyvyys markkinapaikoilla palautetaan osittain myös regulaation avulla.
- Talous ei voi toimia ilman luottamusta. Luottamuksen palauttaminen vaatii rohkeita toimia, vähän itsekritiikkiä sekä uskottavuutta kansainvälisellä tasolla.

Perinteisesti luottamukseen pohjautuvalla finanssitoimialalla tulee akuutti luottamuspula ja suuret toimijat joutuvat todellisiin vaikeuksiin – finanssialalle syntyy ruumiita. Valtiot, roskapankit ja IMF tulevat pelastajiksi. Dominoefektin seurauksena myös valtioiden talous voi mennä pahasti sekaisin, jolloin myös valtiot ovat vaarassa kaatua. Luottamuspulan eskaloima kriisi levittäytyy koko eläke- ja vakuutussektorille, ts. luottamuspula ei koske enää pelkästään yksittäisiä toimijoita ja organisaatioita vaan koko toimialaa. Lamasta tulee syvä, perinteiset teollisuusyritykset kaatuvat ja omaisuus jakautuu niin lokaalisti kuin globaalistikin uudelleen. Protektionismi voimistuu ja johtaa voimakkaaseen kansallistamiseen.

Markkinalle on tyypillistä, että valtiot ja keskuspankit ovat siinä keskeisessä roolissa ja pankit keskittyvät perusliiketoimintoihin (esim. maksuliike). Virtuaaliyhteisöjen toimijat levittäytyvät finanssialalle. Vanhoilta, perinteisiltä finanssisektorin toimijoilta hankitaan vain välttämättömin. Läheisyys, paikallisuus, läpinäkyvyys ja henkilökohtaisuus ovat menestystekijöitä. Markkinalla on kahdenlaisia toimijoita: perinteisen mallin mukaisia oman kylän osuuspankkeja, joka tarjoavat vain peruspalveluita, sekä muita toimijoita, jotka profiloituvat perinteisestä finanssimarkkinasta poikkeavalla imagolla.

**Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssitoimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:**

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestymisen ensisijaisena edellytyksenä on kyky edistää luottamuksen palautumista toimialalle – edesauttaa sellaisen markkinan syntymistä, jossa yksinkertaisilla ja ymmärrettävillä tuotteilla ja standardoidulla palvelulla voidaan vakuuttaa ennakkoluuloinen asiakaskunta.*
- *Sekä suurten että pienten finanssitoimijoiden menestys riippuu niiden kyvystä tuottaa läpinäkyvää ja henkilökohtaista palvelua: läheisyys ja paikallisuus ovat avainasemassa. Pienten toimijoiden ketteryys on etu tällaisessa markkinassa – ne voivat toimia luotettavina ”lähipankkeina” tai profiloitua täysin uudella tavalla, finanssitoimialalle ei-tyypillisellä brändillä.*

Ääripää 2: ”Avoimet ovet”

**Luottamus rahoitusjärjestelmään ja toimijoihin kasvaa**

Nykyisestä kriisistä on selvitty ja luottamuksen palautumisen seurauksena globaali talous virkoo. Myös Suomi elää vahvan talouskasvun aikaa.

Finanssisektorin toimijoiden synnit on annettu globaalisti anteeksi ja usko markkinoiden itesäätelyyn kasvaa. Yksityishenkilöiden luottamus finanssimarkkinan ja sen toimijoihin kasvattaa talletus- ja sijoitusaktiivisuutta – samanaikaisesti pankkien ja rahoitusyhtiöiden luotonantohanat aukeavat. Talousongelmiin osataan ja ehditään puuttua hyvissä ajoin, sillä läpinäkyvyys mahdollistaa proaktiivisen riskien ja kriisien hallinnan. Näin ollen ongelmat eivät ehdi eskaloitua kovin laajoiksi kriiseiksi ja veronmaksajat säästävät maksumiehen roolista.

Tällä markkinalla toimivat finanssialan toimijat ovat samankaltaisia kuin nykyisetkin. Markkinapelurit ovat isoja – konsolidoituminen jatkuu edelleen. Näillä markkinoilla jyrää suuruuden ekonomia, kustannustehokkuus sekä kyky ottaa ja hallita riskejä. Tuotekehitys virkoo ja uusia tuotteita luodaan yhä laajemmin eri osa-alueille: kyky vallata uusia palvelualueita vaikuttaa olennaisesti menestyksen määrään. Palveluiden kysyntä on monipuolistunut ja yritykset ovat ulkois-

taneet taloudenhoidon kokonaisvaltaisesti finanssitoimijoille. Yritykset hakevat vaihtoehtoisia rahoittajia entistä aktiivisemmin ja laajemmin myös ulkomailta.

Rahoitussektorin toimenkuva laajenee kattamaan myös muita luottamus- ja turvallisuustehäviä, esim. tietojärjestelmät, tunnistaminen, suljetut verkot jne.

### **Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssitoimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:**

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestymisen keinona on kyky luoda puitteet markkinalle, jossa yritysten itsesäätely, proaktiivinen riskienhallinta ja kriisien ennakointi korostuvat.*
- *Suuret finanssitoimijat hyödyntävät asemaansa markkinassa ja dominoivat alaa. Myös monimutkaisille tuotteille löytyy jälleen kysyntää. Sekä suurten että pienempien finanssialan toimijoiden menestys riippuu kyvystä tarjota räätälöityjä, personoituja palveluita. Globaalissa pelikentässä myös hintakilpailu kiristyy, jolloin finanssimarkkina jakautuu kahteen ääripäähän: suuriksi finanssitehtaiksi (itsepalvelu ym. kustannustehokkaat tuotteet) ja pieniksi erikoistuneiksi, tietyn asiakaskunnan tarpeita täysivaltaisesti palveleviksi tahoiksi.*

## **4.2.4 Ilmastonmuutokset**

Aiheuttavatko ilmastonmuutokset suuria taloudellisia tappioita vai saadaanko ne hallintaan?

Ääripää 1: **”Vihreä surma”**

### **Ilmastonmuutokset aiheuttavat suuria tappioita**

#### **Sitaatteja haastatteluista**

- Vihreät ajatukset tulevat finanssialalle. Sijoittajat alkavat edellyttää vihreyttä ja sen mukaisia toimintamalleja.
- Ilmastonmuutos on leivottava mukaan riski- ja hinnoittelumalleihin.

Ilmastonmuutos on riistäytynyt käsistä ja aikaansaanut elinolosuhteiden muutoksia ympäri maailmaa. Tämän seurauksena kansantalouksille huomattavia kustannuksia ovat aiheuttaneet muuttoliike, nälänhätä, suurkaupunkien kurjistu-

minen ja tiettyjen alueiden autoituminen, leviävät taudit ja epidemiat. Aiemmin vauraat kansantaloudet ovat romahtaneet, mikä on tullut shokkina yrityksille. Lumipalloeffectin mukaisesti tästä on seurannut globaali syöksykierre, jonka seurauksena on syntynyt pysyvä taantuma, pitkäaikainen lama. Maailmantalouden pitkän aikavälin kasvu on jäänyt pysyvästi huomattavan alhaiselle tasolle. Yritykset joutuvat rahoittamaan investointinsa omalla pääomalla ja sukanvarteen säättäminen yleistyy. Kokonaisinvestointien määrä pienenee huomattavasti rahan kiertonopeuden kuihtuessa minimiin.

Finanssisektori ei pysty kattamaan syntyneitä riskejä, vaan kansainväliset organisaatiot (kuten YK), valtiot ja viimein kunnatkin tulevat apuun. Siellä missä ei apua ole saatavilla, kansalaiset auttavat toinen toisiaan.

Riskienmäärittelyperiaatteet menevät tässä tilanteessa täysin uusiksi: ei ole mahdollista saada vakuutussuojaa tietyille riskialueille eikä yksilönsuojaa vahingoille. Tämä aiheuttaa sekä henkilökohtaisia konkursseja että luottamuspulaa rahoitussektoria kohtaan.

Finanssimarkkinoilla esiintyy kaikenlaisia toimijoita, mutta finanssisektori tuottaa hyvin yksinkertaisia tuotteita ja palveluita. Tällaisessa maailmassa menestyvät pienet ja notkeat yritykset, jotka ovat maantieteellisesti oikeilla alueilla (ts. alueilla, joilla ilmastokatastrofit eivät ole pahimmillaan). Näitä ovat alueelliset yritykset, jotka eivät ole riippuvaisia globaalista kysynnästä. Kuluttajat kiinnittävät huomiota eettisyyteen. Organisaatioiden on teoillaan osoitettava olevansa **aidosti** mukana taistelussa ilmastonmuutosta vastaan.

### **Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssitoimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:**

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestymisen avaintekijänä on sen kyky rakentaa imagoa ”luotettavasta kumppanista hädän hetkellä”.*
- *Suurien finanssitoimijoiden kilpailueduksi jää yksinkertaisten tuotteiden ja tehokkaiden prosessien kautta saavutettava kustannustehokkuus. Eettisyys ja vastuullisuus ovat itsestään-*

selvyyksiä, eivätkä näin ollen tuota kilpailuetua.

- *Pienet toimijat hyödyntävät ketteryyttä, kykyä sopeutua nopeastikin ilmastonmuutoksien aiheuttamiin markkinamuutoksiin tuotteita varioimalla (eettisyys) ja paikallisuutta, oman asiakaskuntansa tuntemusta korostamalla.*

### Ääripää 1: ”CO<sub>2</sub>-vallankumous”

#### Ilmastonmuutokset hallitaan

##### Sitaatteja haastatteluista

- Hiilijalanjälki näkyy (finanssitoimialalla) vain siten, että siitä tulee pääomien allokointiparametri.

Ihmiset, yritykset ja kansantaloudet ovat ymmärtäneet ilmastonmuutoksen merkityksen tulevaisuuden elinoloille. Ilmastonmuutos on saatu kuriin ankarilla sopimuksilla ja suurten kansantalouksien sitoutumisella, mutta ennen kaikkea asenneilmastonmuutoksella: ”minun tekemiselläni on oikeasti merkitystä”.

Valtiot ja kansainväliset järjestöt ovat investoineet rajusti ennaltaehkäiseviin rakenteisiin ja teknologioihin sekä panostaneet jo syntyneiden vaurioiden korjaamiseen. Tämä on muuttanut talouden rakenteita ja on synnyttänyt kokonaan uusia, vihreitä toimialoja. Investoinnit ovat aikaansaaneet uuden kasvubuumin talouteen ja toiminnot ovat suuntautuneet ennen kaikkea ympäristön kannalta oikeisiin kohteisiin.

Tässä tilanteessa ne yritykset, jotka ovat aloittaneet ilmastosatsaukset jo ennen varsinaista buumia, menestyvät. Rahoituslalla on merkittävä rooli suurinvestointien rahoittajana (pooling). Investoinnit ovat niin suuria, että syntyy uusia rahoitusyhteisyyksiä, joissa sekä valtiot että yksityiset rahoittajat ovat mukana. Brändin ”vihreys” vaikuttaa sijoittajiin ja siten varojen allokointiin, asiakasedut saadaan ”vihreyden” perusteella.

Finanssiorganisaatioiden on muokattava palveluja tuotetarjoomaansa ympäristön muuttuessa. Ilmastonmuutosten torjunnan seurauksena mm. vakuutusalueelle syntyy uusia innovatiivisia tuotteita. Suomen päästöjä koskeva ankarahko

lainsäädäntö voi tuoda monille alan yrityksille kilpailuetua etenkin kehittyvillä markkinoilla. On todennäköistä, että kehittyvien markkinoiden ympäristölainsäädäntö kiristyy ajan myötä kohti pohjoismaisia standardeja, joihin suomalaisyritykset ovat jo sopeutuneet.

#### Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssitoimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestymisen kulmakivi on kyky vaalia vihreää vallankumousta. Tämä tapahtuu edistämällä kansalaisten asennoitumista sekä toimimalla aktiivisesti kansainvälisissä yhteistyöverkostoissa ympäristösopimusten laajemmaksi jalkauttamiseksi.*
- *Suomalaisten finanssitoimijoiden menestystekijät kulminoituvat ko. yrityksen brändin vihreyteen. Vihreyden kautta on mahdollista saavuttaa merkittäviä ”ympäristöalennuksia”, kuten varojen helpompi saatavuus, asiakasedut jne.*
- *Pienet toimijat hyödyntävät tässä tilanteessa ketteryyttä, kykyä sopeutua nopeastikin ympäristömuutosten synnyttämiin kysynnän vaihteluihin tuotteita ja palveluita muokkaamalla sekä räätälöimällä palveluita paikallisen oman asiakaskuntansa tarpeisiin sopiviksi.*

#### 4.2.5 Innovaatiot

Pysähtyykö toimialan innovointi vai uudistuuko toimiala sisältäpäin radikaalisti?

### Ääripää 1: ”Brežnev”

#### Toimialalla ei tapahdu innovointia

##### Sitaatteja haastatteluista

- Rahoitusinnovaatiot saattavat kuolla nykyisen kriisin seurauksena, mikäli tuleva sääntely on liian tiukkaa.
- Suomi tulee kohtaamaan markkinan pienuuden, eli kehittämiseuro Suomessa on kalliimpi kuin muualla.

Suomi on jäänyt haarakonttoriasemaan maailmantaloudessa. Päämajoja ei kotimaasta löydy ja finanssipalveluita tarjotaan vain suurten, globaalien toimijoiden Suomessa sijaitsevien sivukonttorien kautta. Vallalla on defensiivinen suhtautu-

minen, pelko halvaannuttaa: kaikki muutokset nähdään uhkana, jolloin innovointia ei synny, vaikka perustehtävät hoidetaankin hyvin. Asiat, jotka voivat heilauttaa status quota, taklataan pois pelistä. Haetaan vain tehokkuutta ja kokoa, eikä asiakkaan etua tai tarpeita huomioida toimialalla lainkaan. Finanssisektorin elinkaari alkaa muistuttaa savupiipputeollisuuden elinkaarta. Toimiala on menettänyt mahdollisuutensa kehittyä ja juuttunut paikoilleen. Tämä on ollut seurausta liiasta itsetyytyväisyydestä: ”nettipankin jälkeen ei tarvita uusia innovaatioita” -ajatusmalli on vienyt voiton. Kaikki teknologinen kehitys junnaa paikoillaan ja ainoastaan olemassa olevia toimintoja tehostetaan tai parannetaan.

Heikosti kehittyvä globaali taloustilanne ei tarjoa luontaisia mahdollisuuksia ja houkuttimia kehitystä, eikä finanssitoimijoiden oma aktiivisuus riitä ajamaan tarvittavia rakennemuutoksia. Kehitystyön painopiste on ainoastaan omien prosessien hiomisissa ja kustannusjähdistä.

Muiden toimialojen palveluntarjoajat korvaavat uusilla alueilla perinteiset finanssiorganisaatiot, jolloin kuluttajat ja yritykset eivät tarvitse enää perinteisen finanssisektorin palveluita. Tämän seurauksena kiinnostavin osa finanssisektorista sulautuu osaksi näitä toimialoja. Uudet erilaiset asiakastarpeet hoidetaan muiden toimialojen palveluntarjoajien puolesta, esim. hyvinvointi- ja kestokulutushyödykesektorit osoittavat tässä aktiivisuutta.

### **Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssitoimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:**

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestyminen riippuu sen yhteiskunnallisesta vaikutusvallasta – kuinka hyvin se kykenee ”sementoimaan” markkinan ja säilyttämään status quon. Kansallinen ja paikallinen sementointi estää uusien kilpailijoiden tulemisen markkinalle.*
- *Globaalilla pelikentällä suomalaisen finanssitoimialan menestyminen on sidoksissa sen kykyyn jalkauttaa suomalaiset toimintakonseptit osaksi EU:n standardeja ja säännöksiä.*
- *Suomalaisten finanssitoimijoiden tärkeimpiä ja ainoita kilpailukeinoja ovat palvelun nopeus ja hinta. Pienet toimijat voivat hetkellisesti uida vastavirtaan innovoinnilla mutta*

*suuret tehokkaat toimijat ostavat nämä markkinahäiriköt nopeasti pois.*

### **Ääripää 2: ”Tanssiva elefanti”**

#### **Toimiala uudistuu sisältäpäin radikaalisti**

##### **Sitaatteja haastatteluista**

- Suomen markkinan pieni koko ja toimijoiden ketteryys mahdollistaa ulkomaisten innovaatioiden nopean käyttöönoton.

Globaalin talouden rakennemuutos on antanut vauhtia rahoitussektorin kehitykselle. Sektori on ottanut uusia tehtäviä hoitaakseen, mikä on edellyttänyt tehokasta innovointia. Innovaatiot ohjaavat finanssisektorin kehitystä ja tämän seurauksena alan muutosnopeus on voimistunut entisestään. Asiakkaiden arvomaailman muutosten seuraaminen on keskeinen osa finanssialan yritysten toimintaa. Asiakaskunta on entistä monimuotoisempaa ja entistä pienempien asiakassegmenttien tarpeiden yhtäaikainen ymmärtäminen on ratkaisevaa.

Toimijoiden kenttä on monipuolistunut selvästi. Perustoimijoiden lisäksi on syntynyt uusia verkostoja, joissa finanssisektorin toimijat vaikuttavat yli toimialarajojen. Toimintakentän laajentaminen on tuonut virtuaalipalvelut entistä keskeisemmiksi, ja finanssisektori on perustanut uusia virtuaalifunktioita ja -toimijoita.

Innovaatioiden tulva on aiheuttanut myös ongelmia ja ongelmakäyttäjiä. Jatkovasti kasvavaa digitalisointumista kritisoidaan, koska koko asiakkaan elinkaaren mittaisten tarpeiden tyydyttäminen tarkoittaa sitä, että digitaalista käyttäytymistietoa kerääntyy rahoituslalle paljon. Tästä Orwell-mallista syntyy kansanliike yksityisyyden puolesta. Markkina on polarisoitunut, ja toimialalla on sekä suuria finanssitavarataloja että pieniä erikoistuneita toimijoita.

Asiakkaat ovat tottuneet vaatimaan asioita ja palveluita, he haluavat kokonaispalvelua omiin tarpeisiinsa räätälöitynä. On syntynyt superinnovaatiivisia palveluita tähän tarkoitukseen, mikä puolestaan on finanssitoimijan näkökulmasta aiheuttanut eriarvoistumista tuottavien ja tuottamattomien asiakassegmenttien kesken.

### **Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssi-toimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:**

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestyminen riippuu sen kyvystä tarjota valvutuneelle ja monimuotoiselle asiakaskunnalle entistä kehittyneempiä, yksilöllisiä tuotteita ja palveluita. Kilpailu tapahtuu joko yksilöllisyyden ja yhteisöllisyyden kombinaatioilla (finanssi-yhteisöjä) tai moduloiduilla tuotteilla.*
- *Suurten ja pienempienkin suomalaisten finanssitoimijoiden tärkeimpiä kilpailukeinoja ovat joustavuus ja muuntautumiskyky. Markkinalla menestyminen edellyttää asiakassuuntautunutta palvelumallia ja kykyä verkottua sekä alan sisällä että yli toimialarajojen (esim. virtuaalipalvelut).*

### **4.2.6 Palvelumalli**

Integroivatko finanssialan tuottajat myös alan ulkopuolisten tuottajien palveluja omiin palveluihinsa vai hajoaako finanssitoimialan palvelun-tuotanto pieniin erikoistuneisiin tekijöihin?

Ääripää 1: **Cross-kitchen**

#### **Finanssimarkkinoiden vahva integroituminen yli toimialojen jatkuu**

##### **Sitaatteja haastatteluista**

- Tulevaisuudessa on enemmän isompia pankkeja, joissa vakuutuspalvelut on tiukasti kytketty pankkipalveluihin. Voi syntyä esim. Pankki-vakuutus-kauppa-kahvila-yhteenliittymiä.
- Asiakkuudesta palkitseminen pyörittää toimintaa, mm. tuotteiden ristikkäismyynti tulee lisääntymään.

Toimialojen välisten rajojen muuttuminen ja murtuminen on vaikuttanut keskeisesti myös finanssitoimialaan ja siellä toimivien yritysten liiketoimintaedellytyksiin. Kasvava verkostoituminen yli toimialarajojen muokkaa finanssitoimialan osaa-mistarpeita merkittävästi, ja alan ominaispiirteet muovautuvat uudelleen rinnakkain kehittyvien eri alojen kehityksen seurauksena.

Finanssisektorin toimijat ja palvelut integroituvat osaksi muita palvelutoimialoja joko siten, että finanssimarkkinoiden toimijat ovat vallanneet jon-

kin palvelualan (esimerkkinä Barclay One Card) tai muiden alojen palvelutarjoajat ovat siirtyneet tuottamaan finanssisektorin palveluita (Nokia Mobile Payments).

Tällaisella markkinalla menestyvät innovatiiviset yritykset, jotka eivät lukkiudu menneisiin ajattelu- ja liiketoimintamalleihin ja joilla on hyvät yhteydet alaa valvoviin viranomaisiin uusien toimintamallien jouhevan hyväksymismenettelyn takaamiseksi. Yritystoimijoiden kenttä monipuolistuu huomattavasti, eikä loppukuluttajalle ole merkitystä minkä toimialan edustaja palvelun tuottaa. Tärkeimpiä valintakriteerejä ovat palvelun joustavuus ja helppous. Tämänkaltaisesta toiminnasta on jo tänä päivänä esimerkkinä auto-kaupan rahoitus. Autoa ostavalle kuluttajalle ei ole merkitystä mikä taustalla oleva rahoitusta tarjoava yritys on, eikä se ole usein edes tiedossa. Olennaista on rahoituksen saamisen vaivattomuus ja palvelun helppous.

### **Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssi-toimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:**

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestyminen riippuu sen muutosvalmiudesta ja kyvystä omaksua ja hallita monialaista liiketoimintaa (eri alojen rajapinnassa toimiminen) verkostoituneessa ympäristössä.*
- *Suurten ja pienten suomalaisten finanssitoimijoiden menestyksen kulmakiviä ovat jatkuva kehitys ja innovointi. Uudenlainen asiakasosaaminen on kriittistä.*
- *Pienten toimijoiden etuna on ketteryyden, joka mahdollistaa nopeat tuote- ja palvelulanseerukset.*

Ääripää 2: **"Mosaiikki"**

#### **Finanssimarkkinat pirstaloituvat**

Markkinoille on syntynyt paljon pieniä, erikoistuneita ja eriytyneitä niche-toimijoita. Markkinan kompleksisuus ja läpinäkymättömyys ovat kasvaneet ja samanaikaisesti yksittäisten palveluiden ja tuotteiden ymmärrettävyys sekä läpinäkyvyys ovat lisääntyneet.

Finanssisektorin palveluiden hankinta on tässä mallissa työlästä. Sen seurauksena on syntynyt integraattoreita, jotka nivovat pienten, yksittäis-

ten ja eriytyneiden toimijoiden (”tuotetehtaat”) tarjonnat yhteen. FSI-brokers-tyylisten palveluiden ja toimijoiden määrä on lisääntynyt voimakkaasti, mikä synnyttää uudenlaista palveluliiketoimintaa eri asiakaskuntien tarpeisiin. Finanssibrokereiden rinnalla finanssitoimialalle palveluita tuottavat myös esim. virtuaalimaailman toimijat, jotka muodostavat uudenlaisia kombinaatioita perinteisten finanssipalveluiden ja virtuaali-hyödykkeiden tai -palveluiden yhdistelminä.

Toinen mahdollinen kehityspolku Mosaiikkiskenaarioissa on pirstaloituneen finanssimarkkinan ja muiden palvelutoimialojen entistä tiiviimpi yhteistyö (vrt. edellä kuvattu ääripää 1). Tässä mallissa finanssimarkkinoiden tuotetehtaat toimittavat finanssituotteet muiden toimialojen palvelutarjoajien tuotettaviksi asiakasrajapinnassa. Finanssisektori toimialana ei näy enää asiakkaille, vaan toimii ns. alihankkijana tai tukipalveluna muille aloille. Näin ollen perinteinen finanssitoimiala muuttuu tarpeettomaksi ja häviää taustalle, kun palvelut tuotetaan muiden palvelujen sivutuotteina.

#### **Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssitoimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:**

- *Kummassakin kuvatussa mallissa suomalaisen finanssitoimialan menestyminen riippuu sen kyvystä tuottaa yksinkertaisia ja ymmärrettäviä, läpinäkyviä tuotteita ja palveluita.*
- *Suomalaisten finanssitoimijoiden tärkeimpiä kilpailukeinoja ovat palvelukirjon laajentaminen perinteisten finanssipalveluiden ulkopuolelle (erikoistuminen) tai kyky tuottaa palvelut ja tuotteet nopealla syklillä kustannustehokkaasti (alhaiset läpimenoajat).*

#### **4.2.7 Globaalin talouden painopiste**

Voimistuuko läntinen talouden dominanssi entisestään vai siirtyykö talouden painopiste kehittyviin maihin?

#### **Ääripää 1: ”Läntinen talouden dominanssi” Angloamerikkalaisen talouden vaikutus voimistuu**

EU:n vaikutusvalta talouden saralla kasvaa onnistuneen alueellisen integraation myötä. EMU:n

laajenemisen seurauksena kaikki Euroopan maat kuuluvat euro-järjestelmään, jonka painoarvo maailmantaloudessa on noussut määräävään asemaan.

Euroatlanttisen yhteistyön seurauksena EU ja USA ovat määräävässä asemassa ja perustavat uusia yhteistyöfoorumeita oman dominanssinsa vaalimiseksi. Maailmankaupan vapauttamiseen tähtäävät neuvottelut kariutuvat lopullisesti, mikä seurauksena BRIC-maille ei allokoidu tarvittavia pääomia talouden rakenteidensa kehittämiseen. Kehittyvien talouksien potentiaali ei pääse realisoitumaan, vaan ne toimivat lähinnä valmistavassa roolissa läntiselle kulutukselle.

Rahoitusmarkkinat ja niiden pelisäännöt ovat länsimaisissa käsissä. Uudet yhteistyöfoorumit kehittävät standardeja ja säännöksiä, joilla vallitsevaa valtasapainoa kyetään ylläpitämään.

Markkinat ovat hyvin homogeeniset ja finanssituotteiden ja -palveluiden kehitys tapahtuu puhtaasti taloudellisista valtaintresseistä käsin. Alan uusiutuminen ja kehittyminen on hidasta, eikä innovointia juuri esiinny. Markkinamenestyjiä ovat monikansalliset, länsimaiset suuret finanssitoimijat, jotka hoitavat tuotantonsa alhaisten tuotantokustannusten maissa.

#### **Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssitoimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:**

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestyminen riippuu sen kyvystä hoitaa EU-tason yhteiskuntasuhteita, joita ilman vaikutusmahdollisuudet läntisten suur maiden yhteistyöfoorumeissa ovat hyvin heikot. Kilpailuvaltteja globaaleilla markkinoilla ovat vahva palveluosaaminen ja toisaalta erikoistuminen johonkin kapeaan alueeseen.*
- *Suomalaisten finanssitoimijoiden tärkeimpiä kilpailukeinoja ovat joustavuus, luotettavuus (asiantuntijuus) ja ennakointiosaaminen. Markkinalla menestyminen edellyttää kykyä löytää keinoja toimintojen tehostamiseen ja kustannustehokkaiden liiketoimintaprosessien rakentamiseen. Toimiva yhteistyö ja verkostoituminen yli toimialarajojen ovat ensisijaisen tärkeitä.*

## Ääripää 2: ”Uusi Amerikka”

### Talouden painopiste siirtyä kehittyviin maihin

#### Sitaatteja haastatteluista

- Maailman painopiste muuttaa etelään, eli Aasiaan ja Etelä-Amerikkaan kiihtyvällä vauhdilla.
- Uudet kasvualueet, kuten Kiina ja muu Aasia, sekä Latinalainen Amerikka korostuvat. Onko suomalaisilla pankeilla tietotaitoa ja paikallista osaamista, jotta pystyvät palvelemaan suomalaisia myös siellä?

Aiemmin kehittyviin maihin luetut valtiot ovat ohittaneet kasvu- ja kehitysvauhdissa EU:n ja USA:n. Aasiasta on tullut talouden mahtimanner. Kiina toimii kasvun ja kehityksen veturina laajasti myös muissa kehittyvissä maissa. Osaamiskeskittymiä on syntynyt ja syntyy myös muualle Aasiaan sekä Etelä-Amerikkaan ja Afrikkaan. Erityisesti Kiinan ja Intian osaamistasot ovat nousseet korkeiksi, mutta myös Brasilian sekä muiden Latinalaisen Amerikan maiden merkitys maailmantaloudessa on voimistunut. Tietotaidon lisääntyessä myös ei-tuotannollisen toiminnan painopiste on siirtynyt näihin maihin. Dollarin (euron) dominanssi on poistunut ja rinnalle ovat nousseet kehittyvien maiden valuutat. Kehittyneiden maiden elintaso on saattanut pitkällä aikavälillä heikentyä merkittävästi, mikäli Kiina on onnistunut rakentamaan toimivat sisämarkkinat.

Logistiikan uudet vaatimukset aiheuttavat valtavan painostuksen ilmastokysymyksille. Suuri kasvava keskiluokka muuttaa globaalia kysyntää. Tämän seurauksena raaka-aineiden saatavuus muodostuu todelliseksi ongelmaksi, ja niiden hinnoittelu ja saatavuus voivat poiketa huomattavasti kehittyvien ja kehittyneiden maiden välillä.

Tällaisilla markkinoilla menestyvät monikulttuuriset toimijat, jotka ovat jo hyvissä ajoin nähneet kehityksen suunnan ja panostaneet kehittyvien markkinoiden toimintaan ja siellä vaadittavaan osaamiseen. Muita menestyjiä ovat luonnollisesti esim. kiinalaiset valtionpankit.

### Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssitoimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestyminen riippuu sen kyvystä muodostaa yhteistyö- ja kumppaniverkostoja (alliansseja) poliittisesti korrekten tahojen kanssa, ts. saavuttaa suosittuun asemaan neutraalina maana Kiinan ym. kehittyvien maiden silmissä.*
- *Monikulttuuriosaaminen ja ”poliittinen pelisilmä” korostuvat.*
- *Suomalaisten finanssitoimijoiden merkittävimmät kilpailukeinoja ovat joustavuus, asiantuntijuus, palveluosaaminen ja innovointi. Markkinalla menestyminen edellyttää tehokkuutta ja kykyä verkottua kansainvälisten toimijoiden kanssa.*

### 4.2.8 Tietoverkot

Romahtaako internet vai yhdistääkö verkko laajasti sekä ihmiset, että erilaiset laitteet toisiinsa kaikkialla olevaksi kommunikaatioverkoksi, jossa sekä laitteet että ihmiset elävät omaa virtuaali-maailmaansa?

## Ääripää 1: ”Hattu kourassa”

### Internet romahtaa

#### Sitaatteja haastatteluista

- Miten teknologia selviää tietoturvan kanssa kilpajuoksusta? Ilmassa on paljon uhkia, esim. netti tukehtuu. Tähän pitää miettiä ratkaisuja.
- Syntyy hyökkäyksiä ja korruptoitumista tapahtuu. Miten tämä voidaan ehkäistä? Löytyykö ratkaisu suljetuista verkoista?

Internetin teknologiainfrastruktuuri ja/tai tietoturva ovat romahtaneet, ja kaikki asiointi on siirtynyt pois virtuaali-maailmasta. Tämän seurauksena on tapahtunut ryntäys takaisin konttoreihin ja perinteiset, ei-internet-pohjaiset kommunikointikeinot (puhelin, fax, kirjeet jne.) on otettu uudelleen käyttöön. Perinteiset pankinjohtajat ovat palanneet valtaan. Myös yritysten ylimmässä johdossa tapahtuu vastaavanlainen muutos – valta ja päätöksenteko keskittyvät asiantuntijoille. Setelirahan käyttö on lisääntynyt (tietotur-

van heikkenemisen laajempi vaikutus: menettään luottamus esim. maksukorttien käyttöön) ja šekkivihot on otettu taas käyttöön.

Ihmiset ovat alkaneet hylkiä kaikkea, mikä on jollain tapaa yhteyksissä internetiin. Pankkiasiointi on siirtynyt takaisin konttorien ja kaupakeskusten tuulikaappeihin ja puhelinpankit yleistyvät. Kulutuskäyttäytymisessä on tapahtunut muutoksia ja henkilökohtaisen palvelun tarve on kasvanut.

Pankit ovat alkaneet rakentaa suljettuja järjestelmiä, jonka seurauksena verkon yli palveluja tarjoavat yhtiöt joutuvat turvautumaan pankin suljettuun verkkoon. Tämä suosii isoja pankkeja, joilla on laaja konttoriverkosto ja oma infrastruktuuri. Ulkomaisten toimijoiden rantautuminen Suomen markkinoille on vaikeaa, koska toimiakseen tietyllä markkinalla finanssialantoimija tarvitsee oman infrastruktuurinsa, jonka rakentaminen tyhjästä on kallista. Ulkomaisten toimijoiden menestymisen vaikeus on vähentänyt kilpailua ja nostanut palvelun hintaa Suomessa.

Tällaiselle markkinalle on tyypillistä asiointi puhelimen kautta, fyysinen, kasvokkain tapahtuva asiointi sekä suljettujen verkkojen aiempaa laajempi hyödyntäminen henkilökohtaiseen talouteen liittyvissä palveluissa (mm. veroneuvonta). Seurauksena on informaation asymmetria. Vain tosiammattilaisilla on tietoa (tietolähteitä: painettu media, TV, suljettu verkko jne.).

### **Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssitoimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:**

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestyminen saattaa tällaisessa ympäristössä toteutua helpommin kuin muissa skenaarioissa, jos kansainvälisillä markkinoilla vallitsee tietty luottamus suomalaisiin toimijoihin. Menestymisen riippuukin toimialan kyvystä verkottaa kansainvälisesti ja löytää kanavia markkinoilta tätä ammattitaitoa ja osaamista kansainvälisesti.*
- *Kilpailuvaltteina finanssialan toimijoilla ovat turvallisuus ja luottamus sekä pankkien näkökulmasta liitännäispalvelut. Tällaisessa markkinatilanteessa pienet toimijat jäävät jalkoihin ja suuruuden ekonomia hallitsee.*

- *Suurten suomalaisten finanssitoimijoiden keskeisiä menestystekijöitä ovat kyky tuottaa oikeanlaisia ja -aikaisia tuotteita ja palveluita suljettuun verkkoon. Tässä yhteydessä kumpanoituminen eri toimialojen toimijoiden (esim. terveyspalvelut, poliisi, kansallinen turvallisuus ja huoltovarmuus) kanssa on elintärkeää.*

### **Ääripää 2: "Kameleontti"**

#### **Kaikki elävät virtuaalimaailmoissa**

##### **Sitaatteja haastatteluista**

- Merkittävänä muutostekijänä tulevaisuudessa on ajattomuus ja paikattomuus, 24/7-palvelu.
- Trendit: online- ja offline-tiedon yhdistäminen. Miten asiakas käyttäytyy eri palvelukanavissa? On kyetävä hyödyntämään asiakkaan kaikkia tietoja, esim. informaatioita nettikäyttäytymisestä.
- Eri sosiaalisten nettiyhteisöjen kanssa ollaan tekemisissä, halutaan tai ei. Yritysten pitää päättää ollaanko niissä mukana. Tämän tulee olla tietoinen päätös. Tulee miettiä, mikä on yrityksen rooli sosiaalisessa verkostossa.
- Osa transaktioista siirtyy virtuaalimaailmaan – ja miksei osa pääomistakin.
- Virtuaalihakmo neuvoo webbikameran välityksellä.

Virtuaalimaailman ja reaali maailman välinen ero on hämärtyneet: keskustelut ja asiointi tapahtuvat luontevasti virtuaalisesti. Sensorit valvovat ihmisten jokapäiväistä elämää (esim. vakuutusyhtiöt keräävät tiedot tätä kautta). Tämän seurauksena riskienhallinta on tehostunut, koska tiedon määrä on niin suuri. Riskienhallinnan mallintaminen on muuttunut radikaalisti ja asiakkuuksien elinkaariajattelu on vallannut alaa. Esimerkiksi vakuutusyhtiöillä tämä tarkoittaa sitä, että enää tietyn tuotteen kannattavuus ei ole määräävä tekijä, vaan sen sijaan koko asiakkuuden elinkaaren kannattavuus. Yksilöllinen palveluiden räätälöinti on tärkeää: asiakas haluaa ja voi itse muokata palveluvalikoimansa. Tämä on aiheuttanut sen, että vakuutusyhtiöiden tietomäärä on moninkertaistunut ja vakuutusten ehtoja voidaan muokata reaaliajassa.

Menestyjiä ovat ne, jotka ymmärtävät eri avattarien<sup>29</sup> ja eri asiakasryhmien toimintaa niin virtuaali- kuin reaali maailmassa. Toiminta, miten ihmiset käyttäytyvät ja miksi, on avainasemassa. Virtuaalipalveluissa toimii avatar-meklareita, jotka hakevat palveluntarjoajalle palvelukonaisuuden eri finanssialan toimijoilta, ja itse palveluntarjoajat hämärtyvät taka-alalle. Tämän seurauksena finanssiorganisaatiot jäävät taustalle tuotetehtäiksi (palvelukerros muualla). Kuvattu liiketoimintamalli avaa enemmän mahdollisuuksia pienemmille toimijoille, kun koko globaali markkina on myös niiden käytettävissä. Tällainen markkina mahdollistaa skaalautuvan asiakaspalvelun.

### Kilpailutekijät, joilla suomalainen finanssitoimiala voi menestyä tällaisessa ympäristössä:

- *Suomalaisen finanssitoimialan menestyminen riippuu sen kyvystä tuottaa ja tukea moniroolisia toimijoita. Menestyksen tukemiseksi tarvitaan erilaisia, erikoistuneita toimijoita, kuten virtuaalikoodareita, tuotetehtaita, asiantuntijapalveluiden tarjoajia jne.*
- *Suurten finanssitoimijoiden tärkein kilpailukeino on toimia klusteritoimijan tai -koordinaattorin roolissa: luoda vahvat verkostot virtuaali- ja reaali maailmojen välille ja koordinoida näiden välistä työnjakoa tehokkaasti. Suurilta finanssitoimijoilta edellytetään kykyä tehdä nopeita päätöksiä, ostaa yritys-kaupoilla pieniä ja ketteriä innovointiyrityksiä, ja näin ohjata alan kehitystä haluamallaan tavalla.*

- *Pienet, erikoistuneet finanssitoimijat voivat menestyä markkinassa spesifeillä innovoinneilla (differointitekijät). Pienen finanssitoimijan menestys kytkeytyy myös voimakkaasti sen kykyyn verkottua aktiivisesti sellaisten yhteisöjen ja yritysten kanssa, joissa sen niche-tarjoomalla on erityisesti kysyntää. Pienet innovatiiviset kehittäjätoimijat voivat myös toimia pioneereina tällaisessa ympäristössä (erikoistuotteet ja -palvelut).*

## 4.3 Yhteenveto finanssitoimialan epävarmuustekijöistä

Edellä esitetyt ääriskenaariot voidaan tiivistää kahdeksi tulevaisuustyyppiksi (kuva alla).

### Yhteenveto suomalaisen finanssitoimialan epävarmuustekijöistä

Kasvava finanssitoimiala	Supistuva finanssitoimiala
<p><b>"Greenspan"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaatio poistuu ja markkina on itseohjautuva</li> </ul> <p><b>"Yksi pelikenttä"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalisoituminen jatkuu</li> </ul> <p><b>"Avoimet ovet"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamus rahoitusjärjestelmään ja sen toimijoihin kasvaa</li> </ul> <p><b>"CO<sub>2</sub>-vallankumous"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmastonmuutokset hallitaan</li> </ul> <p><b>"Tanssiva elefanti"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimiala uudistuu radikaalisti sisältäpäin</li> </ul> <p><b>"Cross-kitchen"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanssimarkkinoiden vahva integroituminen yli toimialojen jatkuu</li> </ul> <p><b>"Läntinen dominanssi"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Angloamerikkalaisen talouden vaikutus voimistuu</li> </ul> <p><b>"Kameleontti"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaikki elävät virtuaali maailmoissa</li> </ul>	<p><b>"Gosplan"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Regulaatio lisääntyy ja valtiolla voimakas rooli finanssimarkkinalla</li> </ul> <p><b>"Paluu 50-luvulle"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Globaalit rakenteet ja toimintamallit hajoavat ja protektionismi ottaa vallan</li> </ul> <p><b>"Kynnistä kyräilyä"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luottamus rahoitusjärjestelmään ja sen toimijoihin romahtaa</li> </ul> <p><b>"Vihreä surma"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmastonmuutokset aiheuttavat suuria taloudellisia tappioita</li> </ul> <p><b>"Brežnev"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Toimialalla ei tapahdu innovointia</li> </ul> <p><b>"Mosaikki"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanssimarkkinat pirstaloituvat</li> </ul> <p><b>"Uusi Amerika"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Talouden painopiste siirtyy kehittyviin maihin</li> </ul> <p><b>"Hattu kourassa"</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet romahtaa</li> </ul>

29 Avatar on internetissä käyttäjän valitseman hahmon visuaalinen esitys ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

## Finanssisektorin kasvua suosiva ympäristö

Kasvun skenaariot, joissa angloamerikkalaisen mallin mukainen globalisoituminen vahvistuu ja luottamus toimialaan kasvaa, johtavat regulaation tarpeen vähenemiseen ja suurten, globaaleilla markkinoilla toimivien ja kansainväliset pelisäännöt tuntevien toimijoiden roolin voimistamiseen markkinoilla. Finanssitoimialan kasvu on myös tiiviisti riippuvainen ilmastonmuutosten hallinnasta. Finanssisektorin menestys edellyttää onnistumista ilmaston lämpenemisen ja suurten luonnonkatastrofien ennaltaehkäisemisessä. Jotta kasvu olisi finanssisektorilla mahdollista, tarvitaan myös toimialan sisäistä uusiutumista ja radikaalisti uudenlaisten teknologioiden käyttöönottoa. Teknologisten innovaatioiden ansiosta verkkoteknologia yhdistää sekä ihmiset että erilaiset päätelaitteet entistä paremmin toisiinsa. Finanssisektorin innovointikyky tekee alasta vetovoimaisen ja houkuttelee puoleensa myös muiden toimialojen palveluntarjoajia ja erityisosajia. Finanssisektorista muodostuu integraattori, joka kerää menestyvien brändiensä alle palveluita ja toimijoita yli toimialarajojen.

## Finanssisektorin kasvua hidastava toimintaympäristö

Hitaan kasvun skenaarioille on tyypillistä toimialan luottamuksen romahtaminen, mikä merkitsee paikallisen regulaation ja alueellisen protektionismin voimakasta ja nopeaa kasvua. Voimakkaasti säännellyssä toimintaympäristössä ei jää tilaa tai voimavaroja innovointiin, varsinkin kun ilmaston lämpeneminen aiheuttaa toimialalla suuria kannattavuusongelmia, eikä romahtava internetkään tuo mahdollisuuksia nopeasti käyttöönotettaviin, innovatiivisiin palveluihin – päinvastoin, henkilökohtaisen palvelun lisääntyminen nostaa tuotantokustannuksia. Finanssitoimialan asema koko palvelusektorilla heikkenee huomattavasti ja se kuihtuu jäaden muiden, uusiutuvien alojen jalkoihin. Finanssitoimijat menettävät merkityksensä asiakasrajapinnassa ja häviävät taustalle tuotetehtäiksi tuottamaan räätälöimättömät massafinanssituotteet muiden alojen palveluntuottajien tarjoaman sivutuotteeksi.

## 4.4 Finanssitoimialan epävarmuustekijöistä johdetut kehittämistoimenpide-ehdotukset

Perinteisestä skenaariotyöskentelymallista poiketen kuvasimme ns. todennäköisimpien skenaarion sijasta työryhmän yhdessä tunnistaman kahdeksan epävarmuuden ääripäät. Näitä ääritilanteita ja niissä menestykseen johtavia tekijöitä tarkastellessa voidaan havaita, että tietyt ominaisuudet ja toimintamallit ovat menestyksen avaimia useammassa eri ääritilanteessa. Näin ollen kyseisistä kilpailutekijöistä ja ominaisuuksista johdetut ja niiden ympärille rakennetut kehitystoimenpidesuunnitelmat ovat todennäköisesti sellaisia, joista olisi suomalaisen finanssialan toimijoille suurin hyöty tulevaisuudessa riippumatta siitä, millainen tilanne finanssimarkkinoilla vallitsee. Todellisuudessa toteutuva skenaariohan on todennäköisesti jossakin aiemmin kuvattujen ääripäiden välimaastossa, jolloin reaalitytilanne muodostuu kuvattujen ääritilanteiden ominaispiirteiden yhteissummana.

Työryhmä kehitti jokaiselle ääriskenaariorolle omat menestysstrategiansa, jotka koostuivat hyvinkin konkreettisista kehittämistoimenpide-ehdotuksista. Tuotetut kehittämistoimenpidesuunnitelmat käytiin yhdessä läpi ja ne luokiteltiin sen mukaan, miten yleisluontoisesti (ts. kuinka monessa eri ääritilanteessa) toimivia ne ovat. Tuloksesi syntyi esimerkeistä koottu kehittämistoimenpideportfolio (kuva s. 35).

### 4.4.1 Jo aiemmin tunnistetuille vahvuuksille rakennettavat kehittämistoimenpiteet

#### Tummanvihreä laatikko

Nämä kehittämishankkeet pohjautuvat jo aiemmin tunnistetuille suomalaisten finanssitoimijoiden vahvuuksille ja ydinosaamisalueille. Voidaan todeta, että osa näistä kehittämistoimenpiteistä on jo käynnistetty, mutta niihin voitaneen jatkossa panostaa vielä enemmän. Selkeimpinä esimerkkeinä tällaisista kehitystoimenpiteistä voidaan mainita eri toimialojen välinen yhteistyö ja informaation tehokas jakaminen. Suomalaisen finanssitoimijoiden kannalta tämä tarkoittaa

## Suomalaisten finanssitoimijoiden kehittämistoimenpideportfolio

<p><b>UUSI</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Finanssisektorin Living lab Suomeen             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Virtuaalipalveluiden ja reaali maailman integraattori</li> </ul> </li> <li>● Kansainvälinen yhteistyöverkosto ("hyväeliverkosto")</li> <li>● Luottamuksen tuotteistaminen</li> <li>● Laajat niche-pilotit</li> <li>● Höpöpankki</li> <li>● Globaali maanviljelijöiden pankki (globaali niche)</li> <li>● Liittoutuminen isojen kansainvälisten pankkien kanssa (esim. vaihto-ohjelma)</li> <li>● Asiakaskohtainen massarääntälointi             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Virtuaalimaailman esimerkit</li> </ul> </li> <li>● Emotional Financial Services             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tutkimusyhteistyö elämäkseen perustuvien segmentointitekkijöiden tunnistamisessa ja hyödyntämisessä: <i>asiakaskäyttäytyminen vs. asiakastarve vs. emotionaaliset tekijät</i></li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Suljetut verkot             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Palveluverkoston tuotteistus</li> <li>● Monipuolinen suljettu verkko ja siihen liittyvät palvelulaajennukset</li> </ul> </li> <li>● Digital natives -palvelukehityksen pilotit</li> <li>● Virtuaalimaailman ja reaali maailman yhteistyö             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Virtuaalimaailman ja finanssitoimialan yhteinen kehittämishanke                 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Työpajat</li> <li>● Pilotit</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>
<p><b>NYKYINEN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cross industry -kehitysyhteistyö</li> <li>● Klusterin hahmottaminen             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Arvokehittäjien pilkkominen pienempiin toimijoihin</li> </ul> </li> <li>● Kustannusyhteistyö suomalaisten toimijoiden kesken</li> <li>● Verkottuminen: mukaan kehittämään globaaleja standardeja             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Suomalaiset "reseptit" EU-direktiiveiksi</li> </ul> </li> <li>● Palvelukonseptin laajentaminen             <ul style="list-style-type: none"> <li>● Terveydenhuoltopalvelut, kunto-ohjelmat, well-being-palvelut jne.</li> </ul> </li> <li>● "Euroopanlaajuinen osuuspankki" (osuuskuntamuotoinen toiminta)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Osuuskuntamallinen toiminta</li> <li>● Tuotetehtaat</li> <li>● Tehokkuusmallit</li> <li>● Turvaverkot</li> <li>● Kapinapankki</li> </ul>
	<p><b>YDINTÄ</b> – TOIMIVAT ERILAISISSA YMPÄRISTÖISSÄ</p>	<p><b>TOIMINTAYMPÄRISTÖN KEHITYKSESTÄ</b> RIIPPUVA</p>

sitä, että vaikka yhteistyötä on jo nyt tehty, sitä tulisi lisätä myös muiden toimialojen kanssa (cross industry -kehitysyhteistyö), jotta jatkossa pystyttäisiin paremmin ennakoimaan ja vastaamaan markkinamuutosten aiheuttamiin haasteisiin. Olemme nähneet esimerkiksi vähittäiskauppojen laajentavan liiketoimintaansa ja palvelukonseptiaan tarjoamalla erilaisia pankkipalveluita sekä logistiikkayritysten laajentavan toimintaansa lasituksen maailmaan. Tämä ei kuitenkaan vielä riitä takaamaan menestystä tulevaisuudessa – erilaisia yhteistyömahdollisuuksia on tarjolla finanssitoimijoille huomattavasti laajemminkin, mikäli mahdollisuuksiin vain osattaisiin tarttua ja niitä edelleen kehittää toimiviksi konsepteiksi.

Suomalaiset finanssitoimijat ovat jo tehneet yhteistyötä alan sisällä luomalla kansallisia standardeja, ohjeita ja toimintamalleja. Tällaisen yhteistyön tiivistäminen ja suomalaisten parhaiden käytäntöjen entistä aktiivisempi lobbautuminen esim. EU-tasolla saattaisi olla omiaan vahvistamaan suomalaisten toimijoiden asemaa globaaleilla finanssimarkkinoilla. Suomalaiset finanssisektorin toimijat ovat globaalissa mittakaavassa pieniä pe-

lureita, minkä seurauksen kehitystyöhön ei ole voitu (resurssi- ja uskottavuusongelma) tai ei ole ollut kannattavaa (kustannukset suhteessa saavutettavaan hyötyyn) panostaa samalla tavalla kuin suuret, globaalit finanssiorganisaatiot tekevät. Yhteistyön lisääminen suomalaisten toimijoiden kesken mahdollistaisi entistä tehokkaamman ja laajemman kotimaisen kehitystyön, jolloin olisi mahdollisuus luoda uusi, jopa vientivaltiksi muodostuva tuote tai palvelukonsepti.

Väestön ikääntyminen ja erilaisten terveydenhuoltoon liittyvien palveluiden korostuminen luo mahdollisuuksia finanssitoimijoille myös tulevaisuudessa. Rahoituspuolella jo nähty käänteinen asuntoluotto tarjoaa turvaa jo asuntonsa maksaneelle (yleensä jo ikääntyneelle sukupolvelle). Vakuutusyhtiöt ovat myös ryhtyneet kehittämään terveyden vakuuttamiseen ja hyvinvointipalveluihin liittyviä tuotteita. Terveyden vakuuttamisessa ja hyvinvointipalveluissa tullaankin todennäköisesti tulevaisuudessa näkemään toimialojen yli menevää kehitystä, kun vakuutusyhtiöt hyödyntävät mm. kuntokeskuksien tarjoamia palveluita, kuntoutuspalveluita toimittavien yri-

tysten palveluita ja todennäköisesti myös jatkossa uusia sähköisen liiketoiminnan muotoja (terveystilit jne.). Vaikka sosiaaliturvissa ja niihin liittyvissä palveluissa voi esiintyä maakohtaisia eroja, voidaan näistä Suomessa kehitetyistä tuotteista ja palveluista rakentaa uusia palvelukokonaisuuksia hyödynnettäviksi kansainvälisillä markkinoilla.

#### 4.4.2 Uudet, toimialan strategista joustavuutta lisäävät kehittämistoimenpiteet

##### Vaaleanvihreä laatikko

Jotta suomalainen finanssitoimiala voisi varmistaa menestyksensä muuttuvassa kansainvälisessä markkinassa, sen tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota yhteistyöhön niin toimialan sisällä kuin muidenkin toimialojen toimijoiden kesken. Pelkästään kansallinen yhteistyö ei ole riittävää, koska jos globalisaatiovauhti kiihtyy ja yhä useammat yritykset ovat kansainvälisiä, finanssisektorin toimijoiden pitää varmistaa valmiutensa pysyä mukana asiakkaidensa kehityksessä. Suomalaisille finanssisektorin toimijoille tämä tarkoittaa kansainvälisen osaamisen ja verkostojen kehittämistä. Virallisten verkostojen lisäksi epäviralliset, globaalit verkostot olisivat omiaan parantamaan suomalaisten toimijoiden kilpailukykyä. Verkostojen avulla voitaisiin jakaa tietoa ja näkemyksiä alan kansainvälisistä trendeistä, vaihtaa kokemuksia ja ennen kaikkea kasvattaa omaa ymmärrystä eri maiden finanssimarkkinoista ja niiden toimintalogiikoista. Esimerkkinä tällaisesta epävirallisesta yhteistyöverkostosta voidaan mainita suomalaisen pankki- ja vakuutusyhtiön vaihto-ohjelmat kansainvälisten kumppaneiden kanssa.

Esimerkkinä toisesta tulevaisuuden kansainvälisestä yhteistyömallista mainittakoon tuotekehityslaboratoriot (”living lab”). Tällaisessa mallissa Suomeen perustettaisiin kehitysyksikkölaboratorio yhteistyönä erilaisten kansainvälisten kumppaneiden kanssa. Tuotekehityslaboratoriot tuottaisivat finanssialalle uudenlaisia, esimerkik-

si erilaisia tietylle kohderyhmälle räätälöityjä palvelukonsepteja kuten niche-pilotit, asiakas-kohtainen massaräätälöinti, maanviljelijöiden pankki, luottamuksen uudenlainen tuotteistus jne. Living lab -ajatuksen taustalla on tavoite rakentaa Suomeen finanssitoimialan keskittymä innovatiivista kärkiosaamista – ja sen seurauksena uudenlaisia finanssialan vientituotteita kansainvälisille markkinoille.

Uusien sukupolvien arvomaailma, kulutuskäyttäytyminen ja odotukset finanssitoimialan palveluita kohtaan poikkeavat huomattavasti aiempien sukupolvien asiakastarpeista ja vaatimuksista. Siinä missä ikääntyvä, vaurastunut väestö odottaa finanssitoimijoiden tarjoavan perinteisen asiakaspalvelun ylittäviä lisäarvopalveluita, henkilökohtaisia erityisasiantuntemukseen pohjautuvia talouden- ja varallisuudenhoitopalveluita, nuoret digiyhteiskunnan kasvatit arvostavat itsenäisyyden ja palvelun aika- ja paikkariippumattomuuden lisäksi erilaisia elämyksiin pohjautuvia kokemuksia. Tällainen eri kuluttajasukupolviin pohjautuva tarpeiden eriytyminen avaa finanssitoimialalle mahdollisuuksia kehittää täysin uudenlaisia tuotteita ja palveluita lujittamaan molempien segmenttien asiakassuhteita.

Esimerkkeinä ikääntyvälle väestölle kehitettävistä tuotteista ja palveluista mainittakoon vakuutusallalla terveys- ja hoivavakuutukset ja erilaiset mahdollisuudet kuntoutuspalveluiden laajempaan hyödyntämiseen (työssä jaksaminen, työkyvyn ylläpitäminen jne.) sekä maailmalla jo kehitteillä olevat elektroniset terveystilit. Pankkialalla ikääntyvän väestön tarpeisiin ollaan kehitettävässä erilaisia yksilölliseen talouden ja varallisuuden hoitoon sekä eläkeneuvontaan ja eläkekustannusten hallintaan liittyviä tuotteita ja palvelukokonaisuuksia. Myös käännteiset asuntoluotot ovat tulleet mukaan tarjoomaan. Ikääntyvän väestön erityistarpeisiin vastaaminen laittaa huomattavan painoarvon myös heitä palvelevan finanssitoimialan henkilöstön palveluosaamiselle.

”Höpöpankki”<sup>30</sup> ei ole varsinaisesti oikea pankki eikä välttämättä edes yhdistettävissä mihinkään

30 ”Höpöpankki”-nimi juontaa juurensa siitä, että finanssialan toimijat eivät miellä sitä vakavaksi peluriksi ja höpöpankki ei ole saavuttanut uskottavuutta alalla.

reaalimaailman toimijaan, vaan se toimisi täysin omalla brändillään keräämällä tietoa esimerkiksi virtuaalimaailman asukkaista, toimijoista ja toimintamalleista. Näitä tietoja hyödyntämällä ja niistä oppimalla finanssisektorin liiketoimintaa voitaisiin kehittää uuteen suuntaan huomioimalla erityisesti nuoren sukupolven erityistarpeet ja intressit finanssialan tarjoaman kehittämisessä. ”Höpöpankki” ei ole sidoksissa perinteisen finanssisektorin lainalaisuuksiin, vaan voi näin ollen kehittää pilottimielessä täysin uudenlaisia kombinaatioita virtuaalimaailman ja reaali maailman tarjoamista tuotteista ja palveluista. Tämä edistää osaltaan perinteisen finanssitoimialan kiinnostavuusarvoa nuoren kuluttajakunnan silmissä.

#### **4.4.3 Vain tiettyssä toimintaympäristössä menestystä tuovat kehittämistoimenpiteet**

##### **Keskisininen laatikko**

Osa työpajoissa tunnistetuista kehittämistoimenpite-ehdotuksista oli sellaisia, joiden todettiin tuovan menestystä vain tietynlaisessa toimintaympäristössä. Näihin kehittämistoimenpiteisiin tarvittava osaamisperusta on suomalaisilla finanssitoimijoilla jo olemassa. Kysymys kuuluu, halutaanko näitä ominaisuuksia kehittää tulevaisuudessa, ja jos halutaan, niin missä määrin ja kuinka tarpeelliseksi ne finanssitoimialan kokonaisuuden kannalta nähdään.

Rahoitusjärjestelmän luottamuksen romahtaminen tai pettymys suuriin, globaaleihin toimijoihin saattaisi johtaa erilaisten ja aatesuunnaltaan erikoistuneiden kapinapankkien syntyyn. Käytännössä tämä tarkoittaisi sitä, että pienet, tietyllä maantieteellisellä alueella ja vallitsevasta trendistä vastavirtaan toimivat pankit menestyisivät tarjoamalla pienelle mutta uskolliselle ja yhteisöllisesti tiiviille asiakaskunnalle perinteisiä finanssialan palveluita. Tämä idea sivuaa jossain määrin myös laatikossa mainittuja turvaverkkoja ja osuuskuntamallista toimintaa. Turvaverkot liittyvät yleisesti finanssialan palveluiden klusterimuotoiseen harjoittamiseen. Siinä suomalaiset ja kansainväliset finanssialan palveluntuottajat ovat muodostaneet yhteisön tai verkoston, jonka

toiminta-ajatuksena on turvata finanssisektorin palvelut äärimmäisissäkin talouden häiriötilanteissa (globaali lama, internet romahtaa jne.). Osuuskuntamallinen toiminta taas pohjautuu malliin, jossa osuuskunnat ja keskinäiset yhtiöt hoitavat pienellä kustannusrakenteella tai osin talkoovoimin finanssialan peruspalveluja. Tämä malli hyödyntää myös teknologiaa ja sen kehitystä pienentämään tuotantokustannuksia.

Neljäntenä esimerkki vain tietynlaisessa toimintaympäristössä kilpailutekijänä toimivasta konseptista voidaan mainita tuotetehtaat. Tällainen malli pohjautuu franchising-konseptin kehittämiseen (esim. palvelupisteet suurille toimijoille), jossa suomalainen toimija tuottaa itsenäisesti tuotteita ja palveluita suurelle kansainväliselle finanssitoimijalle Suomessa. Lähtökohtaisena ajatuksena tuotetehdasmallissa on kustannusten minimointi (kustannustehokkuus) ja paikallistaminen. Tällainen malli voisi olla myös myytävä konsepti ulkomaille.

#### **4.4.4 Kehittämistoimenpiteet, joita kannattaa tällä hetkellä seurata**

##### **Vaaleansininen laatikko**

Osa työryhmän tunnistamista kehitystoimenpite-ehdotuksista on sellaisia, joihin ei kannata tällä hetkellä panostaa, mutta joita kannattaa seurata ja mahdollisesti nostaa kehitysagendalle, mikäli markkinatilanne suosii ko. toimenpiteiden toteuttamista.

Tuntemattomaan mukaan meneminen on erityisesti vanhoille, vahvoilla brändeillä varustetuille finanssitoimijoille vakava paikka. Esimerkiksi virtuaalimaailmoissa elävän sukupolven parempi tunteminen tai kyseisessä maailmassa tapahtuvan finanssitoiminnan tunteminen olisi kiinnostavaa ja mahdollisesti tulevaisuuden kannalta hyvin tärkeää, mutta olemassa olevaa, vahvaa brändiä halutaan suojella mahdollisilta kolhuilta. Tällaiset brändin ja organisaatiokulttuurin kanssa ristiriidassa olevat innovatiiviset ideat kehitetään usein spin-offeina, erillään brändistä. Toinen vaihtoehto radikaalien kehitysehdotusten testaukselle on erilaiset pilotit ja työpajat, joissa ideaa

työstetään hyvin pitkälle vastaamaan reaali-  
maailman tilannetta.

Toinen seurattava kehitystoimenpide-ehdotus on jo aiemmin sivuttu nuorten kulutuskäyttäytymisen hyödyntäminen finanssialan tuotteiden ja palvelukonseptien uudistamisessa (vaaleanvihreä laatikko). Nuorten, uusien sukupolvien kulutustottumusten tuntemiseen tulisi panostaa mahdollisimman varhaisessa vaiheessa asiakkaan elinkaarta. Ikääntyvään väestöön verrattuna tällä ryhmällä on täysin omanlaisensa arvomaailma ja toimintatavat, mikä taas vaikuttaa merkittävästi ko. asiakassegmentin palveluodotuksiin ja -kokemuksiin. Mitä varhaisemmassa vaiheessa finanssipalveluita tarjoava yritys saa nuoren kiinnostumaan tuote- ja palvelutarjoomastaan, sitä

paremmat mahdollisuudet yrityksellä on edistää nuoren sitoutumista, ja näin pidentää asiakkuuselinkaarta.

Kolmas kehitystoimenpide-ehdotus, joka olisi hyödyllinen vain tietyissä erikoistilanteissa, on suljettujen verkkojen kehittäminen. Mikäli esimerkiksi luottamus internetiin ja globaaleihin verkkoihin menetetään tai ne romahtavat täysin, voisi monipuoliseksi kehitetty suljettu verkko (esim. tietyn toimijan asiakkaille) olla onnistunut konsepti. Suomalaiseen finanssialaan ja sen infrastruktuuriin kohdistuu jo nyt kansainvälisesti tiettyä luottamusta ja uskottavuutta, jolloin suljettujen verkkojen rakentaminen saattaisi osoittautua myös menestyksekkääksi vientituotteeksi kansainvälisillä markkinoilla.

# 5 Tekes tukemassa suomalaisen finanssi-toimialan kehitystä

## 5.1 Tekesin vaihtoehtoiset roolit ja asema suomalaisen finanssi-toimialan kehityksen tukemisessa

Finanssitoimiala elää murrosta, johon liittyy erilaisia, edellisessä kappaleessa kuvattuja epävarmuuksia ja haasteita. Näihin epävarmuustekijöihin ja haasteisiin voidaan varautua tietynlaisilla kehitystoimenpiteillä, jotka vahvistaisivat suomalaisten toimijoiden kilpailukykyä. Tekesillä voi mielestämme olla selkeä rooli näiden tarvittavien kehitystoimenpiteiden edistäjänä.

### Edistettävät kehittämistoimenpiteet

Eri toimialojen välisen yhteistyön lisääntyminen ja informaation entistä tehokkaampi jakaminen ovat teemoja, jotka istuvat hyvin Tekesin nykyiseen rooliin (muilla toimialoilla) ja tulevat olemaan avainasemassa riippumatta siitä, mihin suuntaan finanssitoimiala tulevaisuudessa kehittyy. Finanssitoimialalla nämä teemat kiteytyvät uusien liiketoimintamallien luomiseen ja kehitysmahdollisuuksien tunnistamiseen. Tekesillä voi siis olla rooli toimialojen välisen yhteistyön tukijana, keskustelun herättäjänä, keskusteluforumien luojana, uusien toimintakonseptien tunnistajana ja rahoittajana. Käytännössä tämä vaatii toimialatuntemusta ja toimialan kehityksen (ml. regulaation/standardisoinnin) tarkkaa seuraamista. Tekes pystyisi hyödyntämään kattavaa asiantuntijaverkostoansa ja aiempaa kokemustaan muilla toimialoilla, kun uusia poikkitoimialaisia toimintakonsepteja luodaan. Uusien toimintakonseptien kehittäminen on ollut Suomessa haastavaa osittain kustannussyistä. Suomalaiset toimijat ovat pieniä suhteessa globaaleihin toimijoihin, jolloin kehitystyöhön ei ole voitu

käyttää varoja suuren maailman tyyliin. Yhteistyön lisääminen toisi kehitysyhteistyöhön kustannustehokkuutta, pienentäisi merkittävästi yksittäisen tahon riskejä ja mahdollistaisi myös sellaiset kehityshankkeet, jotka muuten saattaisivat jäädä tekemättä – ja näistä saatavat hyödyt realisoitumatta. Tekes voisi auttaa tunnistamaan ja kehittämään innovatiivisia liiketoimintamalleja ja mahdollisia pilotteja, spin-off- ja start-up-yrityksiä ja työryhmiä, joista voitaisiin rakentaa täysin uudenlainen palveluntarjoajien verkko finanssisektorille. Tekesin rooliksi muodostuisi näiden tahojen koordinointi ja mahdollisten säännöllisten foorumien organisointi. Tekes voisi myös edistää finanssialan toimijoiden ymmärrystä uusista palveluinnovaatioista. Lisäksi Tekesillä voisi olla rooli työelämäinnovaatioiden eli työpaikkojen toimintatapojen muutosten (sovellettavissa työ-, organisaatio- ja johtamiskäytännöissä) edistämisessä. Näiden työelämäinnovaatioiden avulla voidaan pyrkiä mm. parantamaan tuottavuutta ja työelämän laatua finanssitoimialan työpaikoissa.

Toinen virtuaalimaailmojen ja reaali maailman yhteensovittamiseen liittyvä kehitystoimenpide-ehdotus liittyy virtuaaliliiketoiminnalle räätälöitävien rahoitusmuotojen kehittämiseen ja alaan liittyvien vakuutus tuotteiden ja -palveluiden uudistamiseen (esim. aineettomien hyödykkeiden vakuuttaminen). Tällaiset uudenlaiset konseptit olisivat erittäin tervetulleita ja toisivat huomattavaa joustavuutta alan yritysten kehitystyöhön ja uusiutumiseen, erityisesti nykyisten jäykkien ja kalliiden venture debt -rahoitusmuotojen rinnalle: *kehittyville ja kasvaville yrityksille pitää saada paremmin toimivaa rahoitusta.*<sup>31</sup> Tekesin roolina voisi olla edistää finanssialan toimijoiden ymmärrystä uusista liiketoimintamalleista erityisesti virtuaaliliiketoiminnan saralla.

31 Sitaatti haastatteluista

## Seurattavat kehittämistoimenpiteet

Tekes voisi myös mahdollistaa uudenlaisten, mahdollisesti radikaalistikin alaa muokkaavien kehityshankkeiden etenemisen. Esimerkiksi virtuaalimaailmojen ja digital natives -sukupolven yhteensovittaminen reaali maailman ja perinteisen finanssisektorin toiminnan kanssa voi perinteisille finanssialan toimijoille yksin toteutettuna olla haastavaa, eikä edes houkuttelevaa yrityksen brändin vaalimiseksi. Tässä Tekesille avautuu rooli luoda oman tutkimustietonsa sekä kehitysprojekti- ja innovointiosaamisensa kautta uudenlaisia keskustelu- ja tiedonjakamisfoorumeita kiinnostuneille finanssialan toimijoille. Edellisessä kappaleessa sivuttiin finanssialan asiakaskunnan ikärakenteiden muutosta ja sukupolvien välisessä kulutuskäyttäytymisessä ja arvomaailmoissa havaittavia eroja. Nuori sukupolvi etsii palveluilta itsenäisyyttä – kykyä räätälöidä käyttämänsä tuotteet ja palvelut mahdollisimman pitkälti itse ja hyödyntää niitä aika- ja paikkariippumattomasti. Finanssitoimialan uusiutumisen kannalta olisi toivottavaa, jos jo nyt voitaisiin paremmin varautua tähän uuteen sukupolveen, heidän kiinnostuksen kohteisiinsa sekä tapansa ajatella ja toimia. Jo olemassa olevien virtuaalimaailmojen teknologioiden ja toimintamallien hyö-

dyntäminen finanssitoimialalla on lapsenkengissä, mutta kehityksen aktiivinen seuraaminen ja edistäminen voisi avata aivan uusia mahdollisuuksia finanssitoimijoille. Tekes voisi kehittää tällaista virtuaalimaailmojen teknologioiden ja palveluiden ja reaali maailman yhtymäkohtien löytämistä toimimalla tietynlaisena ”tulkki-integraattorina” näiden maailmojen toimijoiden välillä.

Mikäli vähemmän suotuisat epävarmuudet ottavat finanssitoimialasta otteen tulevaisuudessa, suomalaisen finanssisektorin tulisi olla valmiina kohtaamaan myös nämä mahdolliset haasteet. Tässä työssä voisi Tekesillä olla ennakoijan rooli, joka tukisi näiden turvaverkkojen (esim. palvelutoimittajien klusterikoordinaattori) ja erilaisissa kriisitilanteissa vaihtoehtoisten toimintamallien luomista hyvinkin nopealla syklillä (rahoituksen varmistaminen ääritilanteissa). Esimerkiksi internetin kaatumisen tai Suomea koskevan äärimmäisen luonnonkatastrofin varalta suljetun verkon rakentaminen ja sen toimintaedellytysten turvaaminen olisi äärimmäisen tärkeää, jotta finanssitoiminta haastavissa olosuhteissa voisi edelleen jatkua.

## 6 Yhteenveto

### 6.1 Lopputulokset ja johtopäätökset

Mikäli finanssisektori ei onnistu uusiutumaan ympäristön ja asiakkaiden asettamien vaatimusten mukaisesti, käykö väistämättä niin, että muiden toimialojen palveluntarjoajat ottavat hoitaakseen finanssisektorin kiinnostavimmat tehtävät? Tällainen muutos olisi toteutuessaan erittäin merkittävä ja johtaisi väistämättä finanssisektorin näivettymiseen, ellei uusiutumisen tarvetta oteta vakavasti.

Globaalin talouden vaatimukset – erityisesti alan kansainvälisten käytäntöjen harmonisoituminen ja regulaation yhdentyminen (esim. SEPA) – on jatkossa huomioitava entistä kattavammin finanssialan organisaatioiden strategisissa valinnoissa ja operatiivisissa toimintamalleissa. Suuren haasteen tälle mallille asettaa se haastatteluisakin todettu tosiasia, että yhä edelleen finanssitoimialan kilpailutekijät mielletään kotimarkkinoihin rajoittuneina. Tällainen asetelma johtaa helposti eristäytymiseen: globaaliin markkinaan ja siellä toimiviin instansseihin (esim. regulaattorit EU-tasolla) ei edes pyritä vaikuttamaan ja jättyäytään globaalin kehitystyön ulkopuolelle. Vaarana on, että suomalainen finanssitoimiala jää ”paikalliskonttorirooliin” ja toimialan kilpailutekijät menetetään.

Globaalissa mittakaavassa suomalaisia finanssitoimijoita on perinteisesti pidetty luotettavina toimijoina, joilla on ollut syvää ja keskeistä osaamista (esim. teknologinen innovointi, prosessien kustannustehokkuus, liiketoimintamallien nopeahko muutos myyntiorientoituneeseen toimintamalliin), mutta tätä asemaa ei ole osattu hyödyntää oikealla tavalla aidon kilpailuedun saavuttamiseksi ja uudenlaisten finanssialan vientituotteiden rakentamiseksi. Jatkossa edellytys suomalaisen finanssitoimialan olemassaololle näyttää löytyvän kansainvälisiltä markkinoilta. Yritysten ja organisaatioiden on löydettävä stra-

tegisesti kannattavia kumppaneita, verkostoiduttava oikein ja omaksuttava entistä paremmin globaalin markkinan pelisäännöt. Varmistaakseen olemassaolonsa myös kotimarkkinalla, tulee finanssialan toimijoiden löytää oikeat keinot pilkkoa arvoketjua ja/tai keinoja pilkkoa nykyisestä osaamisesta spin-off-yrityksiä.

Innovaatioiden rooli finanssisektorin tulevaisuudessa ei ole täysin yksiselitteinen. Nykyinen innovaatiokyvykyys finanssialalla pohjautuu pitkälti teknologiaan, eikä muunlainen innovointi (palveluinnovaatiot laajassa merkityksessä) ole vielä saavuttanut riittävää huomioarvoa. Tätä päätelmää tukevat myös työryhmän toteuttamat haastattelut, joista yhteenvetona voidaan todeta, ettei toimiala itse tunnista tarvetta laaja-alaiseen innovointiin. Ilman teknologiaa ei olisi nykyisen kaltaista finanssisektoria, mutta kuinka laajasti kehittyvää teknologiaa pystytään ja osataan toimialalla jatkossa hyödyntää? Ja voidaanko sitä toimialalähtöisesti edelleen kehittää vai syntyvätkö finanssialan innovaatiot muiden toimialojen toteuttamina, jolloin finanssisektori ainoastaan hyödyntää niitä toiminnassaan? Uudet palveluinnovaatiot yhdistettynä toimivaan teknologiaan vaikuttavat olevan alan inkrementaalisen kehityskulun avain ja sen säilyvyyden turva.

Suomalaisen finanssialan toimijan kasvun ja menestyksen edellytyksiä tutkimuksemme mukaan ovat:

- Globaali eksistenssi – kansainvälisillä markkinoilla toimiminen
- Verkostot ja kumppanuudet – yhteistyökumppanina suuri kansainvälinen toimija (eri toimialojen välillä)
- Luottamus – suomalaisten finanssialan toimijoiden keskinäinen luottamus
- Osaaminen – uudenlaisen osaamisen ja alan organisaatioiden kehittäminen (ml. työhyvinvointi)

- Liikellepanija – finanssialan palveluntoimittajien yhteenliittymien perustajana/klusterikoordinaattorina toimiminen
- Niche-pilotit – vahva, toimiva konsepti jossain perinteisestä poikkeavassa tuote- ja palvelualueessa.

#### Sitaatteja haastatteluista

- Suurena riskitekijänä suomalaiselle finanssitoimialalle on riski siitä, että menetetään kosketus teknologisiin innovaatioihin. 2000-luku on tässä suhteessa mielestäni jo menetetty vuosikymmen, varsinkin jos vertaa 90-luvun netti-innovaatioihin.
- Kehitysaika Suomessa on liian pitkä. Suomi ja Sveitsi ovat samassa tilanteessa siinä mielessä, että on iskenyt tietty laiskuus, kun on mennyt niin hyvin. Aito tahto tai halu menestyä puuttuu.
- Suomalainen finanssitoimiala olisi parhaimmillaan sellainen, joka pystyy säilyttämään kehityksensä omissa käsissään ja rakentaa osaamista myös tänne. Pidetään nappulat omissa käsissämme.
- Teknologiaa ei tulla tekemään itse. Tulevaisuudessa on pienempi määrä toimijoita, jotka tulevat tarjoamaan perusasiat. Siirrytään siihen, että tuotetaan sellaista teknologiaa, jota voidaan tarjota monille toimijoille. Businesslogiikka muuttuu, mutta tähän menee aikaa.
- Ihan uuden teknologisen innovaation syntyyn en usko. Syntyy tosin ratkaisuja siihen, miten nykyisiä voidaan käyttää uusilla tavoilla.

Suomalaisen finanssitoimialan kohtaamien haasteiden, laajenevan toimialaintegroituksen ja erityisesti palvelualan toimijoiden lähentymisen seurauksena Tekesin rooli suomalaisen finanssitoimialan tukemisessa kulminoituu toimialarajapintojen sillanrakentajana, integraattorina, toimimiseen.

Kun uusia poikkitoimialaisia toimintakonsepteja luodaan, Tekes pystyisi hyödyntämään kattavaa asiantuntijaverkostoaan ja aiempaa kokemustaan

muilla toimialoilla toimialojen välisen yhteistyön tukijana. Tekes voisi auttaa tunnistamaan ja kehittämään innovatiivisia liiketoimintamalleja ja mahdollisia pilotteja kuten työryhmiä, spin-off- ja start-up-yrityksiä, joista voitaisiin rakentaa täysin uudenlainen palveluntarjoajien verkko finanssisektorille. Tekes voisi myös edistää finanssialan toimijoiden ymmärrystä uusista palveluinnovaatioista. Lisäksi Tekesillä voisi olla rooli työelämäinnovaatioiden eli työpaikkojen toimintatapojen muutosten edistämisessä. Uskottavuuden saavuttaminen uudella toimialalla edellyttää tosin toimialatuntemusta ja toimialan kehityksen (ml. regulaation/standardisoinnin) tarkkaa seuraamista. Virtuaalimaailman palveluiden ja reaaliaikaisen yhteensovittamisesta puhutaan paljon ja erityisesti virtuaaliliiketoiminnalle räätälöityjen rahoitusmuotojen kehittämiseen ja alaan liittyvien vakuutus tuotteiden ja -palveluiden uudistamiseen kohdistuu voimakasta kysyntää. Yhtenä mahdollisuutena Tekesin rooliksi voisi olla edistää finanssialan toimijoiden ymmärrystä uusista liiketoimintamalleista erityisesti virtuaaliliiketoiminnan saralla.

Miten käy luottamukselle rahoitusjärjestelmää kohtaan, kuinka tehokkaasti ilmastonmuutokset kyetään hallitsemaan ja millaisia palvelumalleja alalle kehittyy? Kykeneekö toimiala ottamaan uuden askeleen alan uudistamisessa ja innovoinnissa? Mikä merkitys tietoverkkojen ja internetin kohtalolla tulee olemaan alan kehitykseen? Kuinka paljon markkinaa halutaan säädellä ja kuinka paljon luotetaan markkinan itseohjautuvuuteen ja -sätelyyn? Miten käy globalisaatioille ja mihin asentoon talouden valtasuhteet asettuvat – jäävätkö pienet suurten jalkoihin? Varmaa on kuitenkin se, että globaalissa taloudessa yhteiskuntasuhteiden hoito, markkinan pelisääntöjen omaksuminen ja verkostoituminen ovat myös suomalaisen finanssitoimialan olemassaolon, niin kotimaisen kuin kansainvälisenkin ekstsistenssin, edellytyksiä.

## 7 Lähteet ja tausta-aineisto

### Raportin tausta- ja lähdeaineistona käytettyjä tietolähteitä

#### *Suomen Pankin julkaisuja ja tutkimuksia*

- Euroopan keskuspankin kuukausikatsaus (03/2009)
- Main Indicators for the Finnish Economy (02/2009)
- Taantuman vaikutus työvoiman tarjontaan (01/2009)
- Rahoitusmarkkinat – tilastokatsaus (03/2009)
- Puhe: pääjohtaja Erkki Liikanen, Suomen Pankki: Rahoitussektorin haasteet (04/2006)

#### *Euroopan keskuspankin julkaisuja ja tutkimuksia (CESR's conference 23 Feb 2009, Paris)*

- Remarks on the future of European financial regulation and supervision
- What remains to be done in the single market?
- Speech by Deven Sharma, President of Standard & Poor's

#### *Euroopan komissio*

- The High-level Group of Financial Supervision in the EU  
[http://ec.europa.eu/commission\\_barroso/president/pdf/statement\\_20090225\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commission_barroso/president/pdf/statement_20090225_en.pdf)

#### *Finanssivalvonnan julkaisuja ja tutkimuksia*

- Luottolaitosten sääntely ja valvonta kansainvälisessä ympäristössä: Missä pahimmat ”vuotokohdat” kriisin perusteella? (Euroopan rahoitusalue ja globaalit rahoitusmarkkinat KATTI – HSE seminaari 5.3.2009, Jukka Vesala)
- Risk Management and Internal Governance in Banks (Jukka Vesala, Fin-FSA, Hanken Lecture 25 Feb 2008)

#### *Finanssialan Keskusliiton julkaisuja ja tutkimuksia*

- Kulutusluottoselvitys, Tammikuu 2009
- Pankkibarometri (04/2008)
- Arvio vakuutusmarkkinoiden kehityksestä 2008 (2.12.2008)

#### *Elinkeinoelämän keskusliiton julkaisuja ja tutkimuksia*

- Suhdannebarometri, Helmikuu 2009
- Luottamusindikaattorit, Helmikuu 2009
- Investointitiedustelu, Helmikuu 2009
- Talouskatsaus, Suhdanteet 16.3.2009
- Palvelut 2020 – Osaaminen kansainvälisessä palveluyhteiskunnassa

#### *G20*

- Declaration on delivering resources through the international financial institutions – London, 2 April 2009
- Declaration on strengthening the financial system – London, 2 April 2009

#### *Kansallisen ennakointiverkoston*

##### *(www foresight.fi) julkaisuja ja tutkimuksia*

- OECD Environmental Outlook to 2030
- Oppimisen muuttuva maasto, Taloudellisesta taantumasta nousuun oppimista kehittämällä (08/2008)

#### *Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen julkaisuja ja tutkimuksia*

- Tulevaisuus paketissa (02/2009)
- Yleissivistys ja osaaminen työelämässä 2030, menestyksen eväät tulevaisuudessa (01/2009)
- Sosiaalinen media, Avauksia nettiyhteisöjen maailmaan ja vuorovaikutuksen uusiin muotoihin (01/2009)
- 2008 State of the Future by Jerome C. Glenn, Theodore J. Gordon, and Elizabeth Florescu
- [Www.futurumdatabase.com](http://www.futurumdatabase.com)

#### *Vakuutus, aktuaari ja ilmastonmuutos,*

*Esko Kivisaari (2005)*

#### *The Economist Intelligence Unit*

- Global Crisis monitor (Feb 23 2009)
- Global Outlook. Country Forecast (Feb 2009)
- Country Report / Outlook: Finland (Feb 2009)
- Country Forecast: Finland at a glance (Oct 2009)
- Country Risk Service: Finland at a glance (Oct 2009)

*Deloitte Center for Banking Solutions*  
([www.deloitte.com/us/centerforbankingsolutions](http://www.deloitte.com/us/centerforbankingsolutions))

- Points of View
- Credit Crisis Advisories
- Thriving in a changing environment:  
The Transformation of the Global Financial Services Industry (May 2009)

*Deloitte UK Financial Services Industry (FSI)*

- 2009 Banking & Securities Industry Outlook: Challenging Times, Emerging Opportunities (Feb 2009)
- Economic Update – More quantitative easing will be needed Roger Bootle’s response to March’s MPC meeting (Feb 2009)
- Thriving in a changing environment – The Transformation of the Global Financial Services Industry (2009)

*Michael Raynor*

- The Strategy Paradox (2007)

*The Futurist Update*

*SRIC-BI Newsletter (Stanfordin ennakoitinkatsaus)*

*Shaping tomorrow insight*

*Outsight’s 21 Drivers*

*World Economic Forum*

- Technology and Innovation in Financial Services Scenarios to 2020 (2007)
- The Future of the Global Financial System (2009)

### **Haastatellut tahot (organisaation mukaan aakkosjärjestyksessä)**

Allianz, *Markku Wilenius*, tulevaisuusjohtaja  
CapMan, *Jukka Ruuska*, CapMan Public Market -tiimin vetäjä, senior partner  
Elinkeinoelämän keskusliitto, *Jukka Koivisto*, viestintä ja strateginen suunnittelu  
Etna, *Ari Hyytinen*, professori  
Finanssialan keskusliitto, *Esko Kivisaari*, varatoimitusjohtaja  
Finanssivalvonta, *Anneli Tuominen*, vt. johtaja  
Futurice, *Tuomas Syrjänen*, CEO  
HSE, *Mika Pantzar*, tulevaisuuden tutkija, akatemiaturkija

If Vahinkovakuutusyhtiö Oy, *Timo Vuorinen*, toimitusjohtaja  
IIASA, *John Casti*, tulevaisuudentutkija  
Itella, *Juhani Strömberg*, strategiajohtaja  
Luottokunta, *Heikki Kapanen*, toimitusjohtaja  
Nexit Ventures, *Artturi Tarjanne*, partner, perustajajäsen  
Nokia, *Kenneth Le Drew*, johtaja, Nokia Virtual Worlds  
Nordea, *Topi Manner*, varatoimitusjohtaja ja pohjoismaisen kotitaloudet-toiminnon johtaja  
OP-Pohjola-ryhmä, *Hanna Hartikainen*, johtaja, asiakkuudet ja keskittämisedut  
Samlink, *Heikki Sirve*, toimitusjohtaja  
Sampo Group, *Björn Wahlroos*, hallituksen puheenjohtaja  
Seligson & Co., *Jarkko Niemi*, toimitusjohtaja, varainhoito  
Sitra, *Magnus Sjöblom*, rahoitus- ja talousjohtaja  
StoraEnso, *Jyrki Tammivuori*, konsernin rahoitusjohtaja  
Sulake Corporation, *Outi Henriksson*, CFO  
Suomen Pankki, *Sinikka Salo*, johtokunnan jäsen  
Suomen Yrittäjät, *Risto Suominen*, johtaja  
Valtiovarainministeriö, *Hannu Jokinen*, finanssineuvos  
YIT, *Sakari Ahdekivi*, talousjohtaja

### **Työryhmän jäsenet**

#### **Deloitte**

*Eero Kairi*  
*Ira Kujala*  
*Petri Heinonen*  
*Suvi Tyni*

#### **IIASA**

*Leena Ilmola*

#### **Tekes**

*Anna Kautto*  
*Johanna Ek*  
*Mirja Kaarlela*  
*Pekka Kahri*  
*Pia Harju-Autti*  
*Pirjo Kyläkoski*  
*Riku Mäkelä*  
*Sami Kekäläinen*

# Liite 1

## Finanssialan toimijoiden määrittely ja ominaispiirteet

### 1 Finanssitoimialan ja -markkinan määritelmä

Finanssiala Suomessa numeroin:<sup>32</sup>

- Rahalaitosten luottokanta Suomessa on 158 miljardia euroa, josta luotonanto yrityksille on 57,6 miljardia euroa ja asuntoluotto 68 miljardia euroa.
- Pankeissa on 107 miljardia euroa talletuksia 14,7 miljoonalla tilillä.
- Eläkevakuutus sopimuksia on yli 700 000 kappaletta.
- Työeläkevaroja on 113 miljardia euroa.
- Asiakkailta on 4,3 miljoonaa verkkopankki-sopimusta.
- Pankkien maksujärjestelmät välittävät vuosittain 1,4 miljardia tapahtumaa.
- Maksukortteja suomalaisilla on 7,1 miljoonaa kappaletta.

### 1.1 Finanssialan keskeisten toimijoiden määrittely

Finanssialan toimijoita ovat pankit ja muut rahoituslaitokset, sijoituspalveluyritykset sekä rahoitus- ja sijoituspalveluihin erikoistuneet arvopaperimarkkinaosapuolet. Finanssitoimialan yrityksiin kuuluvat myös vakuutuslaitokset, jotka ovat joko henki-, vahinko- tai eläkevakuutusyhtiöitä tai vakuutusyhdistyksiä.

Jako eri instituutioihin pohjautuu yhtiön harjoittamaan liiketoimintaan sekä voimassa olevaan lainsäädäntöön. Kuten edellisessä kappaleessa todettiin, finanssitavaratalojen myötä raja eri yhtiöiden ja näiden tarjoamien palveluiden välillä on kaventunut huomattavasti. Lähes kaikki Suomessa toimivat pankit tarjoavat vakuutus- ja sijoituspalveluita joko saman konsernin yhtiöiden tai erilaisen yhteistyösopimusten kautta. Alla olevassa taulukossa on havainnollistettu suomalaisen finanssialan rakenteita kuvaamalla eri ryhmittymien palvelutarjontaa ja yhteistyöverkostoja.

Finanssialan rakenteita				
Ryhmä	Pankkitoiminta	Henkivakuutus	Vahinkovakuutus	Työeläkevakuutus
OP-Pohjola-ryhmä	OP-Pohjola-ryhmä	OP-Henkivakuutus	Pohjola	<i>Ilmarinen</i>
Nordea	Nordea Pankki Suomi	Nordea Henkivakuutus	<i>TrygVesta</i>	<i>Varma</i>
Sampo-ryhmä	<i>Danske Bank / Sampo Pankki</i>	Mandatum Life	IF Vahinkovakuutus	<i>Varma</i>
Tapiola-ryhmä	Tapiola Pankki	Henki-Tapiola	Vehinko-Tapiola	Eläke-Tapiola
Fennia-ryhmä	<i>Handelsbanken</i>	Henki-Fennia	Fennia	Eläke-Fennia
Säästöpankki-ryhmä	Säästöpankit	Duo Henkivakuutus	<i>LähiVakuutusryhmä</i>	<i>Eläke-Fennia</i>
Aktia	Aktia	Aktia Henkivakuutus	Aktia Vahinkovakuutus	Verias Eläkevakuutus

Selitys: varsinainen ryhmä sininen, yhteistyötaho oranssi, muut ryhmän osia

Finanssialan rakenteita (IFK: Finanssimarkkinat, 2008)

EMEA-tason / Globaalit toimijat	Tarjoavat pankkitoiminnan palveluita	Tarjoavat henkivakuutus- palveluita	Tarjoavat vahinkovakuutus- palveluita	Eivät tarjoa työeläkevakuutus- palveluita (Suomalaiset toimijat hoitavat)
------------------------------------	--	---	---	---

Kansainväliset toimijat osana suomalaisen finanssialan rakenteita.

Edellisen sivun taulukkoon on syytä lisätä suomalaisten toimijoiden lisäksi myös globaalit toimijat, jotka muodostavat keskeisen osan finanssialan rakenteita myös Suomessa. Erityisesti yhteistyö ja verkostoituminen pohjoismaisten finanssitoimijoiden välillä on laajentunut ja tiivistynyt viime vuosina. Yllä olevaan taulukkoon olemme kuvanneet kansainvälisten finanssitoimijoiden palvelutarjoamaa ja sen kattavuutta suomalaisella finanssimarkkinalla.

Suomalaiset yritykset käyttävät yhä useammin myös muita kuin suomalaisia finanssipalveluita tarjoavia yhtiöitä liiketoimintansa rahoittamiseen ja riskeiltä turvautumiseen. Erityisesti vahinkovakuuttamisessa vastuuvetäjä on jakaantunut yhä useammin suurten monikansallisten vakuutusyhtiöiden kesken. Yksinkertaistetusti voidaan todeta, että globaalit toimijat tarjoavat Suomessa pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita joitakin poikkeuksia lukuun ottamatta kaikkien muiden paitsi lakisääteisten, henkilöihin liittyvien palveluiden ja tuotteiden muodossa (esim. työeläkevakuuttaminen). Kansainvälisten vakuutusyhtiöiden palvelutarjonnan lisäksi suuret suomalaiset yritykset (ja myös varakkaat yksityishenkilöt) täydentävät suomalaisten finanssikonsernien tuote- ja palvelurepertuaaria mm. ulkomaisten investointipankkien, meklareiden ja rahastoyhtiöiden tarjoomilla.

### 1.1.1 Suomen Pankin, Euroopan keskuspankin ja Finanssivalvonnan rooli

Suomi kuuluu eurojärjestelmään ja Suomen rahajärjestelmää hallinnoi Euroopan keskuspankin alainen Suomen keskuspankki. Suomen Pankki määrittelee oman roolinsa seuraavasti:

*Suomen Pankki on Suomen keskuspankki ja Euroopan keskuspankkijärjestelmän (EKPJ) jä-*

*sen. Suomen Pankin tärkein tavoite on ylläpitää hintavakautta. Hintavakaus luo edellytyksiä taloudelliselle hyvinvoinnille. Saavuttaakseen tämän tavoitteen Suomen Pankki osallistuu eurojärjestelmän rahapolitiikan valmisteluun, päätöksentekoon ja tiedottamiseen sekä toteuttaa eurojärjestelmän rahapoliittisia toimia Suomessa. Suomen Pankista sekä sen tehtävistä ja tavoitteista säädetään Suomen Pankista annetussa laissa. Lain mukaan pankin tehtäviin kuuluu myös*

- *huolehtia maksu- ja muun rahoitusjärjestelmän luotettavuudesta ja tehokkuudesta sekä osallistua sen kehittämiseen*
- *laskea liikkeeseen seteleitä ja huolehtia yhteistyössä pankkien ja muiden yritysten kanssa Suomen rahahuollosta*
- *huolehtia valuuttavarannon hallussapidosta ja hoidosta*
- *laatia ja julkaista toimintansa kannalta tarpeellisia tilastoja.*
- *Suomen Pankilla on myös laajaa tutkimustoimintaa sekä tutkimusosastollaan että siirtymätalouksien tutkimuslaitoksessa. Lisäksi pankki hoitaa yhteyksiä moniin kansainvälisiin järjestöihin.*<sup>33</sup>

Euroopan keskuspankkijärjestelmä seuraa pankki- ja rahoitusjärjestelmän kehitystä. Suomessa finanssisektorin valvonta on keskitetty yhdelle taholle, Finanssivalvonnalle. Finanssivalvonta määrittelee tehtävänsä seuraavasti:

*Toimintamme tavoitteena on finanssimarkkinoiden vakauden edellyttämä luotto-, vakuutus- ja eläkelaitosten ja muiden valvottavien vakaa toiminta. Tavoitteenamme on myös vakuutettujen etujen turvaaminen ja yleisen luottamuksen säilyminen finanssimarkkinoiden toimintaan. Lisäksi tehtäviimme kuuluu edistää hyvien menettelytapojen noudattamista finanssimark-*

33 Suomen Pankki: Mikä on Suomen Pankki, 06/2006

*kinoilla ja yleisön tietämystä finanssimarkkinoista. Nämä tavoitteet ja tehtävät on kirjattu lakiin Finanssivalvonnasta.*<sup>34</sup>

## 1.2 Suomalaisen finanssitoimialan keskeisiä piirteitä

Suomi ja suomalaiset pankit ovat olleet pitkään pankkitekniikan käytössä ja maksuliikenteen tehokkuudessa maailman parhaimmista. Anso tästä ei kuulu ainoastaan suomalaisille pankeille, vaan suomalaiset viranomaiset seuraavat usein jo varhaisessa vaiheessa tietoteknistä kehitystyötä tukien sitä lainsäädäntötoimenpitein. Lisäksi suomalaiset kuluttajat ja yritykset ovat halukkaita omaksumaan nopeasti uutta tekniikkaa.

Finanssitoimialalle on ominaista suuri teknologia- ja järjestelmäriippuvuus. IT-kustannukset ja -investoinnit muodostavatkin merkittävän osan finanssitoimialan yritysten kiinteistä kustannuksista. Hyvä kuvaus suomalaisesta pankkitekniikasta löytyy Suomen Pankkiyhdistyksen (nyk. Finanssialan keskusliitto) julkaisusta Pankkitekniikka Suomessa (2004).

Finanssialan ekosysteemiin kuuluu runsaasti erilaisia palveluntarjoajia koko palveluntuotannon laajuudelta. Nämä toimijat tuottavat palveluita esim. järjestelmäratkaisuihin. Muita toimialan palvelun tuottajia ovat mm. korttiyhtiöt, perintäyhtiöt, erilaisia tietokantoja ylläpitävät tahot (mm. Suomen asiakastieto) sekä käteisen rahan käsittelyyn erikoistuneet yhtiöt (arvokuljetukset, pankkiautomaatit).

Suomen finanssialan toimijoiden järjestelmät ovat kiinteästi linkittyneet kansainvälisiin markkinoihin esim. erilaisten maksujenvälitysjärjestelmien kautta. Mielenkiintoista tulevan kehityksen kannalta on mm. se, millaiseksi maksuliikenne tulevaisuudessa muodostuu, kun maksualueet yhdyntävät. Eriytyvätkö esim. maksuliikenteen hoitajat ja pankit toisistaan?

Suomalaisen pankkitoiminnan tehokkuuden keskeisenä mahdollistajana on ollut pankkitoiminnan automatisoituminen ja itsepalvelun korostuminen. Konttorin rooli on jäänyt taka-alalle, kun pankit ovat kehittäneet sähköisiä palvelukanavia. Pankit ovat pyrkineet muuttamaan konttorinsa asiantuntijapalveluita tarjoaviksi yksiköiksi, mutta eivät ole tässä vielä onnistuneet. Konttorista on tullut sähköisten kanavien jatke, se on paikka missä hoidetaan asiat, joita ei voida hoitaa verkossa. Asiakkaiden uskollisuus on murentunut ja se tulee entisestään murentumaan, mikäli pankit eivät hyödynnä konttorien kehittämisen potentiaalia toimia henkilökohtaisemmalla tasolla. Tämän toteuttaminen vaatii paitsi tuote- ja palvelukehityksen toteuttamista asiakaslähtöisesti, myös muutoksia pankin henkilökunnan osaamiseen ja organisoitumiseen.

Pankin valintatilanteessa asiakkaat arvostavat vaivattomuutta ja saavutettavuutta. Asiakkaan saama hyöty ja palvelun laatu nousevat keskeisiksi tekijöiksi hänen tehdessään päätöksiä asiakkuuden syventämisestä.

Finanssisektorin tietointensiivisyyttä tukee avoin arkkitehtuuri.<sup>35</sup> Myös yhä yleistyvä sähköinen asiointi mahdollistaa uusien palveluiden ja toimijoiden verkottumisen globaalissa taloudessa yhä nopeammin ja vaivattomammin. Kehittyneen teknologian myötä esim. suomalainen sijoittaja voi käydä osakekauppaa Frankfurtin pörssissä ja merkitä Luxemburgilaisen rahastoyhtiön osuuksia Suomesta käsin lähes yhtä vaivattomasti, kuin jos kyseessä olisivat suomalaisen finanssikonsernin tarjoamat palvelut.

Finanssialan yritykset toimivat globaaleilla rahoitusmarkkinoilla. Kilpailun vapautuminen ja yhteinen euroalue ovat entisestään lisänneet toimijoiden riippuvuutta kansainvälisten markkinoiden heilahteluista. Pankkitoiminnan liiketoimintaympäristö tulee muuttumaan merkittävästi lähivuosina, sillä eurovaluutan käyttö oli vasta alkua uudistusten sarjalle. Vuoden 2008

<sup>34</sup> [www.fiva.fi](http://www.fiva.fi)

<sup>35</sup> Avoin arkkitehtuuri tarkoittaa tässä yhteydessä esimerkiksi suomalaisten sijoittajien mahdollisuutta merkitä suomalaisen pankin / finanssikonsernin konttorissa tai verkkopalvelussa kansainvälisten varainhoitoyhtiöiden rahastotuotteita.

alusta lähtien käytössä ollut yhteinen euromaksu-alue SEPA on pakottanut pankit sovittamaan yhteen kansalliset maksuliikejärjestelmänsä kansainväliset standardit täyttävien järjestelmien kanssa. Samalla eri maiden maksujen välitys on tullut riippuvaiseksi muualla Euroopassa olevista järjestelmistä. Täydellinen yhtenäinen euromaksualue on tavoitteena vuoden 2010 loppuun mennessä. SEPA-vaikutusten lisäksi suomalaisiin pankkeihin sekä rahoituslaitoksiin ja muihin maksuja välittäviin tahoihin kohdistuu jatkossa myös muita yritysten operatiiviseen toimintaan vaikuttavia tekijöitä. PSD-maksupalveludirektiivi ja -laki astuvat voimaan marraskuussa 2009, jolloin Euroopan maksuliikenne saa uuden oikeudellisen kehyksen. Tällä pyritään tehostamaan maksuliikennemarkkinoita ja lisäämään niillä esiintyvää kilpailua. Lisäksi sähköisen rahan määritelmää tarkennetaan kun sähköisen rahan direktiivi tullaan uudistamaan kuluvan vuoden 2009 aikana.

Kansainvälisten muutosvoimien vaikutusten lisäksi finanssitoimialan yritysten toiminta on entistä enemmän riippuvaista muiden toimialojen (mm. tietoliikenne ja energia) sekä yhteiskunnan palveluista ja niiden kehityksestä. Nykyään ulkopuoliset tahot vaikuttavat asiakkaille tarjottavan palvelun tasoon enemmän kuin toimiala itse. Näin ollen finanssialan toimijoiden tuleekin yhä paremmin huomioida, ennakoida ja analysoida toimintaympäristössään tapahtuvia muutoksia, jotta liiketoiminnan jatkuvuus pystytään suunnittelemaan näiden tekijöiden mukaisesti.

### **1.3 Globaali finanssikriisi ja siihen johtaneet tapahtumat**

Maailmanlaajuiseen talouskriisiin johtaneita syistä merkittävimpinä voidaan listata makrotaloudesta, riskien hallinnan epäonnistumisesta, luottoluokittajista, yritysten hallinnosta, sekä sääntelyn, valvonnan ja kriisien hallinnan epäonnistumisista johtuvat syyt.

Kriisi puhkesi, kun inflaatiopaineet pakottivat USA:n rahapolitiikan kiristämiseen ja sub-prime-lainojen vauhdittaman asuntokuplan pelättiin puhkeavan korkojen noston myötä. Heinäkuusta 2007 alkoi laajalle levinnyt luottomarkkinoiden

häiriintyminen. Luottojohdannaismarkkinoiden kautta sijoittajat ympäri maailmaa menettivät sijoituksiaan.

Regulaatiovaatimukset, mm. Basel II tai yleisemmin vakavaraisuusvalvonta ja yritysten operatiivisten riskien hallinta ja sisäinen pääomahallinta, syvensivät kierrettä. Rahoitusalan yritykset pyrkivät ymmärrettävästi eroon heikoista sijoituskohteistaan, mikä laski edelleen sijoitusten arvoja. Luottoluokittajat alkoivat muuttaa strukturoitujen lainainstrumenttien näkemyksiä ja luottoluokituksia alaspäin, minkä seurauksena pankkien piti hankkia lisää pääomaa.

Markkinoiden läpinäkymättömyys yhdistettynä nopeisiin luottoluokitusten heikkenemisiin sekä Lehman Brothersin konkurssiin päästäminen johtivat finanssimarkkinoiden luottamuksen lähes täydelliseen katoamiseen syksyllä 2008. Tätä seurasi pankkien likviditeettikriisi.

Kriisin hallinta EU:ssa ei ollut riittävällä tasolla, jotta maailmanlaajuisesti paisuvaan kriisiin olisi pystytty reagoimaan riittävän nopeasti. Yhteistyö kansallisten valvojen ja muiden keskeisten tahojen välillä ei toiminut – EKP oli ensimmäisten keskuspankkien joukossa lisäämässä likviditeettiä markkinoille, mutta vaikutus ei ollut toivottu, koska yhteinen politiikka jäsenmaiden kesken puuttui.

#### **1.3.1 Finanssikriisin ratkaisemiseksi suunniteltu ja toimenpiteitä**

Keskuspankit ovat reagoineet finanssikriisiin leviämiseen reaalityökaluun leikkaamalla ohjauskorkojaan ennätysvauhtia. Kriisin ratkaisemiseksi on ehdotettu ja toteutettu lukuisia toimenpiteitä, jotka keskittyvät paitsi suoraan tukeen finanssisektorin toimijoille, myös taloutta yleisesti elvyttäviin menetelmiin.

Kansainvälisillä finanssimarkkinoilla toimivat pankit ja vakuutuslaitokset ovat saaneet merkittäviä pääomaruiskeita ja monet suurimmista pankeista ovat siirtyneet valtioenemmistöiseen omistukseen. Yhtenä toimenpiteenä on ollut siirtää finanssi-instituutioiden taseita rasittavia eriä ns. roskapankkiin ja näin tervehdyttää niiden toimintaa. Lisäksi pankkien talletussuojaa on nos-

tettu. Kaikki nämä toimenpiteet rasittavat valtioiden taloutta ja onkin ennustettu, että valtioiden velkataakat tulevat merkittävästi kasvamaan lähivuosina. Pelkona on, että valtion velkapaperit syrjäyttävät muut liikkeeseenlaskijat ja vakuudellisten velkakirjojen markkinat kuivuvat.

IMF rooli kansainvälisen rahoitusjärjestelmän takaajana tulee kasvamaan entisestään ja suurimpien teollisuusmaiden johtajien G20-tapaamisessa onkin ehdotettu sen rahoituksen lisäämistä yli 750 miljardiin dollariin nykyisestä 250 miljardista. Kokonaisuudessaan maailmantalouteen pumpataan lisää rahaa kriisin selvittämiseksi takauksien ym. muodossa yli kuusi tuhatta miljardia dollaria.<sup>36</sup>

Yksi merkittävimmistä talouskriisiin johtaneista syistä on kuitenkin ollut markkinavalvonnan epäonnistuminen. Euroopan komission lokakuussa 2008 asettama de Larosièren työryhmä<sup>37</sup> sai tehtäväkseen arvioida eurooppalaisen finanssitolimialan sääntelyä ja valvontaa. Näiden korjaamiseksi työryhmän ehdottamia regulatorisia muutoksia ja toimenpide-ehdotuksia käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.1.

Kuvatun kaltainen toimialaa koskeva kriisi tarjoaa kuitenkin uusia mahdollisuuksia radikaaleillekin innovaatioille. Samalla kun kriisi heiluttaa alalla vallitsevia rakenteita ja hallitsevaa liiketoimintalogiikkaa, se luo edellytyksiä ja mahdollisuuksia uusille liiketoimintaratkaisuille, jotka eivät saisi jalsijaa vakaassa toimintaympäristössä.

---

36 Declaration on strengthening the financial system, London, 2009

37 [http://ec.europa.eu/commission\\_barroso/president/pdf/statement\\_20090225\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/commission_barroso/president/pdf/statement_20090225_en.pdf)

