

Jussi Nyrhinen

Alkutakauksen kehittäminen

Case: Finnvera Oyj

Opinnäytetyö

Syksy 2017

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Liiketalouden Tutkinto-ohjelma



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden Tutkinto-ohjelma

Tekijä: Jussi Nyrhinen

Työn nimi: Alkutakauksen kehittäminen

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 82

Liitteiden lukumäärä: 1

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Finnvera Oyj, joka oli kiinnostunut kuulemaan pankin toimihenkilöiden mietteitä alkutakauksesta. Opinnäytetyön tarkoituksena oli alkutakauksen tutkiminen ja kehittäminen. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena oli tutustua alkutakaukseen ja toisena tavoitteena oli perehtyä asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen. Kolmantena tavoitteena oli tutkia pankin toimihenkilöille tehtyjen haastatteluiden avulla tutkia Finnvera Oyj:n alkutakausta.

Alkutakausta käsittelevässä luvussa käytiin läpi tuotteen ominaisuudet. Asiantuntijapalvelun tuotteistamista käsittelevässä osiossa haluttiin syventyä tuotteistamisen etuihin ja haasteisiin, asiantuntijapalveluiden erityispiirteisiin, tuotteistamisprosesiin sekä asiantuntijapalveluiden markkinointiin.

Tutkimuksessa menetelmänä käytettiin haastattelua. Haastateltavina oli yhteensä seitsemän pankin toimihenkilöä kolmesta eri pankkiryhmästä. Haastattelututkimus toteutettiin vuoden 2017 loka- marraskuussa. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella pankit olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä alkutakaukseen. Sen suurimpina etuina pidettiin nopeaa ja vakioitua prosessia sekä yritystoiminnan mahdollistamista myös sellaisille henkilöille, joilla tarvittavia vakuuksia rahoituksen järjestämiseen ei muuten löytyisi. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että aikovat ehdottomasti käyttää alkutakausta myös jatkossa. Lisäksi tutkimukseen osallistuneiden mukaan myös uudelle vakioidulle tuotteelle olisi kysyntää. Eniten kehittämistä vaativana kohteena puolestaan nähtiin alkutakauksen asiakirjat ja niiden käsittely. Pankin näkökulmasta erityisesti ensimmäisiä kertoja hakemuksia tekevillä saattaa olla vaikeuksia hakemusten täydentämisessä sekä asiakirjojen palauttamisessa. Alkutakauksen käytön helpottamiseksi ja prosessin kehittämiseksi ehdotettiin muun muassa chat-palvelun käyttöönottoa, informaation lisäämistä sähköisen palvelun yhteyteen sekä asiakirjojen toimittamista asiakkaan tutustuttavaksi heti myönteisen päätöksen jälkeen.

Avainsanat: alkutakaus, tuotteistaminen, asiantuntijapalvelu, asiantuntijapalvelun kehittäminen, yritysrahoitus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Author/s: Jussi Nyrhinen

Title of thesis: Development of the Start Guarantee

Supervisor(s): Terhi Anttila

Year: 2017

Number of pages: 82

Number of appendices: 1

The commissioner of the thesis was Finnvera Plc, interested in hearing bank officials' opinions about the Start Guarantee. The purpose of the thesis was to study and develop the Start Guarantee. The first objective was to become familiar with the Start Guarantee, and the second objective was to study the productization of expert services. The third objective was to study Finnvera's Start Guarantee with interviews conducted with the employees of a bank.

The chapter about the Start Guarantee treats the features of the product. The second chapter discusses the productization of expert services. The chapter goes deeply into the advantages and challenges of productization, the special characteristics of expert services, the productization process, and the marketing of expert services.

The research method used was interview. The interviewees consisted of seven officials from three different bank groups. The interviews were carried out during October and November 2017. Based on the results, the banks were satisfied with the Start Guarantee. The quick and standardised processes were considered as its biggest advantage. It also makes entrepreneurship possible for people who would otherwise not get the necessary guarantees. The interviewees thought they would absolutely use the Start Guarantee also in the future. Furthermore, there would be demand for the new standardised product. The documents related to the Start Guarantee and their processing were seen to need most improvement. Especially inexperienced employees may have difficulties filling in applications and returning documents. To facilitate the use of the Start Guarantee and to improve the process, the interviewees suggested the introduction of a chat service, the adding of information into the content of the electronic service, and the delivery of documents to customers immediately after a positive decision.

Keywords: start guarantee, productization, expert service, development of expert service, corporate financing

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ.....	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	5
1 JOHDANTO.....	6
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2 Finnvera Oyj.....	9
1.3 Aloittavien yritysten rahoitus.....	10
2 FINNVERAN ALKUTAKAUS	13
2.1 Alkutakauksen myöntämisen ehdot ja käyttötarkoitus	13
2.2 Alkutakauksen vakuudet	15
2.3 Alkutakauksen hakeminen	15
2.4 Päätös alkutakauksen myöntämisestä ja toimeenpano.....	18
2.5 Alkutakausten myöntömäärät ja jakautuminen pankkiryhmittäin	19
3 ASiantuntijapalvelun TUOTTEISTAMINEN	20
3.1 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen ominaispiirteet	21
3.2 Tuotteistamisen hyödyt ja haasteet.....	22
3.3 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessi	24
3.3.1 Tuotteistamisprosessin valmistelutyöt.....	25
3.3.2 Palvelutuotteen muodostaminen ja vakiointi	27
3.3.3 Asiantuntijapalvelun ulkoinen markkinointi	31
3.3.4 Kehittäminen ja arviointi	37
4 HAASTATTELUTUTKIMUS PANKIN TOIMIHENKILÖILLE	
ALKUTAKAUS-TUOTTEESTA	40
4.1 Tutkimusongelman valinta.....	40
4.2 Tutkimusmenetelmä	41
4.3 Haastatteluiden toteuttaminen.....	45
4.4 Haastatteluiden analysointi	49
4.5 Haastattelututkimuksen tulokset.....	53
4.5.1 Tiedonsaanti alkutakauksesta.....	53

4.5.2 Asiakasneuvottelu	57
4.5.3 Alkutakauksen hakeminen ja päätös.....	62
4.5.4 Alkutakauksen toteuttaminen ja kehitysehdotukset.....	64
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	69
LÄHTEET.....	80
LIITTEET	83

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo

Kuva 1. Kuvankaappaus Finnveran sähköisestä asioinnista, jossa pankin toimihenkilö täyttää alkutakaushakemuksen.	16
Kuva 2. Kuvankaappaus Rahoittajat -extranetistä, josta löytyy ohjeet sekä ehdot alkutakaushakemuksen täyttämiseen.	17
Kuva 3. Toteutuneiden alkutakausten jakautuminen pankkiryhmien välillä vuonna 2016 (Waarna, L. 13.4.2017 [viitattu 18.9.2017]).	19
Kuva 4. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen asiantuntijapalvelussa (Mukaillen Sipilä, J. (1995, 48).	25
Kuva 5 Tuotteistamisen aste riippuu vakioitujen ja vakioimattomien osien suhteesta.	30
Kuva 6. Palveluprosessin haasteet. Mukaillen (Jaakkola ym. 2007, 35).	38
Kuva 7. Haastateltavien pankkiryhmä, haastattelukoodi sekä heidän arvionsa tehdyistä alkutakaushakemuksista.	47

1 JOHDANTO

Pois lukien maa-, metsä- ja kalatalous vuonna 2015 Suomessa oli yhteensä 283 805 yritystä. Nämä yritykset työllistivät kaiken kaikkiaan noin 1,4 miljoonaa ihmistä, mikä on todella merkittävä osa Suomen työikäisestä väestöstä. Vuosina 2011–2015 pk-yritykset loivat työpaikkoja yli 115 000 ihmiselle. Edellä mainituista työpaikoista 85 000 syntyi yrityksiin, joissa työskentelee alle 50 henkilöä. Suomalaisista yrityksistä 93,4 prosenttia oli vuonna 2015 mikroyrityksiä, mikä tarkoittaa alle kymmenen työntekijän yritystä. (Yritystilastot [viitattu 15.8.2017].) Uusien ja kasvavien yritysten kautta Suomeen on mahdollista luoda työpaikkoja sekä kerätä riittävä määrä verotuloja, jotta hyvinvointiyhteiskuntaa voidaan ylläpitää. Vain menestyvien yritysten avulla maahamme luotu järjestelmä pysyy toiminnassa ja erilaisia palveluita voidaan edelleen kustantaa kaikille.

Kuten edellä mainituista tilastoista nähdään, ei menestyksekkäästi toimivien yritysten roolia voida vähätellä kansantalouden toiminnan kannalta. Tämän vuoksi myös valtio haluaa erilaisin keinoin olla tukemassa yritysten toimintaa ja panostaa erityisesti aloittavien yritysten määrän kasvattamiseen. Yksi merkittävä keino tukea aloittavia yrityksiä on helpottaa rahoituksen järjestämistä yritystoiminnan käynnistämiseen. Viime vuosina kiristynyt pankkisääntely on pakottanut markkinaehtoiset rahoittajat vaatimaan myöntämilleen rahoituksille yhä parempia vakuuksia. Yksi yritystoiminnan aloittamista suunnittelevien suurimmista ongelmista on rahoituksen järjestäminen alkuinvestointeihin. Tämä käy ilmi myös Suomen pankin vuonna 2015 teettämästä yritysrahoituskyselystä. Kyselyssä yrittäjät kertovat, että yleisimpiä ongelmia rahoituksen saamisen kannalta olivat liian tiukat vakuusvaatimukset sekä ylipäättään yritysten toivoman rahoituksen järjestäminen.

Toimintaansa aloittelevien yritysten vakuuspuutteisiin pyrkii omalta osaltaan vastaamaan tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva valtion omistama erityisrahoitusyhtiö Finnvera Oyj. Keväällä 2015 sen tuotevalikoimaan lisättiin alkutaka-
us, mikä on erityisesti suunnattu toimintansa alkutaipaleella oleville yrityksille. Alkutakaus on myös tällä hetkellä Finnveran ainoa tuote, jossa pankit toimivat jakelukanavana ja asiakas ei ole hakuprosessin aikana lainkaan yhteydessä Finnveraan. Alkutakauksessa pankki hakee myöntämälleen lainalle Finnveran takausta

asiakkaan puolesta ja rahoittajien välinen asiointi on pyritty tekemään sähköisen asioinnin kautta mahdollisimman virtaviivaiseksi.

Opinnäytetyöntekijä on toiminut Finnveralla kesätyöntekijänä rahoitusten toteutuksen parissa vuodesta 2015 lähtien. Työssä on ollut mahdollisuus seurata aitiopaikalta erilaisten yritysrahoitusprosessien toimeenpanoa. Opinnäytetyöntekijän työkuva Finnverassa ja opinnäytetyön aihe liittyvät rahoitusten toimeenpanoon, joten ne tukevat vahvasti toisiaan tämän projektin aikana. Tämä oli jo varhaisessa vaiheessa opinnäytetyöntekijän sekä toimeksiantajan tavoitteena projektin aloittamista suunniteltaessa.

Opinnäytetyöntekijä on kiinnostunut kuulemaan pankin toimihenkilöiden mielipiteitä ja ajatuksia alkutakauksesta sekä uuden toteutusmallin käytännöllisyydestä. Toivomuksena on löytää vastauksia siihen, miksi noin neljännes hakemuksista saa kielteisen päätöksen, vaikka tuotteelle on asetettu selkeät reunaehdot. Kielteisten päätösten määrää vähentämällä olisi mahdollista säästää kaikkien osapuolten resursseja ja näin ollen tehostaa toimeksiantaja organisaation lisäksi yhteistyökumppaneiden sekä asiakkaiden toimintaa. Mainittavaa on myös, että omaa työkuva koskevan tutkimuksen tekeminen tuntuu mielekkäältä ja tarkoituksenmukaiselta.

Finnveran alustavissa suunnitelmissa on ollut tuoda valikoimiinsa uusi tuote, jossa ainoana jakelukanava toimisi pankki. Alkutakauksesta poiketen tämä tuote olisi käytössä myös yli kolme vuotta toimineille yrityksille. Tuotteen toteutusmalli olisi kuitenkin yhtäläinen alkutakaukseen verrattuna, joten toimeksiantaja toivoo tästä opinnäytetyöstä saatavien tulosten olevan hyödyksi myös uuden tuotteen suunnittelussa.

Alkutakaus on nyt ollut markkinoilla hieman yli kaksi vuotta. Tänä aikana jakelukanavissa on varmasti jo muodostunut mielikuvia ja mielipiteitä tuotteesta, joita tässä hankkeessa lähdetään selvittämään.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on alkutakauksen tutkiminen ja kehittäminen. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on tutustua alkutakaukseen. Toisena tavoitteena on perehtyä asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen. Alkutakausta käsittelevässä luvussa käydään läpi sen tuoteohje, jotta lukijan olisi myöhemmin helpompi hahmottaa empiirisessä osuudessa esille tulevat kysymykset sekä tutkimustulokset. Tavoitteena on valaista alkutakausprosessia aina myöntämisen reunaehdoista sen voimaan saattamiseen.

Asiantuntijapalvelun tuotteistamista käsittelevässä osiossa tavoitteena on perehtyä tuotteistamisen teoriaan. Tuotteistaminen on tärkeässä roolissa palveluyritysten menestyksen kannalta ja onnistuneella tuotteistamisella voidaan kasvattaa sen omaa tuottavuutta sekä asiakastyytyväisyyttä merkittävästi. Kappaleessa käydään läpi tuotteistamisen etuja, haasteita, asiantuntijapalveluiden erityispiirteitä, tuotteistamisprosessia sekä markkinointia.

Opinnäytetyön kolmantena tavoitteena on pankin toimihenkilöille tehtävien haastatteluiden avulla tutkia Finnvera Oyj:n alkutakausta. Miten pankkeja saataisiin käyttämään tuotetta enemmän aloittavien yritysten rahoituksessa? Haastatteluiden avulla pyritään selvittämään sitä, mitkä asiat aiheuttavat pankkien toimihenkilöiden mielestä pullonkauloja tuotteen tarjoamisessa. Pankit ovat tuotteen ainoa jakelukanava ja alkutakauksen osalta asiakas ei ole hakuprosessin aikana lainkaan yhteydessä Finnveraan. Alkutakauksen käyttökelpoisuus pankkien kannalta vaikuttaa siis suoraan sen menekkiin.

Empiirisessä osuudessa pyritään myös saamaan selville, mistä syystä noin neljännes hakemuksista saa hylkäyspäätöksen, vaikka tuoteohjeessa kerrotaan selkeät reunaehdot takauksen myöntämiselle. Tulisiko alkutakauksesta annettavaa informaatiota ja siitä tehtävää markkinointia edelleen selkeyttää hylättyjen hakemuksien karsimiseksi? Miten Finnveran sekä pankkien välistä tiedonkulkua voitaisiin parantaa ja mikä olisi pankkien kannalta paras väylä löytää tarvittava informaatio?

Lisäksi haastatteluilla tavoitellaan kehitysehdotuksia, jotta prosessi Finnveran ja pankin välillä alkutakaukseen liittyen sujuisi mahdollisimman jouhevasti. Onko pankin toimihenkilöiden mielestä alkutakauksen hakuprosessissa hankalasti ymmärrettäviä vaiheita ja voitaisiinko sähköistä asiointia heidän kannaltaan jotenkin helpottaa?

Finnvera Oyj toimii opinnäytetyön toimeksiantajana sekä opinnäytetyöntekijän tämänhetkisenä työnantajana. Toimeksiantaja on kiinnostunut kuulemaan pankin toimihenkilöiden näkemyksiä alkutakauksen käytännöllisyydestä ja toimivuudesta. Haastatteluiden ja tutkimustulosten avulla toimeksiantaja toivoo saavansa uusia näkökulmia sekä kehitysehdotuksia liittyen alkutakaukseen. Lisäksi tästä opinnäytetyöstä saatuja tietoja voidaan hyödyntää mahdollisesti tulevaisuudessa lanseerattavien tuotteiden suunnittelussa. Yksi Finnveran tavoitteista ja olemassaolon tarkoituksista on lisätä aloittavien yritysten määrää Suomessa. Useiden aloittavien yritysten ongelma on vakuuspula. Alkutakauksen avulla aloittavat yrityksen voivat saada markkinaehtoista rahoitusta pienemmillä vakuuksilla. Finnveran toiminnan peruseriaatteita on, että yksikään toimiva yritysidea ei saa jäädä rahoittamatta ja tämän vuoksi alkutakauksen menekin lisääminen sekä tuotteen kehittäminen olisi toimeksiantajan näkökulmasta tärkeää.

1.2 Finnvera Oyj

Finnvera perustettiin vuonna 1999 yhdistämällä Suomen Valtiontakuu keskus sekä Kera Oyj. Vuonna 2016 asiakkaita Finnveralla oli yhteensä 27 700 ja työntekijöitä puolestaan 376. Yhtiön vastuukanta oli viennin rahoituksen osalta 18,1 miljardia ja Pk-yrityksille kohdistuneen rahoituksen osalta 2,6 miljardia. Toimipisteitä Finnveralla on ympäri Suomea yhteensä 15 aina Helsingistä Rovaniemelle. (Finnvera vuosikertomus 2016.)

Finnvera Oyj on Suomen valtion omistama erityisrahoitusyhtiö, joka toimii myös samalla Suomen virallisena vientitakuulaitoksena Export Credit Agency (ECA). Finnveraa ohjaa erityislainsäädännön lisäksi valtion asettamat elinkeino- ja omistajapoliittiset tavoitteet. Omistajien Finnveralle asettamiin tavoitteisiin kuuluu esimerkiksi aloittavien yritysten määrän kasvattaminen, muutostilanteiden helpottaminen

Pk-yrityksissä sekä viennin, kasvun ja kansainvälistymisen lisääminen. (Finnvera lyhyesti [viitattu 8.8.2017].)

Finnvera Oyj:n tehtävänä on parantaa suomalaisten yritysten kilpailukykyä ja luoda niille parempia toimintaedellytyksiä niin kotimaassa kuin kansainvälisillä markkinoilla. Finnveran rahoitus on suunnattu aloittaville yrityksille liiketoiminnan käynnistämiseen sekä jo olemassa oleville yrityksille kasvuun, kansainvälistymiseen ja viennin riskeiltä suojautumiseen. Pääperiaate Finnveran rahoittamissa hankkeissa on, että rahoitettavan yrityksen toiminnan tulee olla itsekannattavaa. Finnveran on tarkoitus olla yrityksen tukena muutos erilaisissa vaiheissa ja se pyrkii siihen, että yrityksen tilanteen kehittyessä se siirtyy kokonaan markkinaehtoisen rahoituksen piiriin. (Finnvera lyhyesti [viitattu 8.8.2017]).

Erityisrahoittajan roolissa Finnvera jakaa usein rahoitukseen liittyvää riskiä muiden rahoittajien kanssa, joita ovat esimerkiksi pankit sekä vakuutusyhtiöt. Finnvera on myös osa Team Finland -kokonaisuutta, jonka muodostavat useat eri valtionrahoitteiset yritystoimintaa tukevat tahot. Team Finland tarjoaa yrityksille apua kansainvälistymiseen aina neuvonnasta rahoituksen järjestämiseen. Vientitakuiden ja takausten lisäksi Finnvera tarjoaa myös suoria lainoja. Finnveran vientitakuiden avulla yritys voi suojautua kaupallisilta ja poliittisilta riskeiltä viennin kohdemaassa. Kaupallisilla riskeillä tarkoitetaan joko ostajaan tai vastaavasti toisessa maassa sijaitsevaan rahoittajaan liittyviä riskejä. Poliittiset riskit puolestaan liittyvät viennin kohdemaan taloudelliseen ja poliittiseen tilanteeseen. (Team Finland lyhyesti [viitattu 18.9.2017].)

1.3 Aloittavien yritysten rahoitus

Yrittäjille teetetyn kyselyn mukaan aloittavien yritysten yksi suurimmista haasteista on rahoituksen järjestäminen alkuinvestointeihin (Yritysrahoituskysely 2015 [viitattu 20.9.2017]). Yrityksille on kuitenkin olemassa huomattava määrä erilaisia keinoja toiminnan rahoittamiseen. Yrityksen rahoituslähteet voi jakaa karkeasti kolmeen osaan, joita ovat tulorahoitus, vieraan pääoman sijoitukset sekä oman pääoman sijoitukset (Yritystoiminnan rahoitus [viitattu 20.9.2017]). Tässä luvussa on tarkoi-

tus antaa yleiskuva aloittavien yritysten rahoituksen järjestämiseen liittyvistä olemassa olevista mahdollisuuksista.

Tulorahoituksella tarkoitetaan yrityksen toiminnasta kertyviä juoksevia tuloja. Tulorahoituksen riittävyys onkin kannattavan liiketoiminnan tärkeimpiä edellytyksiä. Asemansa vakiinnuttaneet yritykset kykenevät pyörittämään toimintaansa ja jopa investoimaan tulorahoituksen turvin, mutta aloittavilla yrityksillä ei usein toimintansa käynnistämisvaiheessa ole tulorahoitusta lainkaan tai se on hyvin heikkoa. (Yritystoiminnan rahoitus [viitattu 20.9.2017].)

Yritystoiminnan aloittamiseen tarvittava alkupääoma perustuukin usein ensisijaisesti omaan pääomaan, sillä vieraan pääoman rahoittajat vaativat yrittäjältä lähes poikkeuksetta myös omarahoitusosuutta. Vuodesta 2006 lähtien on voimassa ollut osakeyhtiölaki numero 624, jonka mukaan osakeyhtiöön täytyy perustamisvaiheessa sijoittaa vähintään 2 500 euroa peruspääomaa. Yritykseen sijoitettava oma pääoma voi olla esimerkiksi suoraan rahana sijoitettavaa peruspääomaa, apportiomaisuutta tai pääomalainaa. Apportiomaisuutena voi toimia esimerkiksi erilaiset yritystoiminnassa tarvittavat koneet ja laitteet. Pääomalaina on puolestaan yrittäjän tai jonkun ulkopuolisen tahon yritykselle myöntämä laina. Pääomalainaa voidaan lyhentää ja sille voidaan maksaa korkoa ainoastaan, mikäli yritys tuottaa voittoa. (Kotro 2007, 62.)

Kotro (2007, 63.) toteaa, että kaikki eivät kykene hoitamaan yrityksen alkuinvestointeja oman pääoman ehtoisesti, vaan yritystoiminnan käynnistämiseen tarvitaan myös vierasta pääomaa. Vieras pääoma tarkoittaa yleensä lainaa, jota myöntävät pankit, rahoitusyhtiöt, vakuutusyhtiöt, sekä muutamat erityisrahoituslaitokset, joihin kuuluu esimerkiksi Finnvera. Vieras pääoma on velkaa, joka yrityksen tulee maksaa sovitun ajan kuluessa takaisin. Velan hoitoerä koostuu tavallisesti lyhennyksestä sekä korosta. Kotron mukaan aloittaville yrityksille on tavallista sopia lyhennysvapaata esimerkiksi laina ensimmäisen vuoden ajalle, sillä yritystoiminnan alussa tulorahoitus on yleensä vaatimatonta.

Sutinen ja Viklund (2005, 103–106) toteavat, että vieraan pääoman käytöllä voidaan vaikuttaa hyvin voimakkaasti yrityksen kannattavuuteen. Heidän mukaansa vierasta pääomaa kannattaa käyttää nimenomaan silloin, kun sen avulla yrityk-

seen sijoitetun pääoman tuotto paranee verrattuna siihen, että yritykseen olisi sijoitettu ainoastaan omaa pääomaa. Heidän mukaansa yritykset voivatkin hyödyntää vieraan pääoman vipuvaikutusta ja kasvattaa sen avulla oman pääoman tuottoa. Vipuvaikutusta hyödyntäessä täytyy kuitenkin ottaa huomioon, että se toimii myös päinvastaiseen suuntaan. Tämän vuoksi yrityksen on syytä suunnitella investointinsa huolella. Kotro (2007, 16) muistuttaa tietyissä tilanteissa velanottoa ei kuitenkaan kannata välttää. Tärkeää on, että vierasta pääomaa, eli velkaa ei ole liikaa suhteessa kokonaispääomaan, jota yritystoiminnan ylläpito vaatii.

Tavallisimmin aloittava yritys saa vierasta pääomaa pankeilta. Vieraan pääoman saamiseksi yritykset tarvitsevat kuitenkin lähes poikkeuksetta lainalleen vakuuksia. Vakuudet ovat yleensä joko henkilövakuuksia, joissa sen antaja sitoutuu vastaamaan velasta tai vaihtoehtoisesti reaali vakuuksia, eli esimerkiksi kiinteistökiinnityksiä. (Viitala & Jylhä 2008, 64.)

On kuitenkin tavallista, että yrittäjällä ei ole omasta takaa tarpeeksi vakuuksia suhteessa tarvittavaan lainan määrään. Vartenotettavana vaihtoehtona on silloin kääntyä Finnveran puoleen. Finnveran verkkosivuilla (Takaukset [viitattu 20.9.2017]) kerrotaan, että valtion erityisrahoitusyhtiönä se pyrkii toimimaan tiiviissä yhteistyössä markkinaehtoisten rahoittajien kanssa. Finnveran sivuilta voidaan huomata, että se tarjoaa yrityksille lainojen lisäksi erilaisia takaustuotteita ja sitä kautta täydentää niiden vakuuspuutteita sekä mahdollistaa rahoituksen järjestymisen investointi- ja käyttöpääomatarpeisiin. Finnvera tarjoaa rahoitusta kevyemmin vakuuksin markkinaehtoisiin rahoittajiin verrattuna.

2 FINNVERAN ALKUTAKAUS

Alkutakaushakemuksen voi tehdä ainoastaan alkutakaussyhteistyöstä puitesopimuksen allekirjoittaneet rahoittajat. Sopimuksen piiriin kuuluvia pankkeja ovat tällä hetkellä Aktia Pankki Oyj, Danske Bank Oyj, Handelsbanken Ab, Keskinäinen Vakuutusyhtiö Fennia, Nordea Pankki Suomi Oyj, Oma Säästöpankki, OP-Palvelut Oy, POP Pankkiliitto osk, Säästöpankkiliitto osk sekä Säästöpankki Optia. Yhteistyökumppaneiden allekirjoittaman sopimuksen tarkoitus on, että luotonantajat sitoutuvat luoton myöntämisen sekä alkutakaushakemuksen lähettämisen yhteydessä tekemään luottokelpoisuusarvioinnin asiakkaalle. Hakemus sekä siihen kuuluvat liitteet päätyvät lähettämisen jälkeen Finnveran toimihenkilön käsiteltäväksi. Finnveran käsittelijä esittelee myönteisen tai kielteisen päätöksen luottopäättäjälle. Päätöksenteossa otetaan huomioon myös Finnveran luottopolitiikka soveltuvien osin, koska tuotteella on oma vakuus- ja luottopolitiikka. (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 17.8.2017].)

2.1 Alkutakauksen myöntämisen ehdot ja käyttötarkoitus

Myönteisen alkutakauspäätöksen saamiseksi yrityksen tulee täyttää tietyt reunaehdot, jotka Finnveran toimihenkilö selvittää aina pankin tekemän hakemuksen käsittelyvaiheessa. Alkutakaus on nimensä mukaisesti tarkoitettu aloittaville yrityksille. Aloittavaksi yritykseksi katsotaan yhtiöt, joiden rekisteröimisestä kaupparekisteriin on kulunut alle kolme vuotta. Lisäksi yrityksen tulee täyttää EU:n määritelmä pk-yrityksistä. (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 17.8.2017].) Euroopan unionin mukaan pk-yritykseksi määritellään yritys, jossa työskentelee alle 250 työntekijää, jonka vuosittainen liikevaihto on alle 50 miljoonaa euroa tai taseen loppusumma on enimmillään 43 miljoonaa euroa. Lisäksi pk-yrityksen äänivaltaisista osakkeista tai pääomasta enintään 25 % voi olla sellaisen tahon hallussa, joka ei täytä pk-yrityksen määritelmää. (EU:n pk-määrittely [viitattu 17.8.2017].)

Alkutakausta hakevan yrityksen vastuuhenkilöt. Alkutakausta hakevassa yrityksessä voi henkilöyhtiön vastuunalaisena yhtiömiehenä, osakeyhtiön omistajana tai avoimen yhtiön yhtiömiehenä olla ainoastaan luonnollinen henkilö. Yrityksellä

tai sen vastuuhenkilöillä ei saa olla luottohäiriömerkintöjä. Luottohäiriömerkintä estää automaattisesti alkutakauksen myöntämisen. Luottotietojen moitteettomuus koskee osakeyhtiössä kaupparekisteriin merkittyjä yrityksen hallituksen jäseniä, varajäseniä, toimitusjohtajaa sekä yrityksen luottotietorekistereissä olevia henkilöitä. Henkilöyhtiöiden osalta tarkastetaan vastuunalaiset yhtiömiehet sekä toiminnalla yritystoimintaa harjoittavat henkilöt. Luottotietojen tarkistus suoritetaan myös vastuun takaajasta, vaikka hän ei täyttäisi yrityksen vastuuhenkilön kriteereitä. Lisäksi hakijan jokin edellä mainittu asema konkurssiin asetetussa yrityksessä estää myönteisen alkutakaus päätöksen. (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 17.8.2017].)

Alkutakauksen käyttömahdollisuudet. Alkutakauksen käyttötarkoitus on helpottaa yritysten luotonsaantia investointeihin, tuotekehitykseen ja käyttöpääomaan. Alkutakausta ei kuitenkaan voida käyttää toimitilojen hankinnassa, yrityskauppojen rahoituksessa tai yhtiömuodon muutoksen rahoittamisessa. (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 17.8.2017].) Tuotteen käyttötarkoituksiin ei kuulu myöskään viennin rahoittaminen. Lähtökohtaisesti alkutakauksella taataan aina uutta luottoa, mutta konvertointi on mahdollista sellaisissa tilanteissa, jossa Finnvera on aiemmin ollut takaajana joko alkutakauksella tai pientakauksella. Finnveran vastuuosuus ei kuitenkaan voi nousta konvertoinnissa. Yrityksen on mahdollista saada alkutakausta, vaikka sillä olisi jo ennestään vastuita Finnveralle. Velkakirjaluotto on ainoa rahoitusinstrumentti, jolle alkutakaus voidaan myöntää ja sen tulee olla euromääräinen.

Alkutakaus voi enimmillään olla 80 000 euron suuruinen ja samalle se on myös enimmäismäärä, joka yhtiä luotonsaajaa kohden voidaan korvata. Alle 5 000 euron alkutakauksia ei myönnetä. Prosentteina tuotteen maksimimäärä on aina 80 prosenttia taattavan luoton määrästä. Yritysten jakautumis- tai sulautumistilanteissa sekä liiketoimintakauppojen yhteydessä vastuita saattaa kuitenkin siirtyä ja niiden määrä ylittyä. Näissä tapauksissa voidaan luotonantajalle korvata yhteensä 160 000 euroa. Mikäli yrityksellä on alkutakauksen lisäksi voimassa olevien sopimusten puitteissa pientakauksia, voivat korvattavat enimmäismäärät näissä tapauksissa olla 85 000 euroa tai vastuiden siirtyessä 170 000 euroa. Finnvera hyväksyy alkutakauksella taattavalle velkakirjaluotolle enintään kymmenen vuoden laina-ajan, jonka puitteissa lainan alkuun voidaan myöntää maksimissaan kolmen vuoden lyhennysvapaa. Lyhennystavoista vaihtoehtoina ovat tasalyhennys sekä

annuiteetti. Kiinteä tasaerä, epäsäännöllinen ja bullet ovat lyhennystapoja, joita alkutakauksen yhteydessä ei voida käyttää. (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 22.8.2017].)

2.2 Alkutakauksen vakuudet

Finnveran Alkutakaukseen liittyvä luottopolitiikka poikkeaa Finnveran muista tuotteista. Sen vakuuslinjaukset ovat eriävät esimerkiksi Finnvera-takaukseen verrattuna. Alkutakaus voidaan myöntää esimerkiksi ilman omarahoitusosuutta ja pankin kanssa yhteisiä erityisvakuuksia ei sen yhteydessä hyväksytä. Hakemus vaiheessa pankin toimihenkilö esittää Finnveralle tulevia takaaajia sekä kullekin takaaajalle erityistakauksen määrää. Finnveran ei tarvitse kuitenkaan noudattaa pankin henkilön esitystä, vaan se voi takauspäättöstä tehdessään poiketa esitetyistä vakuuksista. (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 22.8.2017].)

Osakeyhtiön ollessa alkutakauksen hakijana Finnvera edellyttää 25 % kattamista sen vastuuosuudesta yhtiön osakkaiden antamilla erityistakauksilla. Yksittäisen osakkaan antama erityistakaus täytyy olla määrältään vähintään kolmetuhatta euroa. Alkutakausta hakevassa yrityksessä voi olla ainoastaan henkilöosakkaita. Alkutakauksessa ei hyväksytä takauslain tarkoittamia yksityistakaaajia. Luonnollista henkilöä ei katsota yksityistakaaajaksi, mikäli hän toimii yhtiön hallituksessa varsinaisena jäsenenä, varajäsenenä tai puheenjohtajana, on yhtiön toimitusjohtaja tai omistaa vähintään kolmanneksen velallisyhtiön osakkeista. Finnveralle tulevat omavelkaiset takaukset otetaan aina erillisinä ja tämän myötä yhteisvastuullisia vakuuksia ei alkutakauksessa hyväksytä. (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 22.8.2017].)

2.3 Alkutakauksen hakeminen

Alkutakausprosessi lähtee liikkeelle luotonantajan ja asiakasyrityksen välisistä neuvotteluista. Mikäli molemmat osapuolet näkevät alkutakauksen tarkoituksenmukaiseksi rahoituksen järjestämisen kannalta, niin luotonantaja aloittaa prosessin sähköisen hakemuksen täyttämällä. Alkutakauksen erottaa Finnveran muista

tuotteista se, että asiakasyritys ei ole lainkaan yhteydessä Finnveraan, vaan luotonantaja täyttää hakemuksen Rahoittajat-extranetin sähköisessä asiointissa. (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 18.9.2017].)

Luotonantaja kirjautuu tunnuksillaan Rahoittajat-extranet -sivustolle (kuva 1), jossa alkutakaushakemuksen täyttäminen tapahtuu (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 18.9.2017]).

Kuva 1. Kuvankaappaus Finnveran sähköisestä asiointista, jossa pankin toimihenkilö täyttää alkutakaushakemuksen.

Sähköiseen asiointiin avautuu hakemuslomake, johon luotonantaja täyttää haki-jayrityksen taustatiedot. Tiedot siirtyvät lomakkeelta automaattisesti Finnveran sisäiseen Koris-järjestelmään, josta hankkeen käsiteltäväkseen saava rahoitusneuvoja löytää ne. Luotonantajan tehtävänä on myös perustietojen lisäksi antaa arvi- onsa luotonsaajan yritystoiminnan kannattavuudesta, taloudellisista edellytyksistä

sekä luottokelpoisuudesta. Sähköisessä hakemuslomakkeessa selvitetään muun muassa yrityksen sekä vastuuhenkilöiden maksuhäiriöt, rahoituksen käyttötarkoitus, pankin myöntämän luoton maksuohjelma, yhtiön omistajien tiedot ja luotonantajan yhteyshenkilön tiedot sekä vahvistetaan, että luotonsaaja on valtuuttanut luotonantajan tekemään alkutakaushakemuksen Finnveralle (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 18.9.2017]).

Rahoittajat-extranetistä (kuva 2) löytyy sähköisen hakemuslomakkeen lisäksi ohjeet sen täyttämiseen, alkutakauksen tuotetiedot sekä siihen liittyviä usein esitettyjä kysymyksiä (FAQ). Lähtökohtaisesti Rahoittajat-extranetistä löytyy kaikki tarvittavat tiedot alkutakauksesta ja se sisältää myös ehdot myönteisen rahoituspäätöksen saamiseksi. Sähköisessä asiointissa lähetettyä hakemusta ei ole mahdollista palauttaa täydennettäväksi tai muutettavaksi ja jokaisen hakemuksen tiedot arkistoituvat sähköiseen arkistoon. (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 18.9.2017].)

PÄÄASIALLISET EHDOT Kenelle: Suomessa toimiva, EU:n pk-määritelmän mukainen yritys, jonka merkitsemisestä kaupparekisteriin on kulunut enintään kolme vuotta ja jonka omistajat ovat luonnollisia henkilöitä. Yhtiömuodot: kotimainen yhtiö tai rekisteröity toiminimi, ei kuitenkaan osuuskunta. Lue lisää	REKISTERÖITYMINEN Rahoittaja rekisteröityy sähköiseen asiointipalveluun kohdassa Kotimaanrahoituksen rekisteröityminen (alkutakaus). Käyttäjätunnukseksi käytetään rekisteröityjän ilmoittamaa sähköpostiosoitetta. Salasanalla käyttäjä määrittelee itse. Tunnukset ovat heti käytettävissä. Lue lisää
LUOTTOKELPOISUUDEN ARVIOINTI Luotonantaja käsittelee luottohakemuksen ja arvioi luotonsaajan luottokelpoisuuden sisäisten ohjeidensa ja Finanssivalvonnan asettamien, luotonmyöntöprosessissa noudatettavia periaatteita koskevien määräysten mukaisesti. Erityistä huomiota arvioinnissa on kiinnitettävä luotonsaajan toiminnan taloudellisiin edellytyksiin... Lue lisää	HAKEMUKSEN KÄSITTELY Hakemuksen saavuttua Finnverassa tarkistetaan, että siinä ovat kaikki päätöksentekoon tarvittavat tiedot. Tarvittaessa pyydetään lisätietoja. Takauspäätös pyritään tekemään kolmen pankkipäivän kuluessa siitä, kun tarvittavat tiedot ovat käytössä. Lue lisää
VAKUUDET Alkutakauksessa Finnveralle otetaan omat erilliset vakuudet, eikä yhteisiä riskinjoallisia vakuuksia pankin kanssa käytetä. Luotonantaja yksilöi alkutakaushakemuksessa Finnveralle esitettävät vakuudet. Lue lisää	TAKAUSPÄÄTÖKSEN TOTEUTUS Finnvera toimittaa alkutakausta koskevan takausasiakirjan sekä mahdolliset omavelkaiset takaukset luotonantajalle sähköisesti sähköisen asiointipalvelun kautta. Finnvera ei allekirjoita takausasiakirjaa. Lue lisää

Kuva 2. Kuvankaappaus rahoittajat-extranetistä, josta löytyy ohjeet sekä ehdot alkutakaushakemuksen täyttämiseen.

2.4 Päätös alkutakauksen myöntämisestä ja toimeenpano

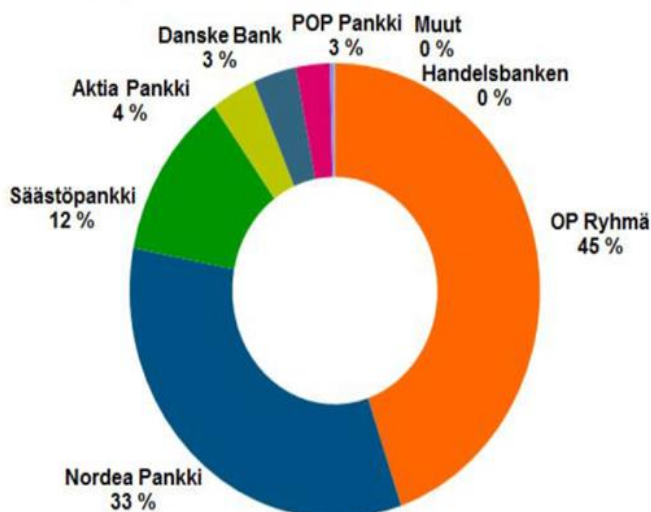
Luotonantajan lähettämän hakemuksen saavuttua sähköiseen asiointiin Finnveran toimihenkilö ottaa sen käsittelyyn. Finnveralla rahoituspäätös pyritään tekemään kolmen pankkipäivän sisällä. Pankit voivat tarpeen vaatiessa pyytää kohdeyritykseltä tilintarkastusta päätöksensä tueksi, mutta Finnvera ei tätä edellytä. Finnveran tehdessä hakemukselle myönteisen rahoituspäätöksen lähetetään luotonantajan yhteyshenkilölle tieto päätöksestä ja lisäohjeista sähköpostitse. Jos päätös on puolestaan kielteinen, niin hakemuksen Finnveralla käsitellyt henkilö on puhelimitse yhteydessä luotonantajaan. Myönteisen päätöksenteon yhteydessä Korisjärjestelmä lähettää alkutakausasiakirjasetin automaattisesti luotonantajan ja luotonsaajan allekirjoitettavaksi. Asiakirjakokonaisuus koostuu luotonantajalle ja asiakkaalle lähetettävästä takausasiakirjasta, saatekirjeestä ja takauksen yleisistä ehdoista. Jos rahoituspäätöksessä edellytetään vakuudeksi omavelkaisia erityistakauksia, niin järjestelmä liittää takausasiakirjapakettiin automaattisesti myös erityistakaustakaussitoumukset, selvityksen takausehdoista sekä Finnveran takauksen vastavakuudet liitteen, jossa takaukselle vaaditut vakuudet ovat koottuna. (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 18.9.2017].)

Luotonantaja huolehtii allekirjoitusten ottamisesta takausasiakirjoihin ja asiakkaan henkilöllisyyden tarkistuksesta. Kaikkien asiakirjojen ollessa asianmukaisesti täydennetty lähettää luotonantaja ne Finnveralle sähköisen asiointin kautta. Tämän jälkeen Finnveran asiantuntija tarkistaa, että palautuneet asiakirjat ovat oikein täydennetty ja vastaavat Finnveran tekemää päätöstä. Rahoituksen toteuttaja pyytää myös tarvittaessa luotonantajan yhteyshenkilöä täydentämään dokumentteja, mikäli niissä on puutteita tai korjattavaa. Toteuttaja perustaa takauksen Finnveran järjestelmään ja saattaa sen voimaan, kun kaikki tarvittavat asiakirjat ovat palautuneet allekirjoitettuna. Toteuttaja huolehtii myös siitä, että allekirjoitettu voimaantuloilmoitus lähetetään sähköisesti pankkiin ja alkuperäisenä asiakkaalle. (Alkutakauksen tuoteohje [viitattu 18.9.2017].)

2.5 Alkutakausten myöntömäärät ja jakautuminen pankkiryhmittäin

Kuva 3 havainnollistaa vuoden 2016 aikana myönnettyjen alkutakausten jakautumisen pankkiryhmittäin. Vuonna 2016 alkutakaushakemuksia Finnveralle saapui yhteensä 1470 kappaletta. Hakemuksista myönteisen päätöksen sai 1116 kappaletta ja kielteiseen päätökseen päädyttiin puolestaan 354 hakemuksen kohdalla. Myönteisiä, mutta myöhemmin rauenneita päätöksiä oli 66 kappaletta. Vuoden 2016 aikana tulleista hakemuksista hylkypäätöksen sai noin 24 prosenttia. (Waarna 13.4.2017 [viitattu 18.9.2017].)

Alkutakausten myöntäminen pankkiryhmittäin 1-12/2016 (1 050 kpl)



FINNVERA

Kuva 3. Toteutuneiden alkutakausten jakautuminen pankkiryhmien välillä vuonna 2016 (Waarna, L. 13.4.2017 [viitattu 18.9.2017]).

Hakemuksen keskimääräinen käsittelyaika vuonna 2016 oli 1,7 vuorokautta. Vuoden 2016 aikana alkutakauksia myönnettiin yhteensä 43 miljoonalla eurolla. Finnveran myöntämistä alkutakauksista selkeästi suurimmat osuudet niin euromääräisesti kuin kappalemääräisestikin jakautuvat kahden Suomen suurimman pankkiryhmän Nordean sekä Osuuspankin kesken. (Waarna 13.4.2017 [viitattu 18.9.2017].)

3 ASiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisella tarkoitetaan palvelun arvon kiteyttämistä, suunnittelua, tuottamista ja kehittämistä sen eri osia vakioimalla tai kuvaamalla. Tuotteistamisessa palvelua pyritään jatkuvasti parantamaan siten, että asiakasyrityksen hyödyt maksimoidaan ja asiantuntijayrityksen tavoitteet saavutetaan. Usein tuotteistaminen mielletään pelkästään standardisoimiseksi, vaikka se on kokonaisuudessaan merkittävästi laajempi prosessi. Tuotteistaminen tulisi nähdä ajattelumallina, jonka avulla tuodaan tuotekehitysstrategiaa käytäntöön. Tuotteiden määrittelyn lisäksi tuotteistaminen on palvelutuotannon järjestämistä ja täsmentämistä paremmin hallittavaan muotoon. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 30.)

Tuotteistamisen tavoite on selkeyttää palvelukokonaisuuksia, jotta ne vastaisivat mahdollisimman hyvin asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin. (Tuominen ym. 2005, 5.) Tuotteistamisen ydinajatuksia on, että prosessin aikana eri osapuolia osallistamalla syntyy yhteisymmärrys palvelun luomasta arvosta. Osallistava tuotteistaminen helpottaa ajatusmallien muutoksia, toimintatapojen kehittämistä, motivoi työntekijöitä sekä mahdollistaa tehokkaamman innovoinnin. Tuotteistaminen voi parhaimmillaan toimia eräänlaisena oppimisalustana, jonka avulla on mahdollista luoda yhteisymmärrystä ja jakaa tietoa eri osallistujien kesken. Onnistuneen tuotteistamisen kautta palveluntarjoajat ja asiakkaat saavuttavat yhtenäisempää palvelutoimintaa sekä palvelun toistettavuus ja tehokkuus paranevat.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 31) ovat sitä mieltä, että pitkälle viety tuotteistaminen on asiantuntijapalveluorganisaation menestyksen kannalta hyvin merkittävässä asemassa. Heidän mukaansa rajallisten resurssien, kuten henkilöstön ajankäytön suuntaaminen mahdollisimman tehokkaasti parantaa huomattavasti yrityksen kilpailukykyä. Kokeneemmat ammattilaiset voivat keskittyä haastavampiin tehtäviin, kun taas hyvin tuotteistettu palvelu mahdollistaa vähemmän kokeneiden asiantuntijoiden nopeamman oppimisen. He toteavat myös, että asiantuntijapalvelussa tehokkuus syntyy pitkälti järjestelmällisistä toimintaprosesseista, joiden avulla työtehtävät pystytään jakamaan työntekijöiden kykyjen ja tehtävien haastavuuden kannalta tehokkaasti.

Sipilän (1995, 16–17) mukaan asiantuntijapalveluiden tuotteistamisessa on useimmiten kyse työprosessien ja menetelmien kehittämisestä sekä toimintaympäristön ja rakenteiden luomisesta sisällölle, joka muuttuu asiakaskohtaisesti. Asiakkaan yksilöllisestä kohtaamisesta ei luovuta, mutta toimintamenetelmien virtaviivaistaminen vähentää asiantuntijoiden kiirettä ja sitä kautta jättää heille enemmän aikaa keskittyä palvelutuotteen räätälöintiin.

3.1 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisen ominaispiirteet

Sipilä (1995, 28) toteaa, että asiantuntijapalvelun ja tavanomaisen palvelun suurin eroavaisuus on asiakkaan tarpeen määrittäminen. Asiantuntijapalveluita tilattaessa asiakas ei usein pysty itse antamaan täsmällistä kuvausta siitä, minkälainen lopputuotteen tulisi olla. Hänen mukaansa asiakkaalla on useimmiten jokin ongelma, johon hän tarvitsee ratkaisun, mutta tässä vaiheessa ei ole vielä selvillä, miten pulman ratkaisu toteutetaan. Tämän vuoksi asiantuntijan ensimmäinen tehtävä on toteuttaa tausta tutkimus ongelman luonteesta ja sen myötä luoda diagnoosi asiakkaan tarpeesta. Tavanomaisia palveluita ostettaessa asiakkaalla on yleensä selkeä käsitys tarpeestaan ja näin ollen hänen ei tarvitse maksaa sen määrittämisestä. Sipilän näkemys on, että asiantuntijapalveluissa tarpeen määrittäminen on useimmiten vaativin osuus. Tämän vuoksi asiakkaiden tulisi olla valmiita myös maksamaan siitä. Palvelujen tuottajien mielestä monissa tapauksissa näin ei kuitenkaan ole. Esimerkkinä tarpeiden määrittämisen tärkeydestä voidaan käyttää tilannetta, jossa terveydenhuollon palveluita tarjoavan yrityksen lääkäri määräisi asiakkaalle tämän toivomat lääkkeet ilman minkäänlaista diagnoosia.

Parantaisen (2007,12) mukaan hyvin tuotteistetun asiantuntijapalvelun voi tunnistaa ajatusleikillä, jossa yrityksen kaikki työntekijät irtisanottaisiin ja tilalle palkattaisiin sama määrä täysin uusia työntekijöitä. Uudet työntekijät eivät olisi koskaan aiemmin kuulleet palvelusta, mutta mikäli parin viikon kuluttua yritys tuottaa palveluita kuten ennenkin, voidaan todeta tuotteistamisen onnistuneen. Parantainen perustelee tätä sillä, että tarpeeksi laajan dokumentaation avulla kuka tahansa muukin tehtäviin pätevä henkilö kykenee palvelun tuottamiseen. Hyvin tuotteistetun asiantuntijapalvelun perusta on siis tarpeeksi täsmällinen dokumentaatio, joka

käsittää sen suunnitteluvaiheen, markkinointimateriaalin, myynti menetelmät, sopimukset, hinnoittelun ja graafisen ilmeen. Harkitusti toteutettu tuotteistaminen näkyy asiakkaalle saumattomana palveluna sekä juuri heidän tarpeisiinsa sopivina räätälöityinä tuotteina. Onnistunut tuotteistaminen antaa yritykselle etua kilpailijoihin nähden ja helpottaa myös asiantuntijoiden työskentelyä.

Parantainen (2007, 25) toteaa, että huonosti tuotteistettu asiantuntijapalvelu on helppo tunnistaa ja sen saa selvittämiseen tarvitaan vain muutama peruskysymys. Ensinnäkin tuotteistajan tulisi kysyä itseltään, mitä heidän tarjoamansa palvelu maksaa. Hän kertoo, että hinta tulisi olla ilmoitettavissa jollain perusteella välittömästi asiakkaan sitä tiedustellessa. Hinnan muodostaminen on suoraan yhteydessä myyntikatteeseen ja se vaarantuu joka kerta, kun selvää toimintatapaa ei ole. Asiantuntijapalvelu on melko todennäköisesti tuotteistamaton, mikäli hinnan muodostaminen on vaikeaa.

Parantaisen (2007, 25) mielestä asiantuntijoiden tulee olla myös hyvin selvillä siitä, mitä heidän tarjoamaansa palveluun kuuluu. Myyntitilanteessa keksitty palvelun sisältö vaikeuttaa sen markkinointia ja riskeeraa jälleen myyntikatteen. Asiantuntijapalvelun markkinointi esimerkiksi nettisivujen tai esitteiden avulla on lähes mahdotonta, jos sen hyödyt ja ominaisuudet keksitään aina uudelleen.

Parantainen (2007, 25) sanoo, että kolmas tärkeä kysymys tuotteistamattoman asiantuntijapalvelun tunnistamiseksi on selvittää, kuka kyseisestä palvelusta vastaa. Hänen mukaansa huonosti tuotteistetun asiantuntijapalvelun yksi ominaispiirre on, että organisaatiossa ei tiedetä kenen vastuulla sen hinnoittelu sekä kehittäminen ovat. Mikäli tuote ei ole kenenkään vastuulla siihen liittyvä kehittämistyö jää helposti tekemättä ja lopullinen palvelu ei vastaa asiakkaiden tarpeisiin.

3.2 Tuotteistamisen hyödyt ja haasteet

Asiantuntijapalvelun tuotteistamisella on mahdollisuus saavuttaa useita hyötyjä, mutta tuotteistaminen sisältää myös omat haasteensa ja riskinsä. Toiminnan tehokkuus ja myynti ovat niin kutsuttuja kovia arvoja, joihin tuotteistamisen avulla voidaan vaikuttaa. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu tuotteistaminen näkyy suo-

raan myynnin kasvuna ja yrityksen toiminnan tehostumisena, kun taas huonosti toteutettuna muutos on päinvastainen. Samalla todetaan myös, että tuotteistamisen voidaan sanoa olevan tietynlaista tasapainoilua hyötyjen ja haasteiden välillä. Seuraavassa esitellään tuotteistamisen mukanaan tuomia hyötyjä sekä mahdollisia haasteita ja riskejä. (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja [viitattu 21.9.2017].)

Tuotteistamisen hyödyt. Tuotteistaminen edesauttaa tiedon sekä osaamisen jakamista sekä yhteisen ymmärryksen muodostumista organisaatiossa. Edellä mainitut seikat pätevät erityisesti hiljaiseen tietoon perustuvien ja erittäin vaativien asiantuntijapalveluiden saralla. Yhteistyö organisaation sisällä paranee, jonka myötä henkilöstö sitoutuu organisaation toimintaan yhä paremmin. Tuotteistamisprosessissa osallisena oleminen luo henkilöstön näkökulmasta enemmän merkityksiä omalle työpanokselle. (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja [viitattu 21.9.2017].)

Onnistuneella tuotteistamisella voidaan monimutkaisiinkin asiantuntijapalveluihin luoda toistettavuutta sekä tasalaatuisuutta. Palvelun vakioimisen ja yhteisten toimintatapojen avulla samoja asioita ei tarvitse suunnitella ja toteuttaa useaan kertaan. Tästä seurauksena on asiakkaalle näkyvä saumattomampi palvelu. Palvelun vakioimisen lisäetuna voidaan todeta myös henkilöriippuvuuden väheneminen. Vakioidun tuotteen käyttöön on helpompi perehdyttää uutta henkilöstöä ja hyvällä dokumentoinnilla työtehtävien oppiminen nopeutuu. Lisäksi asiantuntijapalvelun myynti ja markkinointi helpottuvat tuotteistamisen myötä. Tuotteistaminen yhdenmukaistaa yrityksen viestintää ja huolella suunnitellut palvelukuvaukset selkeyttävät tuotteen toimintaperiaatteita. Palvelusta saadaan tätä kautta konkreettisempää, jonka myötä hinnoittelu helpottuu. (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja [viitattu 21.9.2017].)

Tuotteistamisen haasteet ja riskit. Liiallinen tuotteen standardointi voi johtaa tuotteen jäykistymiseen, jolloin se ei pysty enää vastaamaan tarpeeksi monipuolisesti asiakkaiden muuttuviin ja vaihteleviin tarpeisiin. Mikäli asiakkaita ja henkilöstä ei oteta osalliseksi tuotteistamisprosessiin, niin asiakaskeskeinen näkökulma saatetaan hukata, eikä se vastaa enää asiakkaiden tarpeisiin. Asiantuntija yrityksen sisällä on myös mahdollista, että tuotteistaminen nähdään uhkana. Tällöin asiantuntijat haluavat pitää niin sanotusta hiljaisesta tiedostaan kiinni, jolloin par-

haita toimintatapoja organisaatiossa ei olla valmiita jakamaan. Vakioinnista voidaan ajatella, että liian joustamattomiksi määritellyt toimintatavat eivät jätä tilaa omalle luovuudelle, mikä puolestaan syö henkilöstön motivaatiota. Asiantuntija kokee, että tuotteistaminen rajoittaa hänen käytössä olevaa potentiaaliaan ja ryhtyy vastustamaan muutosta. (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja [viitattu 21.9.2017].)

Innovoinnin kangistumisen voidaan myös kokea uhkana, mikäli standardisointi viedään liian pitkälle. Liiallinen vakiointi tappaa luovien ideoiden syntymisen ja estää niiden käyttämisen palvelun kehittämisessä. Henkilöstö katsoo prosesseja pelkäänsä vakioituneen ”putken” läpi, eikä kehittämisen paikkoja nähdä. Vaarana on jälleen, että ajan kuluessa palvelutuotteet eivät enää vastaa asiakkaiden tarpeisiin ja yritys jää jälkeen kilpailijoistaan. (Palvelujen tuotteistamisen käsikirja [viitattu 21.9.2017].)

3.3 Asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessi

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 45) näkevät, että onnistuneeseen tuotteistamisprosessiin kuuluu yhä vahvemmin design, muotoilu sekä brändien luominen. Kaupallistamisen perusedellytyksenä toimiva korkeatasoinen teknologia ei pelkäänsä riitä varmistamaan kaupallista menestystä. Huipputeknologian, muotoilun ja brändin lisäksi loppuun saakka hiotut tuotekonseptit sisältävät mahdollisuuden räätälöidä palveluita asiakkaan tarpeen mukaan. Tällaisissa tilanteissa prosessien suunnittelun lähtökohtana toimivat nimenomaan asiakkaan tarpeet ja niistä voidaan puhua asiakaslähtöisinä innovaatioina. Tuotteistamisen laajuus riippuu pitkälti organisaation strategiasta ja luonteesta. Yhteys palvelujen markkinointiin on kuitenkin syytä huomioida, vaikka tuotteistaminen toteutettaisiinkin vain pienessä mittakaavassa.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 45) sanovat, että palvelun tuotteistamisen suunnittelu on neljästä eri vaiheesta muodostuva jatkuva prosessi. Heidän mukaansa tuotteistaminen ja tuotteiden muodostaminen samaistetaan virheellisesti usein samaksi asiaksi, mutta todellisuudessa palvelun muuntaminen tuotteeksi on vain yksi osa

tuotteistamisprosessia. Kolme muuta vaihetta ovat: prosessin valmistelutyöt, markkinoinnin suunnittelu sekä projektin arviointi ja seuranta.

Lehtisen ja Niinimäen (2005, 43) mukaan asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen voidaan jakaa myös sisäiseen sekä ulkoiseen tuotteistamiseen ja niille molemmille on olemassa omat tehtävänsä ja määritelmänsä. Pääsääntönä voidaan todeta, että toiminnan kehittämistä, joka toteutetaan asiakkaalta piilossa, voidaan kutsua sisäiseksi ja puolestaan asiakkaalle näkyvää ulkoiseksi tuotteistamiseksi.



Kuva 4. Sisäinen ja ulkoinen tuotteistaminen asiantuntijapalvelussa (Mukaillen Sipilä, J. (1995, 48).

3.3.1 Tuotteistamisprosessin valmistelutyöt

Sipilä (1995, 34) kertoo, että tuotteistamisprosessin suunnittelu käynnistyy valmistelutyöillä. Prosessi, jonka tarkoitus on tuotteistaa yrityksen palvelu saattaa pakottaa myös pohtimaan koko liiketoiminnan ydintä ja strategiaa. Hän painottaa, että yrityksen täytyy ensiksi sisäistää, minkä vuoksi se on olemassa ja kenelle palveluita halutaan tuottaa. Tämä on tuotteistamisprosessin ensimmäinen ratkaistava ongelma.

Parantainen (2007, 197–199) toteaa, että sen jälkeen kun yrityksen olemassaolon merkitys ja laatupolitiikka on selvitetty, niin voidaan aloittaa asiakasryhmien analysointi sekä tutkia potentiaalisten asiakkaiden palvelulle asettamia vaatimuksia. Hänen mukaansa vaatimusmäärittely toimii tuotteistamishankkeen kivijalkana. Huolellisesti mietityn vaatimusmäärittelyn avulla projektin tavoitteet ovat selkeät, niin suunnittelu, kuin toteutusvaiheessakin. Ketterässä projektissa vaatimusmäärittely on aluksi vain suuntaa antava ja projektin aikana esiin nousseet uudet näkökulmat ja asiakastarpeet muovaavat tavoitteita matkan varrella. Tunnistamalla asiakastarpeet organisaation on helpompi muodostaa palvelutuotteen ominaisuudet. Parantainen listaa, että hyvän vaatimusmäärittelyn hyötyjä ovat asiakkaiden tarpeita vastaava tulos, mahdollisuus projektin kustannusten ja aikataulun arviointiin, osaprojektien yhtäaikainen suorittaminen sekä ylimääräisten kulujen hallitseminen sellaisten palveluominaisuuksien karsimisella, joille ei ole perusteltua kysyntää.

Bergström ja Leppänen (2017) kertovat, että pääsääntöisesti yrityksen ei ole mahdollista tyydyttää kaikkien asiakasryhmien tarpeita, eikä se myöskään ole kannattavaa. Tämän vuoksi kohderyhmän valinta ja valitun kohderyhmän ongelmien ratkaisu ovat avainasemassa tähdättäessä onnistuneeseen tuotteistamisprosessiin. Huolellisen markkinointistrategian suunnittelulla ja segmentoinnilla pyritään etsimään erilaisia asiakasryhmiä, joiden tarpeet sekä arvostukset kohtaavat tarjottavan palvelun kanssa. Tavoitteena on, että ne pystytään myöhemmässä vaiheessa tyydyttämään kannattavasti ja kilpailijoita paremmin. Kartoituksen avulla halutaan löytää toisistaan eroavia asiakasryhmiä tutkimalla ostokäyttäytymistä, eli kuka ostaa mitäkin ja millä perusteella. Tämän jälkeen yrityksellä on mahdollisuus valita sopivin asiakasryhmä, jolle markkinointi ja myyntitoimenpiteitä lähdetään suunnittelemaan sekä toteuttamaan. Heidän mukaansa organisaatioiden resurssit eivät yleensä ole riittäviä palvelemaan useita eri segmenttejä samanaikaisesti, ja kaikkea kaikille -malli ei ole tänä päivänä järkevä markkinointitapa.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 46–48) toteavat, että valmisteluvaiheessa on myös syytä huomioida toimintaympäristö ja yhteiskunnalliset tekijät, kuten esimerkiksi lainsäädäntö. Toimintaprosesseja ja palvelutuotantoa analysoimalla voidaan löytää prosessista kipeimmin kehittämistä vaativat vaiheet. Palvelutuotantoon liittyen

voidaan tutkia esimerkiksi ajankäyttöä, minkä avulla saadaan selville, mikä on yrityksen palveluprosessien työläin osuus ja miten työaika jakautuu asiakastyön sekä asiakaspalvelun kesken. He painottavat, että organisaation kustannusrakenteen selvittäminen ja kustannuslaskennan pääperiaatteisiin perehtyminen on pakollinen osa tuotteistamisprosessia sekä budjetin laskentaa. Edellä mainittujen tietojen pohjalta on mahdollista laatia kirjallinen ja aikataulutettu suunnitelma tuotteistamisprosessin läpiviemiseksi. He tähdentävät myös, että täsmällinen valmistelutyö ja suunnittelu tukevat tuotteistuksen lisäksi toiminnan kehittämistä ja toimintojen suunnittelua ylipäättään.

3.3.2 Palvelutuotteen muodostaminen ja vakiointi

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 48–49) kertovat, että palvelutuotteen muodostaminen on toinen vaihe tuotteistamisprosessissa, ja se luetaan osaksi sisäistä tuotteistamista. Tuotteiden muodostamisessa on kyse erilaisten mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen tunnistamisesta, eli tuotevalikoiman kehittämisestä. Heidän mukaansa asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstön tulisi tuntea omien tuotteidensa palvelukonsepti perinpohjaisesti. He toteavat myös, että yrityksen palvelukonseptin hahmottaminen saattaa joskus vaatia keskustelua asiakkaiden kanssa. Tällä tavoin asiakasnäkökulma yrityksen koko palveluprosessista saadaan selville. Myös palveluprosessin analysointi kuuluu palvelutuotteen muodostamiseen. Palveluprosessin kuvaamisessa voidaan käyttää esimerkiksi service blueprinting-menetelmää.

Service Blueprinting. Blueprinting tarkoittaa prosessikuvausta, jossa kuvataan palveluiden erilaisia näkymättömiä ja näkyviä vaiheita. (Stickdorn & Schneider 2010, 204–205, 242, 270–271.) Tässä prosessinkuvauksessa tarkastellaan palvelutarjontaa sekä asiakaspalvelua ja siinä otetaan huomioon palvelusta koituva hyöty sekä kehittämishaasteet sen jokaisessa vaiheessa. Blueprinting-menetelmässä pohditaan muun muassa seuraavia kysymyksiä: Miten asiakkaat haluaisivat käyttää palvelua ja miten sen käyttämistä voidaan kasvattaa? Miten erilaista tekniikkaa sekä luovia ratkaisuja voidaan hyödyntää palveluiden suunnittelussa? Stickdorn ja Schneider (2010, 204–205, 242, 270–271) kertovat, että blueprintingin toteuttami-

seen ei ole vain yhtä tapaa, mutta siitä tulee aina käydä ilmi palvelutuotteeseen liittyvät toiminnot ja prosessit.

Innokylän verkkosivuilla (Service blueprint [viitattu 29.9.2017]) kirjoitetaan, että service blueprinting havainnollistaa palvelun siten, että se kuvaa samanaikaisesti palvelun näkyviä elementtejä, niin asiakkaiden, kuin työntekijöidenkin näkökulmasta sekä tuo esiin asiakaspalvelun leikkauspisteitä. Sivuston mukaan blueprinting selventää sen lukijalle, että palveluprosessi on erilainen asiakkaan kuin palveluntarjoajan näkökulmasta. Service blueprinting koostuu viidestä eri osasta.

Ensimmäisessä osassa kuvataan asiakkaalle näkyvää palvelutilaa ja toisessa asiakkaan toimintaa. Tässä komponentissa havainnollistetaan, miten asiakas osallistuu yrityksen palvelun toimittamisprosesseihin. Asiakkaan toiminta kuvataan kronologisesti blueprinting-kaavion yläosassa. Kolmas vaihe koostuu asiakaspalveluhenkilöstön suorittamista toimenpiteistä ja tätä osiota voidaan kutsua myös näyttämöksi. Tässä vaiheessa selvennetään asiakkaan vuorovaikutustilanteita sekä asiakaskohtaamisia yrityksen henkilöstön kanssa. Neljäs osuus on puolestaan asiakaspalveluhenkilöstön suoritteet, jotka eivät näy asiakkaalle, eli niin kutsuttu takahuone. Viides kohta rakentuu tukiprosesseista. Palvelun tuottamiseen tarvittavista prosesseista suurin osa on asiakkaan kannalta näkymättömiä. Tällaisia toimintoja ovat muun muassa perehtyminen materiaaleihin, johtamistoimet tai järjestelmätuki. (Service blueprint [viitattu 29.9.2017].)

Blueprinting-prosessikaavion tarkoitus on kuvata koko prosessi mahdollisimman tarkasti ja objektiivisesti. Sitä voidaan hyödyntää uuden palvelun suunnittelussa tai vastaavasti vanhan kehittämisessä. Prosessikaavio tarjoaa keinon pilkkoa tarjottava palvelu osiin ja sen myötä kuvata hyvinkin tarkasti sen kulku vaiheittain. Blueprinting mallin suurin hyöty on, että se antaa organisaatiolle informaatiota palveluprosessista ja sen osista, jotka ovat prosessin kehittämisen kannalta avainasemassa. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 42.)

Palvelutuotteen vakiointi. Asiantuntijapalvelun vakioinnilla tarkoitetaan palveluprosessien kehittämistä siten, että niitä voidaan toistaa ja monistaa jonkin teknologian tai menetelmän avulla. Toistettavuus lisää tehokkuutta yrityksen toiminnoissa

ja tekee samalla asiakkaan kokemasta palvelusta tasalaatuisempaa. (Jaakkola, Orava, Varjonen 2007, 20.)

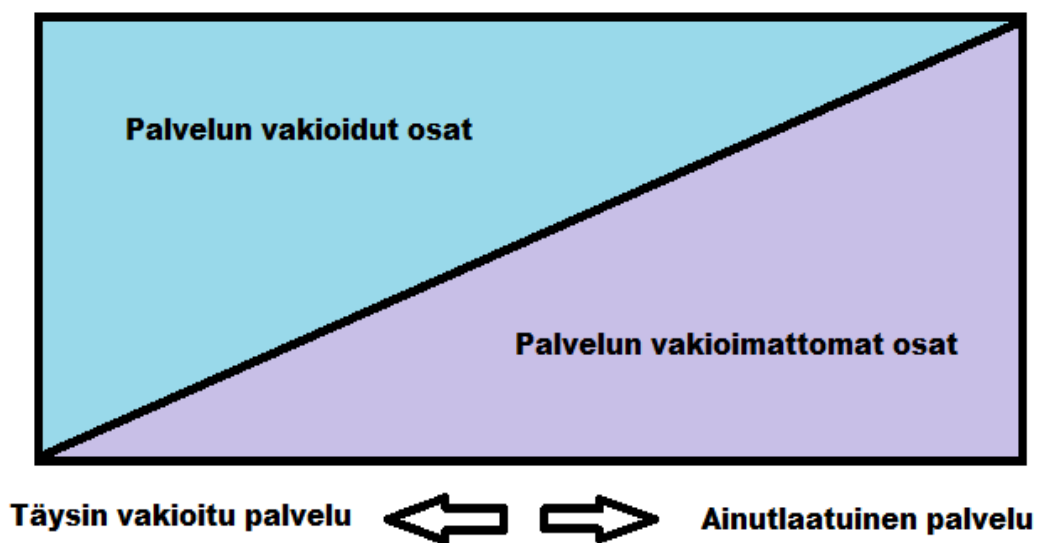
Palvelun vakiointi on myös osa prosessin sisäistä tuotteistamista. Dokumentoinnin sekä palveluiden tuottamiseksi vaadittujen asiakkaalle näkymättömien prosessien kehittäminen on pääsääntöisesti yrityksen sisällä tapahtuvaa toimintaa. Sisäisen tuotteistuksen avulla koko organisaation työskentelyä voidaan tehostaa ja viedä ammattimaisempaan suuntaan. Yrityksen toiminnan tehokkuuden kannalta on tärkeää, että jo yhden kerran tehtyjä toimenpiteitä ei tarvitsisi suunnitella tai toteuttaa uudelleen. Saman toimenpiteen toistamista pyritään sisäisen tuotteistamisen avulla välttämään. Laadukkaasti hoidettu sisäinen tuotteistaminen toimii pohjana ja edellytyksenä ulkoiselle tuotteistamiselle. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Tuotteistamisen asteet. Jaakkolan ym. (2007, 19) mukaan tuotteistamisen aste määräytyy yrityksen strategisten valintojen mukaan. Suhde vakioitujen ja räätälöityjen osien välillä voi vaihdella paljonkin palvelusta riippuen. Toisessa ääripäässä on täysin ainutlaatuinen palvelu, mikä toteutetaan jokaiselle asiakkaalle omanlaisenaan alusta lähtien. He kertovat myös, että toinen ääripää on puolestaan kokonaan tuotteistettu palvelu, jonka jokainen asiakas saa aina täysin samalla sisällöllä. Yrityksen näkökulmasta kannattavin tuotteistamisen aste riippuu pitkälti palvelun luonteesta. Suurin osa palveluista on tuotteistettu jonnekin kahden ääripään välille.

Tuotteistamisen asteen valinnassa tärkeintä on löytää taso, joka tukee asiakkaan kokemaa hyötyä palvelusta mahdollisimman paljon. Palvelun räätälöinti asiakkaan tarpeen mukaiseksi käy mahdolltomaksi, mikäli tuote rakennetaan täysin vakioituksi. Toisaalta taas jokaiselle asiakkaalle erikseen alusta aloitettava suunnittelu sitoo paljon resursseja, eikä ole välttämättä kannattavaa. Vakiointi toimii parhaiten silloin, kun asiakkaiden tarpeet ovat keskenään hyvin samankaltaisia ja asiakkaat arvostavat kustannustehokasta sekä nopeaa toimintaa. (Jaakkola ym. 2007, 19.)

Jaakkola ym. (2007, 20) kertovat, että erilaisista vakioiduista osista kehitettyyn palveluun on mahdollista luoda lisää joustavuutta, kun se jaetaan itsenäisiin moduuleihin. Toisistaan poikkeavista moduuleista asiakas kykenee valitsemaan mieleisensä ja samaan sitä kautta aikaiseksi tarpeitaan vastaavan paketin. Palvelulla

voi olla perusmalli, jota erilaisilla moduuleilla täydentämällä hän saa tarvitsemansa liitännäispalvelut. Moduuleista koostuvan palvelun suurimmat hyödyt ovat kustannustehokkuus, nopeus sekä joustavuus. Moduulit täytyy kuitenkin suunnitella niin, että ne ovat itsenäisiä ja helposti yhdisteltävissä. He huomauttavat, että palvelun vakioiminen ei tarkoita sitä, ettei sen räätälöiminen olisi enää mahdollista, vaan vakioitukin palvelu voi tarjota asiakkaalle yksilöllisen ja ainulaatuisen ratkaisun. Kuten kuva (5) havainnollistaa, niin vakioimattomien ja vakioitujen palvelun osien suhde määrittää sen, miten ainutkertaisesta palvelusta on kyse.



Kuva 5 Tuotteistamisen aste riippuu vakioitujen ja vakioimattomien osien suhteesta.

Asiantuntijapalveluita tarjoaville yrityksille on aiemmin ollut tavallista, että niillä ei ole ollut omaa sisäistä toimintaa tuotteiden kehittämiseksi, vaan tuotekehitys on tapahtunut asiakkaiden toimeksiantojen kautta. Tuotekehitystyö on siis sisältynyt palveluiden hintaan ja siitä aiheutunut lasku annettu asiakkaiden maksettavaksi. Nykyään asiakkaat ovat kuitenkin yhä valveutuneempia ja he haluavatkin maksaa vain valmiista tuotteesta. Tämä pakottaa palveluja tuottavia yrityksiä panostamaan yhä enemmän tuotekehitykseen ja tuotteistamiseen. (Sipilä 1995, 33–34.)

3.3.3 Asiantuntijapalvelun ulkoinen markkinointi

Tässä luvussa käydään läpi asiantuntijapalvelun ulkoista markkinointia. Aluksi käsitellään markkinoinnin merkitystä asiantuntijapalvelun tuotteistamisprosessissa ylipäätään, jonka jälkeen esitellään markkinoinnin suunnittelua ja lopuksi edetään markkinointiviestintään.

Gorchels (2003, 143–144) kertoo, että asiantuntijapalveluita tulee luonnollisesti markkinoida siinä missä muitakin tuotteita, jotta ne saadaan ylipäätään asiakkaiden tietoisuuteen. Asiantuntijapalveluiden markkinointiviestinnässä korostuu erityisesti kokonaisvaltaisuus. Hänen mukaansa kokonaisvaltaisuudella tarkoitetaan sitä, että tuotteen ja markkinointiviestinnän tulee olla yhteneväistä sille asetettuihin tavoitteisiin sekä strategiaan nähden. Tämä koskee myös palvelulle kehitettyjä tukitoimia, joiden tulee tukea asiakkaan saamaa palvelukokemusta tuotelupausten lunastamiseksi.

Sipilä (1995, 20) sanoo, että asiantuntijapalvelun markkinointia on mahdollisuus tehostaa huomattavasti tuotteistamisen avulla. Tuotteistettu palvelu on tavallisesti helpommin asiakkaan tunnistettavissa ja siihen perehtyminen on yksinkertaisempaa. Hän väittää, että tuotteistamisen ansiosta palvelu on myös paremmin verrattavissa muihin kilpaileviin palveluihin. Näin ollen asiakkaan on mahdollista huomata palvelun kilpailuedut ja hän kykenee perustelemaan ostopäätöksen itselleen. Ostopäätös tehdään suurimmaksi osaksi tunteella, mutta siitä huolimatta asiakas tarvitsee itselleen myös järkipäisiä syitä valinnan perusteeksi. Tuotteistettu palvelu on helpompi myydä sen selkeyden vuoksi. Esittelijä saa itsevarmuutta sekä loistavan selkänöjan puheilleen, kun palvelu on konkreettisena mielessä.

McDonald ja Wilson (2011, 9) kertovat, että markkinointi- ja myyntitoimenpiteet ovat vain yksi näkökulma markkinointiin. Heidän mukaansa asiakkaan palvelukokemukseen ja sitä kautta tuotteen menekkiin vaikuttavat myös tuotesuunnittelu, hinnoittelu, toimitus ja ylipäätään koko prosessin sujuvuus. Palvelutuote menestyy sitä paremmin, mitä enemmän markkinointimixin jokaiseen osa-alueeseen on kiinnitetty huomiota.

Aiemmin yleisesti käytössä ollut neljän P:n (price, place, product, promotion) malli on sittemmin muuttunut seitsemän P:n malliksi, johon on lisätty people, process ja physical evidence. Tämä kertoo siitä, että markkinointi ymmärretään yhä kokonaisvaltaisemmaksi toimeksi organisaatioissa. Kaiken suunnittelun keskiössä tulisi olla asiakas. Mitä enemmän yritys panostaa kohderyhmänsä tarpeiden selvittämiseen, sitä tehokkaammin palveluita voidaan kehittää. Moni yritys tuhlaa suuria summia markkinointiin selvittämättä sen suuremmin kohderyhmäänsä tai heidän tarpeitaan. Mikäli taustatyötä ennen markkinoinnin toteuttamista ei tehdä huolella, niin vaarana on, että yritys viestii asiakkaille täysin epäoleellisia asioita. Tämä johtaa siihen, että isoista panostuksista huolimatta markkinointi jää usein tehottomaksi. (McDonald & Wilson 2011, 9.)

Markkinoinninviestinnän suunnittelu. Asiantuntijapalvelun markkinoinnin suunnittelua helpottaa, kun tuotekonsepti on mietitty tarkkaan jo sisäisen tuotteistamisprosessin aikana. Sisäisen tuotteistamisen vaiheessa on suunniteltu esimerkiksi se, miten pitkälle palvelutuotetta ollaan valmiita räätälöimään asiakkaan ehdoilla ja mikä on palvelutuotteen markkinapotentiaali sekä asiakassegmentti. (Simula ym. 2010, 32.)

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 106–107) ovat sitä mieltä, että asiantuntijapalveluiden markkinoinnin suunnittelu on hyvin paljon riippuvainen yrityksen tilanteesta ja sen tuottamasta palvelusta. Yleisesti ottaen markkinointisuunnitelman tulisi vastata sellaisiin kysymyksiin, kuten:

- Mikä on tämän hetkinen tilanne?
- Mihin suuntaan halutaan lähteä ja mitä tavoittelemme?
- Miten tavoitteet saavutetaan?
- Mitä toimenpiteet tavoitteiden saavuttamiseksi kustantavat?
- Miten markkinoinnin onnistumista voidaan seurata ja mitata?

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 106–107) tähdentävät, että markkinointisuunnitelma täytyy aina räätälöidä yksilöllisesti organisaation toimintatapojen ja vallitsevien olosuhteiden mukaan. Asiantuntijapalvelun markkinoinnissa tärkeää onkin löytää

juuri sille ominaisia vahvuuksia ja sitä kautta luoda kilpailuetua erottumalla muista samantyyppistä palvelua tarjoavista yrityksistä. Heidän mukaansa on hyvä muistaa, että markkinointi liittyy vahvasti yrityksen kaikkiin toimintoihin erityisesti palveluyrityksessä. Markkinointi ei ole vain tietyn henkilön tai markkinointitiimin vastuulla oleva asia, vaan koko organisaation toiminta vaikuttaa siitä välittyvään kuvaan. Markkinointisuunnitelman voidaan nähdä olevan tietynlainen kartta yritykselle kohti menestystä ja kasvua.

Markkinointiviestintäsuunnitelma. Ulkoiseen tuotteistamiseen lukeutuvan markkinointiviestinnän tarkoituksena on osoittaa asiakkaille, millaisia palveluita yritys tarjoaa sekä luoda selkeä kuva yrityksen toiminnasta. Asiantuntijapalvelujen markkinoinnissa täytyy löytää keinoja konkretisoida palvelua asiakkaille. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43.)

Sipilä (1995, 27–28) sanoo, että konkreettisten esimerkkien avulla mahdollistetaan asiantuntijapalveluiden myyminen. Hänen mukaansa näkyvä markkinointiviestintä toimii ikään kuin jäävuoren huippuna asiakkaan kannalta näkymättömille tuotteistamisprosesseille yrityksen sisällä. Palvelun markkinointiviestinnän haasteena on se, miten asiakkaalle saadaan konkreettinen mielikuva abstraktista palvelusta. Monesti yhteistyö asiakkaan ja asiantuntijan välillä voi olla haastavaa, sillä asiantuntija ei välttämättä tiedä tarpeeksi asiakkaan toimintaympäristöstä, kun taas asiakas ei ole riittävän perillä erityisasiasta, johon hänen havaitsemansa ongelma liittyy. Asiakkaalla saattaa olla hyvin vahva näkemys siitä, miten pulma tulisi ratkaista, vaikka hänen tietonsa asiasta voivat olla vain ”pintaraapaisu” sen todellisesta luonteesta. Tällaisessa tilanteessa asiantuntijan asiakaspalvelua helpottaa hyvin suunniteltu ulkoinen tuotteistaminen. Sipilä kertoo, että hyvä ulkoinen tuotteistaminen helpottaa asiantuntijan työtä ja sen avulla hän pystyy paremmin havainnollistamaan asiakkaalle tarjottavan lopullisen palvelun.

Abstraktia palvelua voidaan konkretisoida osoittamalla sitä koskettavia aineellisia asioita, joita yritys haluaa palveluunsa yhdistettävän. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi tuotemerkit, esitteet, referenssit sekä tulosdokumentit. Edellä mainitut esimerkit voidaan näyttää asiakkaalle käytännössä ja niiden kautta hänen on mahdollista ymmärtää paremmin palvelun todellista luonnetta sekä sen tuomia hyötyjä. Tuotteistettaessa asiantuntijapalvelua havainnoinnin tukena voidaan esitellä myös

palvelun tuotantokoneistoa. Asiakkaalle voidaan näyttää esimerkiksi erilaisia työkentely- ja dokumentointimenetelmiä. (Sipilä 1995, 48–49.)

Sisältömarkkinointi. Ville Tolvanen (2012) kirjoittaa blogissaan, että digitalisoinnin myötä hyvin tuotteistetun ja palvelumuotoiluun panostaneen asiantuntijayrityksen ei tarvitse varsinaisesti markkinoida enää ollenkaan, vaan kiinnostava, innostunut ja läpinäkyvä toiminta houkuttelee itsessään asiakkaita. Markkinoinnissa on tärkeää, että se näkyy ja huomioidaan yrityksen kaikessa tekemisessä. Oman alan tapahtumat, rekrytoinnit, sidosryhmä tapaamiset ja asiakaskohtaamiset ovat kaikki osana markkinointia. Tolvanen näkee myös, että asiantuntijapalveluiden markkinointi kulminoituu viestinnän markkinointiin ja siinä tärkeää on saada huomiota omille ajatuksille sekä näkemyksille. Markkinointi asiantuntijapalveluissa on siirtynyt yhä enemmän sosiaaliseen mediaan, mihin yritykset tuottavat sisältöä tarjoamistaan palveluista ja niille tärkeistä arvoista. Hänen mukaansa esimerkiksi erilaiset ”asiakas case”- videot ja yrityksen henkilökunnan esittelyt tuovat yrityksen toimintaan konkreettisuutta ja herättävät luottamusta.

Tolvasen kuvailemaa mielenkiintoisen sisällön tuottamista kotisivuille tai sosiaalisen median eri kanaviin kutsutaan sisältömarkkinoinniksi. Schultz, Doerr ja Frederiksen (2013, 183–184) kertovat, että sisältömarkkinointi kasvattaa koko ajan rooliaan asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. He sanovat, että sisältömarkkinointi hyödyntää digitalisaatiota, joka on kansainvälinen jatkuvasti kasvava megatrendi. Ongelmaan törmätessään niin yritykset, kuin tavalliset kuluttajatkin alkavat etsiä ratkaisua pulmiinsa ensimmäiseksi Internetistä. Tietoa haetaan yhä enemmän myös sosiaalisen median kautta, joten yritysten täytyy näkyä siellä asiakkaiden tavoittamiseksi. Sisältömarkkinoinnissa tuotetaan palvelusta kiinnostuneille henkilöille materiaalia yrityksen projekteista tai asioista, joihin heidän palvelunsa liittyy. Tuotettu sisältö toimii eräänlaisena ”koukkuna”, jolla pyritään saamaan sitoutuneita seuraajia yrityksen eri kanaviin. Heidän mukaansa tärkeää on, että sisältö on helposti saatavilla ja ennen kaikkea ilmaista. Laadukas sisältö herättää luottamusta ja kun tarve palvelulle jossain vaiheessa tulee, niin asiakkaan on helppo valita yritys, joka on jo ennestään hänelle tuttu.

Schultz, ym. (2013, 189) esittelevät kolme pääkohtaa, joita seuraamalla yritys onnistuu mielenkiintoisen sisällön tuottamisessa omiin kanaviinsa. Ensimmäisenä

organisaation täytyy tunnistaa heidän kohderyhmänsä haasteet. Tähän tarvitaan taustatutkimusta, mutta se yleensä kannattaa. Asiantuntijat tietävät usein huomattavasti vähemmän kohderyhmästään, kuin luulevat. Heidän mukaansa toiseksi on selvitettävä, miten tavoiteltava yleisö käyttäytyy verkossa ja sosiaalisessa mediasa. Näin mahdollistetaan oikeanlaisten kanavien valinta sisällön tuottamiseen. Kolmas tärkeä seikka hakusanojen selvittäminen, joita haluttu kohderyhmä käyttää. Kun useimmin haetut avain sanat ovat tiedossa, niin esimerkiksi hakokoneoptimoinnin tehokas hyödyntäminen on mahdollista.

Yritykset ovat yhä tietoisempia sisältömarkkinoinnista ja sen merkityksestä. Siitä huolimatta myös perinteisille markkinointiviestinnän muodoille on myös paikkansa. Jokaisen yrityksen tulee hakea itselleen tuottoisin jakosuhde sisältömarkkinoinnin ja perinteisten kanavien välillä. Iso kuva on kuitenkin se, että tehokkuudessa sisältömarkkinointi päihittää tällä hetkellä perinteiset markkinointikeinot. (Schultz, ym. 2013, 185.)

Imago. Grönroos (2001, 385–388) sanoo, että organisaation sisään juurrutettu tuoteajattelu parantaa yhteistyötä sen sisällä, mikä puolestaan yhtenäistää sen ulkoista imagoa. Hänen mukaansa yleisesti tunnustettu suotuista imago on suuri voimavara jokaiselle yritykselle toimialasta riippumatta. Imagolla tarkoitetaan arvoja, joita ihmiset liittävät organisaatioon. Imago viestii odotuksista palvelua kohtaan ja se muodostuu pääasiassa havainnosta ja kokemuksista. Yrityksen imago voi olla hyvinkin erilainen ihmisryhmien ja yksilöiden välillä riippuen heidän henkilökohtaisista kokemuksistaan, mutta pääsääntöisesti jokaisesta organisaatiosta on olemassa jonkinlainen yleiskuva. Vaikka organisaatiolla olisi useampia eri toimipisteitä, niin sen tulisi pyrkiä säilyttämään oma imagonsa jokaisessa siten, että organisaation yleistä strategiaa on mahdollista noudattaa. Hän näkee, että osana tuoteistamista organisaation tulisi pyrkiä luomaan tarpeeksi yhtenäinen imago toimipisteiden kesken ja toisaalta jättämään sopivasti liikkumavaraa palveluiden paikallisen luonteen vuoksi. Liika kaavamaisuus asiantuntijapalveluissa saattaa haitata kaupankäyntiä erilaisissa liiketoimintaympäristöissä.

Yrityksen imago vaikuttaa sisäisesti sen työntekijöihin ja ulkoisesti asiakkaisiin. Erinomaisen imagon omaavan organisaation on tavallisesti helpompi rekrytoida hyviä työntekijöitä. Ulkoisesti imago toimii osana viestintää markkinointikampanjoin-

den kanssa. Myönteisen imagon siivittämänä ihmiset ovat vastaanottavaisempia markkinointikampanjoiden viesteille. Suotuisana tunnettu imago myös suodattaa asiakkaan kokemuksia sen operatiivisesta toiminnasta. Ongelmat palvelun tuottamisessa ja virheet asiakaspalvelussa ovat asiakkaan kannalta helpommin unohdettavissa hyvän imagon omaavissa yrityksissä. Toisaalta ongelmatilanteissa yritys voi vaikuttaa suuresti oman imagonsa kehittymiseen sillä, miten se suhtautuu pulman ratkaisemiseen. Nopean reagoinnin, virheen tunnustamisen ja pikaisen korjaamisen avulla voidaan jopa parantaa yrityksen imagoa asiakkaan silmissä ongelmatilanteesta huolimatta. (Grönroos 2001, 387–388.)

Brändi. Lehtinen ja Niinimäki (2005, 50–52) toteavat, että tuotteistamisprosessi huipentuu asiantuntijapalvelubrändin kehittämiseen. Sen tarkoituksena on luoda palveluyrityksestä tai jopa tietyistä tuotteista brändi. Brändin kehittäminen on yleensä kallis investointi, mutta parhaassa tapauksessa sillä saadaan sitoutettua asiakkaita ja saadaan heistä jopa organisaation markkinoijia eli suosittelijoita. He määrittelevät brändin symboliksi tai käsitteeksi, jonka avulla asiakkaat erottavat yrityksen kilpailijoiden tuotteista.

Lehtinen ja Niinimäki (2005, 50–52) kertovat, että Kuten koko tuotteistamisprosessi, niin myös palvelubrändin luomisessa tärkeintä on huolellinen johtaminen. Kun itse palveluprosessi on kunnossa, niin asiakkaat saavat positiivisia kokemuksia yrityksen kanssa toimimisesta. Heidän mukaansa henkilöstön vuorovaikutus asiakkaiden kanssa on tässä avainasemassa. Myönteisten brändikontaktien avulla luodaan asiakkaalle tunneside brändiä kohtaan. Kontaktien syntyessä asiakas alkaa muodostaa mielessään merkityksen organisaation toiminnalle. Tämä kehittää brändisuhteen, jolloin asiakas ottaa tuotteen omakseen ja on halukas ilmoittamaan käyttävänsä palvelua. Parhaassa tapauksessa asiakas synnyttää niin vahvan sitteen brändiin, että alkaa mainostaa sitä muille esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Edellä mainittu tilanne on yrityksen kannalta mainio. He muistuttavat myös, että markkinointia suunniteltaessa markkinointikampanjat ovat vain osa brändin luomista. Niiden tehtävä on vahvistaa brändin kehittymistä, mutta brändin arvo syntyy pitkälti laadukkaan päivittäisen tekemisen ansiosta.

Asiantuntijapalvelubrändin kehittämisen haastavuus tavarabrändiin verrattuna syntyy tuotteiden abstraktista luonteesta sekä prosessista, jossa tuotanto, palvelu ja

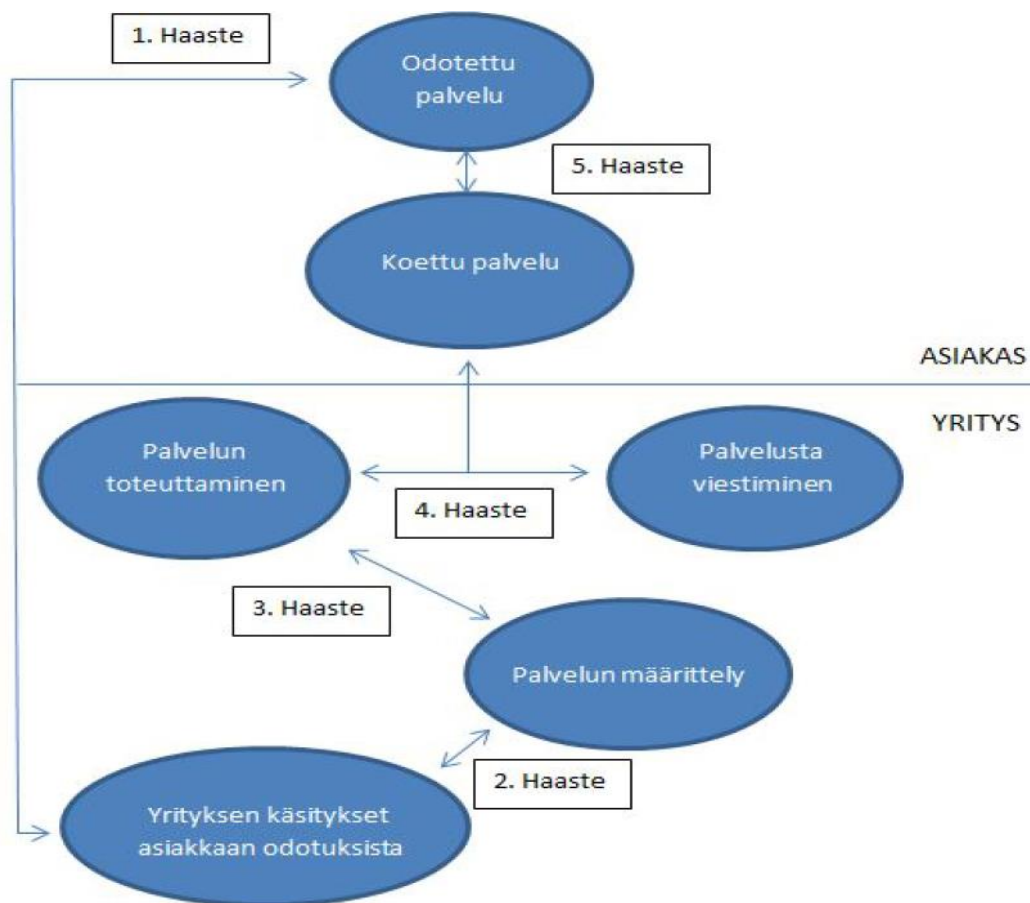
markkinointi toimitetaan samanaikaisesti. Tästä syystä asiantuntijabrändiä luotaessa onkin viisasta useimmiten keskittyä yritykseen yksittäisen palvelutuotteen sijaan. Asiantuntijaorganisaation tuotteet voivat olla monesti vaikeasti erotettavissa ja näin ollen asiakkaan on helpompi tunnistaa koko organisaation brändi. Synnyttämällä asiakkaalle suotuisa brändisuhde organisaatioon myös luottamus yksittäiseen tuotteeseen paranee. Asiantuntijapalvelu- ja tavarabrändiä yhdistäviä tekijöitä ovat niiden molempien perustuminen lopullisesta tuotteesta löytyviin vakioituihin piirteisiin sekä syvälliseen asiakkaiden tarpeiden tunnistamiseen. (Lehtinen & Niemäki 2005, 50–52.)

3.3.4 Kehittäminen ja arviointi

Jaakkola ym. (2007, 33) kertovat, että tuotteistamisprosessiin olennaisena osana kuuluu myös kehitetyn palvelutuotteen seuranta, mikä on erittäin tärkeää yritystoiminnan onnistumisen kannalta pitkällä aikavälillä. Heidän mukaansa selkeät tavoitteet kuuluvat jokaiseen kehittämishankkeeseen. Tärkeää tavoitteiden asettamisessa on, että niiden tulee olla koko organisaation tiedossa ja ennen kaikkea mitattavissa. He kertovat, että tavoitteiden asettamisen avulla hankkeesta viestiminen työntekijöille helpottuu huomattavasti ja todennäköisyys onnistua palvelun tuotteistamisessa kasvaa. Tuotteistamisessa keskeisiä mitattavia asioita ovat palvelun laatu sekä tuottavuus.

Tuotteistamisprosessin menestystä voidaan tutkia joko asiakkaan kannalta tai yrityksen näkökulmasta. Hyvässä projektin läpiviennissä kumpikin näkökulma on otettava huomioon. Esimerkiksi asiakastyytyväisyys ja palvelun koettu laatu osoittavat tuotteistamisen onnistumisen asiakkaan kannalta, kun taas palvelun laadun tasaisuus sekä taloudellinen tuottavuus ovat yrityksen sisäisiä mittareita. Onnistumisen mittaamisessa käytetty näkökulma riippuu hyvin paljon kehittämisprojektin luonteesta ja jokainen yritys voi suunnitella omiin tarkoituksiinsa sopivimmat määreet hankekohtaisesti. Mitattavan tiedon tulee olla kuitenkin sen luonteista, että sillä on oleellinen merkitys yrityksen toimintaan ja yritys pystyy sitä järkevästi hyödyntämään. Merkityksettömien asioiden mittaaminen kuluttaa ainoastaan yrityksen resursseja ja se ei ole järkevää. (Jaakkola, ym. 2007, 33.)

Palveluprosessin haasteet. Kuva 6 havainnollistaa palveluprosessia ja siitä löytyviä haasteita. Kuvassa tuodaan ilmi palveluprosessin etenemistä aina sen suunnitteluvaiheesta asiakkaalle päätyvään lopulliseen palveluun. Kuva on jaettu kahden osaan asiakkaalle näkyviin ja organisaation sisäisiin toimenpiteisiin.



Kuva 6. Palveluprosessin haasteet (Mukaillen Jaakkola ym. 2007, 35).

Jaakkola (2007, 35) kirjoittaa, että ensimmäinen haaste palveluprosessissa ovat eroavaisuudet asiakkaan odotusten ja yrityksen käsitysten välillä palvelun laatuun liittyen. Yritys voi vastata haasteeseen osallistamalla asiakkaita tuotteen kehittämiseen ja keräämällä heiltä tietoa siitä, mitä palvelulta todella toivotaan. Asiakkaiden osallistaminen palvelun kehittämiseen on myös hyvä keino välittää tunnetta, että heitä kuunnellaan. Toisena ongelmana on hänen mukaansa sellaisen tuotteen kehittäminen, joka vastaa mahdollisimman pitkälle asiakkaiden asettamia odotuksia. Erilaisten pilottihankkeiden ja asiakaskokemusten kerääminen on avain asemassa, jotta sisällön vastaavuus saadaan kohtaamaan tarvetta.

Jaakkola (2007, 35) sanoo, että asiantuntijapalvelun tuotteistamisen edetessä toteutusvaiheeseen syntyy kolmas haaste. Tässä vaiheessa yrityksen täytyy löytää keinot toteuttaa suunniteltu palvelu asiakkaan tarpeet huomioon ottaen, mutta samalla tehokkaasti. Erilaisia tapoja testata toteutuksen onnistuneisuutta ovat esimerkiksi mystery shopping ja asiakastapaamisten dokumentointi. Hän näkee, että neljännessä haasteessa on kyse siitä, kohtaavatko yrityksen suorittama viestintä palvelusta sen toteutuksen kanssa. Asian selvittämiseksi yritys voi järjestää erilaisia asiakaspaneelleita tai asiakaskyselyitä, joissa tutkitaan viestinnästä syntyneiden mielikuvien kohtaamista toteutuksen kanssa.

Jaakkola (2007, 35) kertoo, että viidennessä, eli viimeisessä haasteessa on tehtävänä tarkastella asiakkaan kokemaa laatua. Koettua laatua voidaan selvittää esimerkiksi tutkimalla tehtyjen reklamaatioiden määrää ja palvelun menekkiä. Asiakaspalautteen analysointi ja asiakastyytyväisyys kyselyt antavat myös erinomaista informaatiota tuotteistamisprosessin onnistumisesta.

Laadun tarkastelu voidaan tehdä kahdessa osassa palveluprosessin ja palvelun lopputuloksen kannalta. Palvelun lopputuloksen voidaan sanoa olevan asiakkaan saama lopullinen hyöty ja palveluprosessilla puolestaan viitataan yrityksen ja asiakkaan väliseen kommunikointiin sekä prosessin yleiseen etenemiseen hankkeen aikana. Asiakkaan kannalta molemmat ovat tärkeitä, mutta kokemus palvelun laadusta luodaan pitkälti asiakkaan ja yrityksen välisen vuorovaikutuksen aikana. Palvelun laatukuiluja tutkimalla voidaan löytää ongelmakohtia, mitkä korjaamalla asiakaskokemus paranee. (Jaakkola ym. 2007, 34.)

Valvion (2010, 46) mukaan palvelun laatu ei ole yksiselitteinen käsite. Yleinen näkemys on, että palvelu on silloin hyvää, kun se vastaa asiakkaiden esittämiä odotuksia tai jopa ylittää ne. Toisaalta asiakkaan odotukset määrittävät monesti kokemuksen palvelun laadusta jo etukäteen, mutta itse käyttötilanteessa se sitten täsmentyy asiakkaalle.

4 HAASTATTELUTUTKIMUS PANKIN TOIMIHENKILÖILLE ALKUTAKAUS-TUOTTEESTA

Luvussa neljä käydään läpi opinnäytetyön empiirinen osuus, joka on toteutettu teoriaosuuden pohjalta. Seuraavissa luvuissa esitellään laadullisen tutkimuksen eteneminen vaiheittain ja kerrotaan perustelut tutkimusmenetelmän sekä tutkimusongelman valintaan. Tämän jälkeen esitellään haastatteluista saadut tutkimustulokset. Opinnäytetyön viimeinen luku on johtopäätökset ja pohdinta. Tässä luvussa pohditaan keinoja lisätä alkutakauksen menekkiä sekä syitä hakemusten suureen hylkymäärään. Lisäksi kerrotaan tutkimustulosten perusteella löydettyjä kehitysehdotuksia.

4.1 Tutkimusongelman valinta

Lähtökohtaisesti tutkimusongelman valinnalle ei ole rajoituksia. Tutkimusongelmaa pohdittaessa on kuitenkin tärkeää miettiä tavoitteita, joita tutkimuksella halutaan saavuttaa, sillä ne ohjaavat tutkimusprosessia sen koko elinkaaren ajan. Tutkimusongelman määrittelemiseksi tutkijan täytyy pohtia kysymysten asettelua ja omaa positiotaan tutkimuksen nähden. Tutkijan tulee pohtia sitä, halutaanko tutkimuskohdetta kuvailla vai tehdä siitä jonkinlaisia tulkintoja ja johtopäätöksiä. Lisäksi on tärkeä tunnistaa tutkijan oma rooli, jonka hän haluaa omaksua tutkimukseen nähden. Kokeeko tutkija itselleen luontaiseksi läheisen kontaktin ja vuorovaikutuksen tutkittavien kanssa, vai tuntee hän itselleen ominaisemmaksi pysytellä kauempana tutkimuskohteista. Tutkimusongelman valinta täytyy perustua lähtökohtaisesti tutkimuskohteen ymmärtämiseen ja niihin kysymyksiin, joihin tutkimuksella haetaan vastausta. Tutkimusongelma määrittää sen minkälaista tietoa tutkimuksen avulla halutaan. (Puusa & Juuti 2011, 23–24.)

Tutkimusongelman valintaa mietittiin tarkkaan ja tavoitteena oli, että se palvelisi mahdollisimman hyvin toimeksiantajaa sekä olisi myös mielekäs opinnäytetyöntekijälle. Opinnäytetyön aihetta pohdittiin yhdessä toimeksiantajan kanssa ja kuten luvussa yksi on todettu, niin löysimme tutkimusongelman alkutakaus-tuotteesta. Tutkimusongelmana oli selvittää, miten alkutakauksen menekkiä voitaisiin paran-

taa ja miksi lähes neljännes alkutakaushakemuksista joudutaan hylkäämään. Lisäksi haluttiin löytää kehitysehdotuksia tuotteen käyttömukavuuden parantamiseksi jakelukanavissa.

Alkutakaus valikoitui tutkimuksen kohteeksi kolmesta eri syystä. Ensimmäisenä syynä oli sen poikkeavuus muista Finnveran tuotteista. Toteutustavaltaan alkutakaus on Finnveran tuoteportfoliossa ainutlaatuinen ja tarkoitus oli nyt kerätä siitä kokemuksia jakelukanavassa työskenteleviltä pankin toimihenkilöiltä. Näiden kokemusten avulla pyritään kehittämään tuotteen käyttömukavuutta sekä selkeyttä. Toiveena on, että jakelukanavasta saatavien kehitysehdotusten myötä on mahdollista lisätä tuotteen menekkiä sekä vähentää hylättyjen päätösten määrää hakemuskäsittelyssä. Alkutakauksen kohderyhmänä olevat toimintaansa aloittavat yritykset ovat tärkeä osa Finnveran strategiaa ja näin ollen tuotteen kehittäminen nähtiin hyödylliseksi. Haastatteluiden avulla pyrittiin myös löytämään pullonkauloja alkutakauksen toteutusmallista, jotta ne voitaisiin välttää uusien samalla toteutusperiaatteella toimivien vakioitujen tuotteiden suunnittelussa. Lisäksi aihe rinnastui vahvasti opinnäytetyöntekijän toimenkuvaan ja työtehtäviin Finnveralla. Tämän ansioista työn aiheeseen oli kohtalaisen helppo ”päästä sisään” ja omia työtehtäviä koskettava aihe motivoi opinnäytetyöntekijää.

4.2 Tutkimusmenetelmä

Aiheeseen sopivinta tutkimusmenetelmää pohdittiin tarkkaan. Toimeksiantajan sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa käytyjen keskusteluiden jälkeen päädyttiin lopulta kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään ja tarkemmin kasvokkain toteutettavaan haastatteluun. Puusa ja Juuti (2011, 47–48) kertovat, että laadullisessa tutkimuksessa keskitytään todellisuuteen sekä siitä kumpuavan tiedon subjektiiviseen luonteeseen. Keskeisiä tunnuspiirteitä laadulliselle tutkimukselle on siihen osallistuvien tutkittavien henkilöiden näkökulma sekä yksittäisten ihmisten kokemusten tarkastelu. Kvalitatiivisen tutkimuksen perustana toimivat tutkittavien henkilökohtaiset näkemykset, joiden avulla pyritään luomaan teoreettinen tulkinta tutkittavalle ilmiölle. Laadulliselle tutkimukselle ominaista on mm. uudenlaisen tiedon

hankkiminen, ymmärryksen syventäminen sekä ilmiön tulkitseminen ja kuvaaminen.

Kuten edellä todetaan, niin laadullisen tutkimuksen avulla päästään pureutumaan tutkittavien henkilökohtaisiin kokemuksiin liittyen tutkittavaan ilmiöön. Menetelmää päätettäessä puntaroitiin, millä keinoin saataisiin selville mahdollisimman syvällisiä näkemyksiä sekä yksityiskohtaista tietoa alkutakauksen käytöstä. Syiden löytäminen mielipiteiden takana oli tärkeä seikka tutkimuksen tarkoitusta ajatellen. Käytökokemusten tutkiminen syvällisemmin mahdollistaa tuotteen kehittämisen entistäkin toimivammaksi.

Puusa ja Juuti (2011, 74–76) toteavat, että haastattelu voidaan toteuttaa useista eri lähtökohdista ja se on aineistonkeruumenetelmänä erittäin joustava. Haastattelu sopii käytettäväksi monenlaisiin tarkoituksiin ja tilanteisiin. Samoin kuin muitakin tutkimusmenetelmiä, tulee myös haastattelun käyttöä harkita suhteessa tutkimuksen aiheeseen ja sen tarkoituksiin. Heidän mukaansa tutkijan tulee aina kyetä perustelemaan valitsemansa tutkimusmenetelmä uskottavasti. Mikäli tutkimuksen tavoitteena on saada aineistoa, jossa asioille halutaan yksityiskohtaisia tulkintoja tai merkityksiä, niin paras menetelmä tähän on haastattelu. Haastattelun avulla tutkimukseen on mahdollista saada tutkittavien subjektiivinen kokemus. Haastattelu sopii tutkimusmenetelmäksi erityisen hyvin silloin, kun tutkimuksen aiheena on jokin abstrakti asia. Asiantuntijapalvelua voidaan kuvata abstraktina tutkimuskohteena ja haastattelututkimus sopii tästä syystä opinnäytetyön aiheeseen erinomaisesti. Yksi haastattelun vahvuuksista on joustavuus. Joustavuudella tarkoitetaan muun muassa sitä, että tutkijalla on mahdollisuus pyytää tutkittavaa tarkentamaan jotain lausuntoaan. Tämä voidaan lukea tärkeäksi seikaksi, kun pyritään etsimään syvällisempiä havaintoja opinnäytetyön tarkoitusta ja tavoitteita ajatellen.

Alasuutarin (2011, 151–152) mukaan ihmisille on ominaista, että nämä pyrkivät pääsemään jo ennen kysymyksiin vastaamista selville haastattelutilanteen luonteesta ja haastattelijan tarkoituksista. Tämä on yhteistä niin henkilöhaastattelulle kuin ryhmähaastattelullekin. Hän kertoo, että yksilöhaastattelun ja ryhmähaastattelun suurin ero on siinä, että yksilöhaastattelussa tutkittava keskittyy nimenomaan siihen, mitä hän henkilökohtaisesti ajattelee kyseisestä asiasta. Kun kuulemassa

ei ole haastattelijan lisäksi muita, niin oman henkilökohtaisen mielipiteen ilmaiseminen helpottuu. Lisäksi yksilöhaastattelussa tutkittava joutuu pohtimaan itse hänelle esitettyjä kysymyksiä, eikä ryhmän mielipide ole ohjaamassa vastauksia. Ryhmäkeskustelussa osallistujat soveltavat tavallista vuorovaikutustilanteen kehystä ja keskustelussa nousee esiin asiat, jotka yksilöt kokevat yhteisiksi ryhmän sisällä. Subjektiivinen näkökulma ja yksilölliset kokemukset jäävät ryhmässä vähemmälle. Opinnäytetyön empiirisen osuuden haastattelut päätettiin toteuttaa yksilöhaastatteluna. Yksilöhaastatteluun päädyttiin, sillä haastateltavilta haluttiin nimenomaan omia yksityiskohtaisia kokemuksia tutkimuksen aiheesta. Ryhmähaastattelun heikkoutena pidettiin sitä, että luonteenpiirteestä tai hierarkiasta johtuen osa haastateltavista olisi voinut joutua haastattelutilanteessa ”paitsioon” eivätkä kaikkien tutkittavien todelliset tuntemukset olisi tulleet ilmi.

Haastattelumuodot. Haastattelu on mahdollista toteuttaa erilaisilla rakenteilla ja ne voidaan luokitella puolistrukturoituihin, strukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Kuitenkin kokonaan strukturoimattoman haastattelun toteuttaminen on käytännössä lähestulkoon mahdotonta, sillä tutkijalla tulisi vähintäänkin olla aihe selvillä ennen tutkimusta. Useimmiten käytetty malli on puolistrukturoitu haastattelu, jossa kaikille haastateltaville esitetään samoja kysymyksiä, mutta niiden järjestys voi vaihdella haastattelutilanteesta riippuen. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvoori, 2017.)

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan puolistrukturoidussa haastattelussa ideana on se, että kaikille haastateltaville esitetään samoja tai vähintäänkin saman sisältöisiä kysymyksiä, mutta niiden järjestys saattaa vaihdella. Käytännössä puolistrukturoitu haastattelu voidaan kuitenkin katsoa olevan teemahaastattelu varsinkin silloin, kun eri teemoista esitetään tarkkoja kysymyksiä, mutta jokaisen haastateltavan kanssa ei kuitenkaan käytetä samaa kysymysmuotoa. Heidän näkemyksensä mukaan puolistrukturoitu haastattelumenetelmä sopii tilanteisiin, joissa on ennalta päätetty mistä asioista tietoa halutaan

Hyvärisen ym. (2017) mukaan teemahaastattelu termin yleiseen tietoisuuteen toivat aikoinaan Sirkka Hirsjärvi ja Helena Hurme. Suomessa haastatteluista puhuttaessa teemahaastattelusta on kehittynyt eräänlainen yleiskäsite. He kertovat teemahaastattelun perusidean olevan se, että varsinaisia haastattelukysymyksiä ei

lyödä lukkoon, vaan haastattelu etenee tutkimuksen kannalta keskeisten teemojen mukaan. Teemahaastattelun perusajatuksena on säilyttää keskusteleva ote haastateltavan kanssa ja päästä sitä kautta kiinni syvemmin tutkittavaan aiheeseen.

Eskolan ja Suorannan (2003, 86–87) mukaan teemahaastattelulle on ominaista, että haastattelussa käsiteltävät aiheet, joista tutkija haluaa tietoa, on määritelty ennalta. Näitä aihealueita kutsutaan teemoiksi. Teemahaastattelussa kysymysten muotoa ei ole kuitenkaan määritelty tarkkaan ja ne voivat vaihtaa järjestystä haastattelutilanteesta riippuen. He muistuttavat, että haastattelijan täytyy kuitenkin olla valppaana, mikäli teemojen järjestys vaihtuu, sillä jokainen teema tulee käsitellä kaikkien haastateltavien kanssa. Tämän vuoksi haastattelijan on syytä pitää mukanaan haastattelutilanteessa etukäteen laadittua tukilistaa, johon käsiteltävät asiat on kirjattu. Teemahaastattelun suosioon vaikuttaa sen vapaamuotoisuus, minkä myötä se huomattavasti mielekkäämpi niin haastattelijalle kuin haastateltavallekin.

Opinnäytetyössä haastattelu rakennettiin teemojen varaan. Lisäksi teemojen alle pohdittiin etukäteen avoimia kysymyksiä. Näin haluttiin varmistaa se, että tietoa saataisiin juuri niistä aiheista, jotka olivat tutkimuksen kannalta tarkoituksenmukaisia. Tähän liittyen ennen haastattelujen aloittamista suunniteltiin myös valmis haastattelulomake (Liite 1). Lomakkeelle kirjattiin ensinnäkin teemat, joista halutaan keskustella. Jokaisen teeman alle lisättiin tukikysymyksiä ja asioita, joista tutkittavilta haluttiin tietoa. Teemat oli suunniteltu lomakkeelle kronologiseen järjestykseen alkutakauksenhakemisen näkökulmasta, jotta haastattelu kulkisi sen kautta loogisesti eteenpäin. Pyrkimys oli, että looginen järjestys auttaisi haastateltavaa jäsentelemään tekemänsä hakemusprosessit paremmin, vaikka niistä olisikin kulunut jo hieman aikaa.

Kysymyksiin ei haluttu kuitenkaan kahliutua liikaa, vaan niiden muotoa saatettiin muuttaa, järjestystä vaihtaa tai hylätä kokonaan riippuen haastattelutilanteesta. Mikäli haastateltavan mielipide tuli ilmi jo aiemmissa lausunnoissa johonkin tiettyyn kysymykseen, niin kysymys saatettiin jättää kokonaan pois. Välillä taas esitettiin tarkentavia kysymyksiä, mikäli haluttiin lisätietoa jostain olennaisesta asiasta. Joissain tilanteissa keskustelua saatettiin myös ohjata seuraavaan aiheeseen, mikäli tuntui siltä, että haastateltava ikään kuin jumittui tiettyyn kysymykseen.

Haastattelutilanteet pyrittiin pitämään mahdollisimman luontevina ja keskustelunomaisina. Haastatteluun päädyttiin juuri sen vapaamuotoisuuden ja keskustele-
van otteen vuoksi. Haastattelun avulla oli mahdollista muokata kysymyksiä jokai-
sen tutkittavan kohdalla hieman tilanteen mukaan. Toisilla vastaajilla oli omien ko-
kemuksiensa myötä enemmän sanottavaa tietyistä aiheista kuin toisilla. Haastatte-
luiden vaihtelevuudesta huolimatta teemat pitivät huolen siitä, että haastattelun
runko pysyi kasassa ja keskustelu säilyi tarkoituksenmukaisena. Pääsääntöisesti
haastattelut etenivät jouhevasti ja suunnitellun teemakehikon mukaisesti.

4.3 Haastatteluiden toteuttaminen

Metodisesti haastattelun suurimpana etuna voidaan nähdä se, että tutkija voi itse
valita sellaiset haastateltavat, joilla tiedetään olevan kokemusta tutkimuksen ai-
heesta. Kun haastateltavat on valittu ennalta tiettyjä kriteereitä noudattaen, niin
yleisesti puhutaan harkinnanvaraisesta ja tarkoituksenmukaisesta näytteestä.
(Puusa & Juuti 2011, 76.)

Koska tutkimuksen kohteena oli selvittää jakelukanavan näkemyksiä alkutakaus-
tuotteesta, niin haastateltaviksi haluttiin pankin toimihenkilöitä, joille alkutakaus oli
ennestään tuttu tuote. Toimeksiantajalta pyydettiin lista, jossa Excel -taulukkoon
oli kerätty vuoden 2017 aikana alkutakaushakemuksen tehneiden pankin toimi-
henkilöiden sähköpostiosoite, pankkiryhmä, paikkakunta, sekä lopullinen päätös
hakemuksen hyväksymisestä. Tämän jälkeen taulukosta alettiin hakea henkilöitä,
jotka olisivat tehneet vähintään kaksi hakemusta. Tarkoituksena oli löytää sellaisia
vastaajia, joilla olisi jo kohtalaisesti kokemusta tuotteen käytöstä ja näkemystä sen
toimivuudesta hankkeiden vakuutena. Tärkeää oli myös se, että tutkittava olisi
tehnyt hakemuksia 2017 vuoden aikana, jotta hakemusprosessi olisi vielä vähin-
tään kohtalaisesti muistissa.

Eskola & Suoranta (2003, 18) puolestaan sanovat, että laadullisessa tutkimukses-
sa on tavallista keskittyä suhteellisen pieneen määrään tapauksia, joita pyritään
sitten analysoimaan niin laajasti, kuin mahdollista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa
aineiston tieteellisyttä ei kerro sen määrä vaan laatu. Kun esimerkiksi tutkitaan,
miten jokin tuote toimii tai miten sitä voitaisiin kehittää, niin ei ole hyödyllistä valita

otosta sattumanvaraisesti, vaan keskittyä niihin, joilla on asiasta kokemuksia sekä tietämystä. Heidän mukaansa se miten tutkittavien tuntomerkit määritellään jää puolestaan tutkijan harkintaa.

Puusa ja Juuti (2011, 55) puolestaan kertovat, että kvalitatiiviseen tutkimukseen tulee valita sellaisia henkilöitä, jotka tuntevat tutkittavan ilmiön jo ennestään tai ovat osa jotain tutkimuksen kannalta relevanttia ryhmää. Edelle mainittujen syiden käyttöä tutkittavien valintakriteereinä kutsutaan tarkoituksenmukaisuusperusteluksi.

Opinnäytetyöhön valittu seitsemän haastateltavan joukko täytti tarkoituksenmukaisuusperustelun kriteerit, sillä kaikille tutkittaville alkutakaus oli jo ennalta tuttu tuote ja nimenomaan pankin toimihenkilöt ovat alkutakaus-tuotteen jakelukanava. Projektin tarkoitus on kehittämishanke, joten harkittu otos on huomattavasti hyödyllisempi tutkimuksen kannalta, kuin sattumanvarainen joukko.

Yhtenä kriteerinä haastateltavien valinnalle oli edellä mainittujen seikkojen lisäksi pankkiryhmä. Haastateltavia haluttiin suunnilleen samassa suhteessa, kun alkutakauksia on eri pankkiryhmille myönnetty. Kuten alkutakauksesta kertovassa luvussa oleva kuva (3) osoittaa, niin selkeästi suurin osa alkutakauksista jakautuu OP -ryhmän (45%) ja Nordean (33%) kesken. Jäljelle jäävä osuus (22%) jakautuu muiden rahoittajien kesken. Tämä tarkoitti sitä, että myös tutkittavia pyrittiin etsimään edellä mainittuja suhdelukuja mukaillen. Lopulliseen otantaan päätyi kolme toimihenkilöä Osuuspankista, kolme henkilöä Nordeasta ja yksi Säästöpankki Optiasta.

Koodi ja pankkiryhmä:	Tehtyjen alkutakaus hakemusten määrä ja hylkypäätöksen saaneet hakemukset:
Haastateltava 1: H1 Nordea	"Mää sanoisin, että niitä on kymmeniä ja yks hylky on tullut."
Haastateltava 2: H2 Osuuspankki	"Sanoisin, että kahdenkymmenen kieppeillä ja mulle on tullut yks hylky vaan."
Haastateltava 3: H3 Osuuspankki	"Noin kymmenen ja niistä hylättyinä on tullut yksi."
Haastateltava 4: H4 Osuuspankki	"Hakemuksien määrää hankala tarkasti suorilta sanoa, mutta veikkaisin viitisenkymmentä. Niistä viidestäkymmenestä on kaksi tai kolme ollu hylsyjä."
Haastateltava 5: H5 Nordea	"Niitä on joku kymmenkunta ja ei oo yhtään hylkyä sattunu mun kohdalle."
Haastateltava 6: H6 Säästöpankki Optia	"Hakemuksia oon kyllä tehny useita ja pääsääntöisesti kyllä menee läpi, mutta pari tapausta kyllä muistan, jotka ei oo menny läpi
Haastateltava 7: H7 Nordea	"Hylättyjä ei oo tullu kyllä yhtään, hakemuksia oon tehnyt yli kymmenen."

Kuva 7. Haastateltavien pankkiryhmä, haastattelukoodi sekä heidän arvionsa tehdyistä alkutakaushakemuksista.

Puusa ja Juuti (2011, 55) ovat sitä mieltä, että tutkimusaineiston riittävän koon määrittäminen on tutkimuskohtaista. Heidän mukaansa näytteen edustavuus on olennaista nimenomaan sen kannalta, että tiedettäisiin mitä tutkimuksella halutaan kuvata. Aineistoa, kuten esimerkiksi haastatteluja tulee olla sen verran, että niiden avulla on mahdollista saada tutkimuksen tarkoituksen vaatima tarpeellinen tieto. He muistuttavat myös, että laadullisen tutkimuksen tieteellisyyden kannalta tärkeitä ei ole tutkittavien lukumäärä, vaan tutkijan kyky tehdä käsitteellisiä yleistyksiä.

siä valittujen tapauksien perusteella. Aineisto on riittävä silloin, kun esimerkiksi haastattelut alkavat toistaa itseään ja uutta lisäarvoa ei enää tunnu syntyvän.

Eskola ja Suoranta (2003, 62–64) puolestaan puhuvat saturaatio-ajatuksesta. Ajatus perustuu siihen, että aineistoa on tarvittava määrä, kun siitä on mahdollista löytää tietty teoreettinen peruskuvio. He kirjoittavat, että lisäaineistoa ei enää tarvita, jos haastateltavien lausumat ja logiikka alkaa toistaa itseään. Tällaisen tilan saavuttamista kutsutaan kylläntymispisteeksi. Kylläntymispiste voi vaihdella jonkin tutkimuksesta riippuen. Tutkija voi tutkimuksen edetessä päättää, milloin hänen näkemyksensä mukaan haastattelumateriaalia on kerääntynyt riittävästi tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta

Haastatteluiden edetessä huomattiin, että pitkälti samat asiat alkavat toistua haastateltavien lausunnoissa. Alkuperäinen suunnitelma oli haastatella kahdeksaa henkilöä, mutta noin kuuden haastattelun jälkeen huomattiin, että uutta lisäarvoa ei juurikaan enää saatu. Laadullisessa tutkimuksessa jokainen haastattelutilanne on yksilöllinen ja eroavaisuuksia aina, mutta seitsemän haastattelun todettiin riittäväksi teoreettisen peruskuvion löytämiseksi ja näin uskottiin, että Eskolan ja Suorannan edellä mainitsema aineiston kylläntymispiste saavutettiin.

Haastatteluiden järjestäminen. Alkutakaushakemuksia lähettäneistä pankin toimihenkilöiden listasta etsittiin kahdeksan kappaletta tutkimukseen sopivia haastateltavia. Tämän jälkeen alettiin suunnitella sähköpostiviestin saatekirjettä, jossa heitä pyydettäisiin osallistumaan tutkimukseen. Tutkittaviin päätettiin olla yhteydessä sähköpostitse, sillä sähköpostiosoitteet olivat valmiina toimeksiantajan järjestelmässä. Jokaisen haastateltavan tavoittaminen esimerkiksi puhelimitse olisi ollut huomattavasti työläämpää, sillä ensiksi olisi täytynyt selvittää haastateltavien puhelinnumerot. Toiseksi sähköposti mahdollisti sen, että haastattelupyynnön saaneilla oli mahdollisuus perehtyä rauhassa saatekirjeeseen, kun heillä oli siihen töidensä puolesta sopiva hetki. Saatekirjeen laadinta oli merkittävässä osassa, sillä sen huolellisella suunnittelulla voitaisiin vaikuttaa huomattavasti haastateltavien halukkuuteen olla osallisena tutkimuksessa. Pyrkimys oli, että saatekirjeessä avattaisiin tutkimuksen tarkoitusta, kerrotaisiin jämäkästi sen kulusta, jotta haastateltaville jäisi olo, että tutkimukseen osallistuminen on helppoa ja riskitöntä.

Riittävän informaation antaminen tutkittavalle parantaa myös haastattelun laatua eettisestä näkökulmasta (Eskola & Suoranta 2003, 52–57). Tutkimus sisältää lukuisia eri päätöksiä, joissa tutkijan etiikkaa koetellaan. Tutkimuksen eettiset ongelmat liittyvät esimerkiksi tutkimuslupaan, aineistonkeruumenetelmään tai tutkittavien yksityisyydensuojaan. Tutkimuksen tulee perustua vapaaehtoisuuteen ja tutkijan täytyy kaikin keinoin välttää aiheuttamasta haittaa tutkittaville. Edellä mainittujen periaatteiden noudattaminen koettiin tutkimusta tehdessä erityisen tärkeäksi, sillä haastateltavat toimivat Finnveran tärkeimpien yhteistyökumppaneiden palveluksessa. Haastateltaville lähteneessä sähköpostiviestissä kerrottiin selkeästi, että haastattelut tullaan äänittämään ja litterointia varten. Lisäksi kerrottiin tutkimukseen osallistuneiden vastaajien pysyvän anonyymeinä. Haastateltavien henkilöllisyydet ovat ainoastaan opinnäytetyöntekijän tiedossa, eivätkä ne tule ilmi opinnäytetyöstä.

Tapaamiset tutkittavien kanssa sovittiin sen mukaan, kun he vastailivat lähetettyihin haastattelupyyntöihin. Kahdeksasta henkilöstä, joille sähköposti lähetettiin, vastasi lopulta seitsemän. Kaikki haastattelut saatiin nauhoitettua kolmen viikon sisällä. Haastattelupaikka oli aina kyseisen haastateltavan oman pankin konttori. Tällä menetelmällä pyrittiin myös minimoimaan aika, joka tutkittavan oli varattava haastattelua varten. Haastattelutilanne oli aina hyvin rauhoitettu ja haastateltavan kanssa oltiin kahden heidän omissa toimistoissaan. Opinnäytetyöntekijä aloitti haastattelutilanteet kertomalla omista ja tutkimuksen taustoista. Tällä tavalla haluttiin herättää luottamusta ja keventää hieman tunnelmaa. Kun tämä oli tehty, niin haastateltavilta kysyttiin, josko haastattelu sekä äänitys voitaisiin aloittaa. Haastatteluihin pyydettiin varaamaan aikaa noin puoli tuntia. Haastateltavasta riippuen joidenkin kanssa aika ylitettiin ja osan kanssa haastattelu jäi hieman arvioitua lyhyemmäksi. Haastatteluiden kestot vaihtelivat reippaasta 17 minuutista 32 minuuttiin.

4.4 Haastatteluiden analysointi

Litterointi ja jäsentely. Haastatteluaineiston keruun jälkeen voidaan aloittaa analysointivaihe. Tarkoituksena laadullisen tutkimuksen analyysissa on tiivistää aineistoa kuitenkin kadottamatta sen punaista lankaa. Analyysillä pyritään tuottamaan

uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Hajanaisen ja laajan aineiston analysoinnilla jaostetaan tietoa ja kasvatetaan siitä saatavaa informaatioarvoa. Tutkimusaineiston analysointi on kuitenkin monesti laadullisen tutkimusprosessin haasteellisin vaihe. Kvalitatiivisesta tutkimusaineistosta tulee aina muistaa, että se on ainoastaan eräs näkökanta aiheeseen. Kvalitatiivinen tutkimus rajaa ilmiötä omien tavoitteidensa mukaisesti. (Eskola & Suoranta 2003, 137.)

Haastattelututkimuksen analysoinnissa ensimmäinen tehtävä on tutkittavan aineiston järjestäminen. Kun haastattelut on äänitetty ja litteroitu voidaan aloittaa niiden jäsentely. Tämä on litteroinnin ohella tutkimuksen puuduttavimpia vaiheita, sillä on raskasta lukea suurta määrää nauhoitettua puhetta. Ensimmäisillä lukukerroilla tutkijalle voi syntyä jo muutamia oivalluksia haastatteluiden tulkinnaiksi, mutta niihin ei saa takertua liiaksi, sillä ne eivät kosketa koko aineistoa. (Eskola & Suoranta 2003, 150.)

Kaikki seitsemän haastattelua nauhoitettiin Iphone-puhelimen äänitystoiminnolla. Jokaisen haastattelun jälkeen äänite litteroitiin Word- dokumentiksi. Litterointi tarkoittaa äänitteen puhtaaksi kirjoittamista luettavaan muotoon. Litteroinnit pyrittiin tekemään mahdollisimman pian haastattelutapahtuman jälkeen, jotta haastattelutilanne olisi vielä tuoreessa muistissa. Lisäksi ensimmäisten haastattelujen jälkeen pystyttiin vielä muokkaamaan joitain kysymyksiä tai lisäämään niitä aiemmissa haastatteluissa tehtyjen huomioiden perusteella.

Puusa ja Juuti (2011, 115–116) kirjoittavat, että jokaiseen haastateltavaan tulee perehtyä perusteellisesti ja heiltä saatua aineistoa tutkia yksittäisenä kokonaisuutena. Lisäksi tätä aineistoa tulee heidän mukaansa aina pohtia monista eri näkökulmista. Kun jokainen tapaus on ensin purettu huollella, niin voidaan aloittaa niiden tarkastelu kokonaisuutena. Tässä vaiheessa tarkasteltiin yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia haastateltavien lausuntojen välillä. Tutkijan työ on eritellä ja yhdistää kerätty aineisto valittuja menetelmiä mukaillen sekä luoda havaintojen pohjalta synteesejä. Tämän jälkeen aineisto kasataan uudelleen ja tutkija voi aloittaa johtopäätöksien teon synteisien perusteella. Tehdyt johtopäätökset voidaan esittää tutkimuksen tuloksina ja niillä voidaan kertoa olevan tieteellinen perusta. Tutkija pyrkii toisin sanoen yhdistelemään johtolankoja ja havaintoja, jotta aikaan saadaan perusteltavissa oleva ja uskottava kokonaisuus.

Litteroinnin jälkeen tekstitiedostot tulostettiin ja niitä alettiin käydä lävitse haastateltava kerrallaan. Tässä vaiheessa yliviivattiin korostussilla tutkimuksen kannalta tärkeitä huomioita ja lainauksia. Litteroitua materiaalia läpikäydessä keskityttiin etsimään tutkimukselle etukäteen asetettujen tavoitteiden kannalta tarkoituksenmukaisia havaintoja. Tällä tavalla usein toistuneet mielipiteet oli helppo löytää teeman sisältä verrattaessa muihin aineistojä keskenään. Edellä mainittu seikka auttoi siirryttäessä seuraavaan vaiheeseen, jossa litteroitua aineistoa alettiin tutkia teema kerrallaan. Jokaisen haastateltavan litteroidusta haastattelusta erotettiin kulloinkin työn alla olleen teeman osuus. Haastateltavien yhteneväisiä mielipiteitä yliviivattiin samalla värillä. Tutkimuksen neljä eri teemaa muodostivat luonnollisen kehyksen analysoinnin tekemiseen, mikä puolestaan helpotti sen työstämistä, koska pitkät haastattelut olivat järkevästi pilkottuna pienempiin osiin. Tämän jälkeen alettiin etsiä teemojen sisältä yhtäläisyyksiä ja eroja tapausten välillä.

Aineiston tulkinta. Puusa ja Juuti (2011, 123–124) ovat sitä mieltä, että tutkimusaineiston analysointi ei vielä tarkoita tutkimuksen olevan valmis. He tähdentävät, että ainoastaan aineiston keruu ei tee tarkoita tutkimusta, vaan tutkijan täytyy aina esittää aineiston pohjalta selkeä tulkinta. Tämä piirre erottaa tutkimuksen arkisesta ajattelusta. Tulkinnasta puhuttaessa voidaan käyttää myös termiä arvoituksen ratkaisu. Tutkijalla täytyy olla mahdollisuus esittää aineistonsa pohjalta jonkin keskeinen ajatus, jota tutkimukseen vedoten voidaan väittää. Tämä tutkimuksen valmistumisen kannalta on keskeinen ominaisuus. Tutkijan kyky esittää loogisia perusteluita tutkimustulostensa tueksi on tässä avainasemassa.

Monissa asioissa tutkittavat esittivät järjestään pitkälti samoja mielipiteitä, jolloin johtopäätöksien ja ratkaisujen kehittäminen oli yksinkertaista. Eriäviäkin mielipiteitä kuitenkin esiintyi, kuten laadulliselle tutkimukselle on odotettavaa. Nämä eriävät mielipiteet johtivat tutkijan kannalta monipuolisempaan pohdintaan sekä laajensivat näkökulmaa tutkittavasta ilmiöstä. Kokonaisuudessaan aineiston pohjalta saatiin tehtyä useita tulkintoja, jotka sittemmin voitiin yhdistää loogisiksi päättelyketjuiksi vastaamaan tutkimusongelman asettamiin kysymyksiin.

Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta arvioidaan pääasiallisesti tutkijan perusteella. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuus syntyy siitä, miten huolellisesti tutkija on dokumentoinut kaikki eri vaiheet tutkimuksessaan ja miten hyvin hän

pystyy perustelemaan tutkimuksen toteuttamisen aikana tehdyt valinnat. (Hirsjärvi, Remes & Saajavaara 2007, 227.)

Haastattelututkimuksen luotettavuus. Koska laadullisessa tutkimuksessa luotettavuus perustuu nimenomaan koko tutkimusprosessin luotettavuuteen, niin tutkimuksen teossa pyrittiin huolehtimaan siitä, että jokainen sen vaihe tulee kuvatuksi mahdollisimman tarkasti. Aiemmissa luvuissa tutkimuksen etenemistä on kuvattu askel askeleelta ja samalla on myös perusteltu erinäisiä tutkijan tekemiä valintoja. Tutkimusprosessin kuvaaminen on esitetty avoimesti ja laadullisen tutkimuksen teorian kannalta tärkeitä lainalaisuuksia on yritetty noudattaa tarkasti.

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa esiin nousevat yleisimmin termit validiteetti ja reliabiliteetti. Laadullisen tutkimuksen luonteesta johtuen sen luotettavuutta arvioitaessa validiteettia ja reliabiliteettia voidaan käyttää ainoastaan soveltaen. Lyhyesti sanottuna validiteetilla arvioidaan sitä, kuinka erheettömästi ja tarkasti ilmiötä on mitattu sekä vastaako tutkimus juuri siihen ongelmaan, jonka vuoksi sitä on alun perin alettu toteuttaa. Reliabiliteetilla arvioidaan puolestaan mittausmetodia. Tutkimuksen reliabiliteetti kohoaa sen paremmaksi, mitä paremmin tutkimusmenetelmät sopivat tutkimusongelmaan ja mitä vähemmän satunnaisilla tekijöillä on vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. (Puusa & Juuti 2011, 154–159.)

Opinnäytetyön empiirisessä tutkimuksessa löydettiin odotettuja havaintoja sekä myös täysin uusia asioita, joita tutkija ei aiemmin ollut huomioinut. Haastatteluiden kohderyhmänä olleet pankin toimihenkilöt avasivat näkemyksiään tutkittavasta ilmiöstä ja sitä kautta antoivat tärkeää tietoa tutkimuksen ongelmien ratkaisemiseksi. Haastateltavien kohderyhmä oli tutkimusongelman kannalta tarkoituksenmukainen, sillä juuri he ovat operoivat tutkittavan tuotteen kanssa ja näin ollen voidaan sanoa heiltä löytyvän paras näkemys sen toimivuudesta. Haastateltavia ei myöskään johdateltu vastaamaan tietyllä tavalla, vaan tutkimuksessa pyrittiin kaikkiin keinoin siihen, että ilmaistut mielipiteet olisivat tutkittavien henkilökohtaisia näkemyksiä. Haastattelija pyrki toimimaan haastattelutilanteissa neutraalisti ja oman mielipiteen ilmaisemista pyrittiin helpottamaan myös pitämällä haastateltavien henkilöllisyydet salassa.

Tutkimusongelma määritteli tutkimusmenetelmän, ja menetelmä valittiin sen pohjalta, miten saataisiin hyödyllisintä mahdollista aineistoa tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin nähden. Tutkimusaineiston voidaan sanoa olevan riittävä sekä laadukas. Laadukas aineisto koostuu tarkkaan harkitusta otannasta ja toisaalta haastattelvien vastaukset alkoivat toistaa itseään, mikä kertoo jo aiemmissa luvuissa käsitellyn saturaatio-ajatuksen toteutumisesta. Teoriaosuudessa käsiteltiin laajasti tutkimuksen kohteena olevaa tuotetta sekä ilmiötä, mikä puolestaan antaa hyvän selkärangan empirialle. Tutkimuksen vaiheet on kuvattu opinnäytetyöhön huolellisesti, minkä ansiosta se on toistettavissa myöhemmin uudelleen. Tutkija on myös pyrkinyt koko tutkimusprosessin ajan toimimaan mahdollisimman objektiivisesti ja käsittelemään tutkimusaineistoa juuri sellaisena, kuin sen on alun perin ilmaistu. Edellä mainittuihin seikkoihin vedoten tutkimuksen voidaan opinnäytetyöntekijän näkemyksen mukaan todeta olevan validi ja reliaabeli, niin kuin ne vain laadullisessa tutkimuksessa voidaan määrittää.

Hirsjärvi ym. (2007, 157) kuitenkin muistuttavat, että tutkija on keskeisessä asemassa laadullisessa tutkimuksessa ja tästä johtuen tutkimukseen vaikuttaa aina se, miten tutkija ymmärtää ja näkee tutkittavan ilmiön. Tästä syystä heidän mukaansa kvalitatiivisessa tutkimuksessa on poikkeuksetta mukana subjektiivista näkemystä ja tutkimuksen selitykset ovat sidonnaisia sen ympäristöön sekä ajan-kohtaan.

4.5 Haastattelututkimuksen tulokset

Tässä luvussa esitellään empiirisen osuuden tutkimustulokset. Tutkimustulokset on jäsennelty alaluvuiksi haastattelussa käytettyjen teemojen mukaisesti. Teemat etenevät kronologisessa aikajärjestyksessä mukaillen alkutakauksen toteuttamisprosessin vaiheita.

4.5.1 Tiedonsaanti alkutakauksesta

Lähtökohdat. Kaikki haastatellut henkilöt kertoivat, että he olivat tehneet useita hakemuksia. Tarkkaa määrää ei kuitenkaan kukaan osannut suoralta kädeltä sa-

noa varmaksi. Vastaajista neljä kertoi tehneensä noin kymmenen hakemusta. Kolme muuta puolestaan sanoivat tehneensä kymmeniä hakemuksia. Eniten hakemuksia oli tehnyt H4, joka laski tehneensä noin viisikymmentä hakemusta. Hylkyjä vastaajat olivat saaneet huomattavasti ennakko-oletuksia vähemmän. H5 ja H7 olivat joukosta ainoat, joiden kaikki hakemukset olivat saaneet myönteisen päätöksen. Eniten hylkypäätöksen saaneita hakemuksia olivat täyttäneet H4 ja H6, mutta heilläkin oli vain kaksi tai kolme hylättyä hakemusta. Toisaalta on todettava, että H4 oli tehnyt myös selvästi eniten hakemuksia, joten onnistumisprosentti oli hänelläkin erinomainen.

Tarkkaa suhdetta vastaajajoukon hylättyjen ja hyväksytyjen hakemusten välillä ei voida määrittää, sillä tarkkoja lukuja niistä ei saatu. Pankin toimihenkilöiden vastauksista voidaan kuitenkin päätellä kaikkien tutkittavien onnistuneen hakemusten tekemisessä erittäin hyvin. Vuoden 2016 tilastojen mukaan noin joka neljäs hakemus sai hylkypäätöksen. Tältä kantilta tarkasteltuna käy ilmi, että alkutakaus on kaikille haastateltaville todella tuttu ja he ovat perehtyneet sen ominaisuuksiin huolellisesti. Tutkittavat olivat järjestään sitä mieltä, että hakemukset menevät pääsääntöisesti läpi.

”Minun näkemyksen mukaan hylkyprosentti on hyvin pieni. Viidestäkymmenestä tulee mieleen kaksi tai kolme, mitkä on tullu hylsyä. Oma kokemus on, että 95% hakemus menee läpi.” (Haastateltava 4.)

”Mä en oo kyllä ollenkaan sitä mieltä, että ne ei menis läpi. Mä monesti sanon yrittäjillekin, kun he miettii saako he sitä takausta, että no kaikkiin mitä mä oon hakenut, niin on tullu myönteinen päätös, että jos pankki siihen lähtee niin kyllä Finnvera on tosi hyvin lähteny mukaan.” (Haastateltava 2.)

”Pääsääntöisesti menee läpi, mutta pari tapausta muistan, jotka ei oo menny läpi.” (Haastateltava 6.)

Tiedonhankinta. Haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, onko alkutakauksesta saatavilla riittävästi tietoa, mitä kautta he ovat sitä hakeneet, mitä kautta sitä halut-

taisiin saada sekä miten kommunikointi pankkien ja Finnveran välillä on alkutakauksen suhteen toiminut.

Haastateltavien näkemyksen mukaan vaadittavat tiedot alkutakauksesta on useimmiten helposti löydettävissä. Haastateltavien vastausten perusteella tietoa alkutakauksesta on saatu ja haetaan eniten Finnveran omilta nettisivuilta. Viisi seitsemästä haastateltavasta kehuu perustietojen löytyvän helposti Finnveran sivuilta. Erittäin hyvänä lähteenä tutkittavat pitävät myös pankkien omia Intranet-sivustoja. Neljä haastateltavaa toteaa myös olleensa Finnveran järjestämässä tilaisuudessa, jossa on käyty läpi alkutakausta. Tiedonsaannin lisäksi vastaajat kokivat tällaiset tilaisuudet erityisen hyviksi tapahtumiksi, sillä niissä päästiin tutustumaan kasvokkain yhteistyökumppaneihin ja keskustelemaan myös esimerkiksi tulevista muutoksista.

Yksi haastateltavista on sitä mieltä, että rahoittajat-extranet on paras väylä tiedonsaantiin. Puhelinpalvelun voidaan todeta olevan yleisin ratkaisu niin sanotuissa pättitilanteissa. Kuusi vastaajaa kertoo soittavansa valtakunnalliseen numeroon, kun eteen tulee kysymys, johon ei äkkiseltään löydy vastausta omatoimisen etsinnän kautta. Kaksi haastateltavaa toteaa ottavansa yhteyttä suoraan Finnveralla työskentelevään tuttavaansa, mikäli eteen tulee hankalampi kysymys hakemukseen liittyen. Yhteenvetona haastateltavien lausunnoissa korostui se, että tietoa on löydettävissä helposti ja nopeasti tavallisimmissa tapauksissa. Yksittäisissä pulmissa puolestaan tukeudutaan useimmiten puhelinpalveluun.

”Ensisijaisesti haen tietoa teidän nettisivuilta finnvera.fi:stä, mutta sitten myös meidän talon sisäinen Intranet sisältää laajan kattauksen tietoa alkutakauksen edellytyksistä.” (Haastateltava 1.)

”On ollu tarjolla riittävästi tietoo, että me itseasiassa käytiin Finnveralla oisko ollu vuoden vaihteessa kuulemassa teidän tuotteista ja siitä mitä voi asiakkaille tarjota. Ja siellä käytiin läpi alkutakausta.” (Haastateltava 3.)

”Joskus kun on tullut jotain asiaa, mitä en oo löytäny tai ongelmaa, niin sitten mä oon soittanu siihen teidän valtakunnalliseen numeroon.” (Haastateltava 7.)

Rahoittajat-extranet. Rahoittajat-extranetistä löytyy asiakirjojen palautuksen ja tallennuksen lisäksi myös tietoa liittyen alkutakaukseen. Vastaajilta haluttiin kuulla olivatko he tietoisia tästä palvelusta ja olivatko he käyttäneet sitä. Seitsemästä haastateltavasta vain kaksi käytti sivustoa muuhun kuin sähköiseen asiointiin. Haastateltavien yleinen vastaus oli, että he eivät olleet juuri koskaan vieraile informatiivisessa osiossa. Kaksi haastateltavaa kuitenkin kertoi käyvänsä siellä tutkimassa usein kysyttyjä kysymyksiä, mikäli eteen tulee hankalampi tilanne. Heidän mukaansa apu myös yleensä löytyy (FAQ) osiosta, sillä monesti muillakin on samantyyllisiä ongelmia.

”Teidän rahoittajille tarkotetusta sähköisestä palvelusta löytyy nämä usein kysytyt kysymykset, millä hyvin pitkälle jo pääsee” (Haastateltava 4.)

”Ei oo kyllä tullut käytettyä, täytyy sanoa. Ei niitä tuu monesti käytettyä. Tahtoo olla, että heti jos ei sitä tietoa löydä, niin ottaa luurin ja soittaa.” (Haastateltava 7.)

”En ole käynyt, vois olla ihan hyvä lukea! Siellä on varmaan sellasia nice to know-juttuja tulevaisuutta varten.” (Haastateltava 2.)

Chat-palvelu. Haastateltavien kanssa keskusteltiin näkemyksistä liittyen eri tiedonsaantikanaviin. Heidän kanssaan puhuttiin muun muassa siitä, mikä tiedonsaantikanava tukee myyntityötä parhaiten ja olisiko heillä toivomuksia mahdollisten uusien kanavien suhteen. Tutkittavien vastausten perusteella nykyiset kanavat ovat toimineet kohtalaisen hyvin, eikä suuria puutteita Finnveran ja pankkien välisessä kommunikoinnissa alkutakaukseen liittyen kerrottu olevan. Kuitenkin tarkentavasta tiedosta puhuttaessa esiin nousi tarve chat-palvelulle. Chat-palvelua toivottiin joko Finnveran omille nettisivuille tai rahoittajat-extranet sivustolle. Vastaajien mukaan chat nopeuttaisi hankkeiden käsittelyä ja sieltä olisi kätevä selvittää hakemuksen teossa ilmeneviä pieniä yksityiskohtia, joihin vastauksen löytäminen muista tiedonsaantikanavista voi olla vaikeaa. Haastateltavat kommentoivat chatin tarvetta mm. seuraavasti:

”Jos teidän sivuilla olisi chat, niin se säästäisi aikaa. Monesti kysymykset ovat sellaisia pieniä, että varmistetaan jotain toimialaa tai hyvin monesti ne liittyy siihen,

miten tulkitsette sen mitä se asiakas ostaa ja mihin se raha käytetään, että meneekö se alkutakauksen määritelmien sisälle.” (Haastateltava 1.)

”Itellä on kokemusta siitä, että kun alkutakausta haetaan ja siinä just joku vähän haastavampi case ja haluaa tarkennusta asiaan, niin harvoin saa suoraan sellaista henkilöä puhelimella kiinni, joka osaa suoraan siihen vastata. Ja sitten sieltä joku soittaa takas, mutta se saattaa soittaa paljon myöhemmin ja itellä kun on työn alla se just sillä hetkellä, niin se chat palvelis ihan loistavasti.” (Haastateltava 6.)

”Puhelin on hyvä, sillä voi sitten tarkentaa, että puhutaan sitten samasta kysymyksestä. Mutta en tiedä jos siellä extranetissä olis vaikka sellanen chat-palvelu, niin olis aika näppärä sekin.” (Haastateltava 3.)

4.5.2 Asiakasneuvottelu

Seuraavana teemana haastattelulomakkeella oli asiakasneuvottelu. Keskusteluiden perusteella haastateltavilla on hyvin erilaiset näkemykset siitä, ovatko asiakkaat yleensä valmiiksi tietoisia alkutakauksesta neuvotteluihin tullessaan. Erään vastaajan mukaan n. 90% asiakkaista ei ole kuullutkaan alkutakauksesta ja monelle myös koko Finnveran toiminta on harmaan peitossa. Toinen haastateltava puolestaan kertoo, että asiakkaiden kanssa vakuuksista keskusteltaessa nämä ottavat usein alkutakauksen esille. Useimmat ovat kuitenkin sitä mieltä, että kumpiakin on tasapuolisesta.

Kaikkien vastausten perusteella voidaan kuitenkin sanoa, että alkutakauksen tuo esiin pankin ja asiakkaan välisissä neuvotteluissa pääsääntöisesti pankin toimihenkilö. Kun puhutaan yrittäjistä, jotka olivat tietoisia alkutakauksen käyttömahdollisuuksista, niin esiin nousee monesti uusyrityskeskus. Haastateltavien mukaan ainakin osalle aloittavista yrityksistä tuodaan jo uusyrityskeskuksessa ilmi alkutakauksen käyttömahdollisuus rahoituksen järjestämisessä ja sen myötä he ovat jo valmiiksi siihen tutustuneet sekä osaavat sitä vakuudeksi lainalleen ehdottaa. Tutkittavien vastauksista on helppo tehdä päätelmä, että yrityksille tiedottaminen alku-

takauksesta on lähestulkoon kokonaan pankkien myyntityön ja uusyrityskeskuksen varassa.

”Kysyin asiakkaalta ootko mitä miettiny tämän lainan vakuudeksi, niin se siinä sano, että tämä finnveran alkutakaus.” (Haastateltava 6.)

”Yleensä ku aletaan puhumaan, että mitä siihen lainaan tulis vakuuksia, niin monet sanoo, että se finnveran tuote vois olla.” (Haastateltava 3.)

”Sanotaanko, että 90% ne ei niinkun tiedä, että ne kyllä tietää suunnilleen, mikä Finnvera on, mutta ei niitä tuotteita ollenkaan. Ne aina käydään siinä keskustelussa ne vaihtoehdot sitten läpi.” (Haastateltava 5.)

”Ei ne oikeestaan monestikaan tiiä. Yleensä se on niin, että asiakas on saanut meiltä sen tiedon tai uusyrityskeskuksesta.” (Haastateltava 7.)

”Sekä että, ne jotka tulee uusyrityskeskuksen yritysneuvonnan kautta, niin niille on varmaan siellä neuvottu, että he tietää jo ennakkoon.” (Haastateltava 2.)

Alkutakauksen tarjoaminen. Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös siitä, millä perusteella alkutakausta lähdetään yleensä tarjoamaan ja kenelle sitä erityisesti suositellaan. Vastaukset ovat pitkälti odotetun kaltaisia. Vastaajia alkutakauksen käyttöön motivoi Finnveran suuri osuus riskinjaosta ja yleisin syy alkutakauksen hakemiseen oli reaalivakuuksien puute. Muutama haastateltavista kertoi esittelevänsä alkutakauksen lähes poikkeuksetta ainakin yhtenä vaihtoehtona, kun yrityksen lainaneuvottelut ovat siinä pisteessä, että aletaan keskustella luoton vakuuksista. Vastaajien mukaan erityisesti nuoremmilla yrittäjänaluilla ei useinkaan ole riittävästi vakuuksia käytössään omasta takaa, jolloin alkutakaus on erinomainen vaihtoehto. Pääsääntöisesti alkutakaus oli reaalivakuuksien jälkeen toisena vaihtoehtona pankkien vakuussuunnitelmissa.

Tutkittavat kertoivat myös, että osalla yrittäjistä olisi tarvittavat vakuudet omasta takaa, mutta he haluavat hyödyntää alkutakausta henkilökohtaisen riskin pienentämiseksi. Joskus alkutakausta käytetään myös osana vakuussuunnittelua, kun

mietitään yrityksen tulevia rahoitustarpeita. Mikäli yrittäjältä löytyy reaalitykkuuksia rahoituksen järjestämiseen yritystoiminnan käynnistämisvaiheessa, niin alkutakauksista saatetaan säästää myöhemmäksi, jotta yrityksen mahdollisen kasvuvaiheen rahoitukseen se olisi vielä käytettävissä. Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että alkutakaus otetaan esiin suurimmassa osassa tapauksista, joissa sen hyödyntäminen on mahdollista.

”Yleisesti oon aina esitelly sen alkutakauksen toisena vaihtoehtona reaalitykkuuksille, että ei oo oikeestaan sellasta, että olisin jättänyt kokonaan huomiotta.”

(Haastateltava 5.)

”Sanotaanko näin, että se alkutakaus käydään kaikkien alottavien yritysten kanssa läpi, että hei tällänen kuvio on, vaikka siinä olis omia vakuuksia valmiina. Eli jos toiminta kasvaa ja rahaa tarvii lisää, niin potkua on sitten vakuuksien muodossa myös jälkikäteen siinä.” (Haastateltava 4.)

”Kyllähän se vakuuksien puute on ensimmäinen jos on sellanen yrittäjä, jolla ei oo omia vakuuksia ennestään. Toisaalta on joitakin yrittäjiä, jotka ei halua sitä riskiä ite ottaa, että he sitten maksavat siitä alkutakauksesta mieluummin, vaikka olis omia vakuuksia käytettävissä.” (Haastateltava 2.)

”Kyllä se on nykyään aika lailla ensisijainen, mitä suosittelen uusille yrityksille, jotka hakee lainaa. Kyllähän siinä pankin riski on loppujen lopuksi hyvin vähäinen, koska teidän takausosuus on niin suuri.” (Haastateltava 1.)

Alkutakauksen rajoitteet. Puhuttaessa asioista, jotka estävät alkutakauksen hyödyntämisen haastateltavat mainitsivat lähes kaikki alkutakauksen hyödyntämistä rajoittavat tekijät. Esille nousivat muun muassa toimialarajoitukset, liiketoimintakaupat, yrittäjien henkilökohtainen historia, yritysomistajat sekä yli kolmen vuoden ikä. Eräs haastateltavista esitti hartaan toivomuksen, että liiketoimintakauppojen rahoitus lisättäisiin alkutakauksen käyttömahdollisuuksiin. Hän myös kertoi jättäneensä asiasta asiakaspalautteen ja pyysi viemään viestiä eteenpäin, sillä tarvetta tälle hänen mukaansa olisi. Kaksi vastaajaa kertoi hakemuksen törmäävän

useimmin taustahenkilöiden maksuhäiriömerkintöihin. Sellaista alkutakauksen hyödyntämisen rajoitetta, joka olisi selkeästi noussut yli muiden, ei havaittu.

”Tosi paljon on liiketoimintakauppoja ja se on harmi juttu, että se on rajattu tosta pois. koska se karsii aika usean keissin sieltä pois.” (Haastateltava 1.)

”No sillon jos ei pysty käyttää niin on teidän toimialarajotukset” (Haastateltava 2)

*”Yrityksellä tai yrittäjällä itellään on joku historia, minkä takia sitä ei voi antaa.”
(Haastateltava 6.)*

*Luottohäiriöt, yli 3 vuoden ikä ja jos siinä on näitä sijoitusyhtiöitä, että siinähan pitää olla kaikki henkilöomistajia. Siinähan ne rajotteet pitkälti onkin.”
(Haastateltava 4.)*

Vakioitu takaus. Haastateltavien kanssa keskusteltiin myös siitä, olisiko heidän näkemyksensä mukaan tarvetta uudella vakioidulle takaustuotteelle, jonka toimintaperiaate olisi sama kuin alkutakaukselle, mutta se olisi käytössä laajemmin. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että vakioidulle takaustuotteelle olisi kysyntää. Kolme vastaajaa oli sitä mieltä, että rahoituksen järjestäminen asiakkaalle nopeutuisi huomattavasti, mikäli asiakkaan ei tarvitsisi olla itse erikseen yhteydessä Finnveraan, vaan pankin toimihenkilö voisi hoitaa hakemuksenteon. Samat henkilöt pohtivat myös, että prosessi on huomattavasti asiakasystävällisempi ja selkeämpi, kun pankki hoitaa hakemuksen teon asiakkaan puolesta. Kaksi vastaajaa mainitsi lisäksi, että heitä ei haittaa, vaikka hakemuksen tekeminen aiheuttaisi jonkin verran ylimääräistä työtä, koska jouheva prosessi olisi kaikkien etu. Kaksi haastateltavaa puolestaan pohti, että hakemuksen ollessa asiakkaan vastuulla sen täyttäminen ei veisi aikaa heidän päivästään.

Kaksi haastateltavaa huomautti, että vakioitu takaus toimisi pääasiassa yksinkertaisemmissa ja pienemmissä tapauksissa. Heidän mukaansa isommissa rahoituksissa on edelleen tarkoituksenmukaista, että myös Finnvera tapaa asiakkaan ja on pankin kanssa yhdessä suunnittelemassa hanketta riskien hallinnan parantami-

seksi. Eräs haastateltava ehdotti vakioituun tuotteeseen ylärajaksi 100 000–200 000 euroa.

Lisäksi toiveena oli, että vakioitua takausta olisi mahdollista käyttää myös liiketoimintakauppoihin. Kolme vastaajaa mainitsee, että vakioitu takaus olisi käytännöllinen, sillä monien yritysten kanssa vastaan tulee 3 vuoden ikä. Joidenkin yritysten toiminta käynnistyy hieman hitaammin ja rahantarve tulee vasta myöhemmässä vaiheessa, jolloin alkutakauksen hakeminen ei ole enää mahdollista. Eräs haastateltava toteaa, että yli kolme vuotta toimineille yrityksille on takauksen osalta pitkälti käytössä Euroopan investointirahaston myöntämät takaukset. Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että asia herätti haastateltavissa mielenkiintoa ja suhtautuminen uuteen vakioituun tuotteeseen oli erittäin positiivista.

”Asiakas näkökulmasta se joutuu kahteen paikkaan menemään. Tuo, että me hoidetaan se, niin on minusta hyvä juttu, vaikka se meille pikkusen enemmän työtä teettääinkin.” (Haastateltava 4.)

”Jos on kyse jostain muutaman kympin lainan takauksesta ja sitten ei oo enää mahdollista käyttää alkutakausta, niin siihenhän se on älyttömän hyvä. Ite nään silläkin lailla, että sitten kun on näitä isompia keissejä ja yhteispalavereita Finnveran toimihenkilöiden ja asiakkaan kanssa, niin siinä pystytään yhdessä sitten läpi käymään ja sparraamaan toista. Siinä tulee niitä näkökantojakin sitten.” (Haastateltava 6.)

”Olis hyvä sellanen simppeli juttu, että me tehdään täällä se hakemus ja saadaan sitten nopeesti ne vastaukset. Muuten asiakas joutuu toimittamaan periaatteessa samat paperit kahteen kertaan teille ja pankkiin.” (Haastateltava 7.)

”Kyllä se Finnvera takaus toimii sinänsä ihan hyvin ja on toisaalta meidän pöydältä työtä pois kun asiakas täyttää hakemuksen.” (Haastateltava 1.)

4.5.3 Alkutakauksen hakeminen ja päätös

Alkutakauksen hakemisesta puhuttaessa haastateltavilta tiedusteltiin sitä, miten työlääksi he kokevat alkutakauksen hakuprosessin. Haastateltavista viisi kertoo, että hakemuksen tekeminen ei vie kovinkaan paljon aikaa ja se on helppoa. Yksi vastaaja kertoo, että aluksi hakemuslomakkeen täyttäminen tuntui hänestä hankalalta, mutta nyt se sujuu jo hyvin. Ainoastaan yksi vastaaja kokee hakemuksen täyttämisen kohtalaisen aikaa vievänä ja työläänä. Arviot hakemuksen täyttämiseen kuluva ajasta vaihtelevat. Eräs vastaaja kertoo, että hakemuksen täyttämiseen kuluu aikaa ainoastaan viitisen minuuttia, kun tarvittavat tiedot ovat kasassa. Pari vastaajaa arvioi hakemuksen lähettämiseen kuluvan 15–20 minuuttia. Eräs haastateltava kertoo, että hakemuksen täyttämiseen menevä aika vaihtelee hyvin paljon tapauskohtaisesti.

Haastatteluiden perusteella syntyy käsitys, että vastaajien mielestä hakemus on kohtalaisen yksinkertainen ja se sisältää lähinnä perustietoja yrityksestä. Tutkittavat eivät koe joutuvansa selvittämään Finnveralle mitään turhaa tai ylimääräistä tietoa. Haastateltavien vastausten perusteella suurimmat vaikeudet hakemusten kanssa on koettu ensimmäisiä hakemuksia tehdessä. Hakemusten tekeminen on helpottunut toistojen kautta.

”En koe, että se on työläs ja varsinkin ne hakemukset menee läpi tosi suppealla liiketoiminnan kuvauksella ja sen rahoitustarpeen kuvauksella, vaikka mä joutuisin meillä sisäisesti tekemään paljon laajemman selvityksen.” (Haastateltava 1.)

”Se on niin nopeesti täytetty kyllä se hakemus, siihen ei mee ku varttitunti. Siinä kysytään vaan perustietoja eikä tarvi ruveta runoilemaan tai perustelemaan.”
(Haastateltava 2.)

”Niinku sanoin alkutakauksen tekemiseen ei oikeesti mee kun se 5 minuuttia. Se on nopea ja vakioitu systeemi.” (Haastateltava 4.)

”Mutta voin kuvitella, että ne jotka sitä ekoja kertoja tekee, niin on vaikeaa ja mulla ainakin meni tosi paljon aikaa.” (Haastateltava 5.)

Hakuprosessi. Haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, miten hakuprosessia voitaisiin heidän mielestään kehittää. Vastaajien näkemysten mukaan hakuprosessissa ei ollut suuria puutteita. Erityisesti hakemusten käsittelyn nopeutta Finnverassa kiiteltiin. Sähköisessä hakemuksessa olevat käyttäjää ohjaavat kohdat saivat myös kehuja, mutta toisaalta niihin kaivattiin myös lisää informaatiota, jotta hakemuksen täyttäminen helpottuisi. Kenttiin haluttiin enemmän ja tarkempaa tietoa siitä, mitä kohtaan tulisi täydentää sekä vinkkejä liittyen esimerkiksi käyttörajoi-
tuksiin. Tutkittavat olivat myös pääsääntöisesti sitä mieltä, että välttämättä täytet-
tävät kohdat ovat käytännöllisiä ja helpottavat hakemuksen täyttämistä. Toisaalta yksi haastateltava toivoo, että täytettävää olisi vähemmän ja tiedot voisi toimittaa lähettämällä liitteitä, kuten esimerkiksi liiketoimintasuunnitelma. Eräs haastatelta-
vista toteaa, että jo perustettujen yritysten perustiedot voisivat täytyä automaatti-
sesti syöttämällä y-tunnuksen. Pankin kannalta olisi myös kätevää, mikäli Finnvera saisi suoraan tiedon, kun yhtiö, jolle on myönnetty alkutakaus, on rekisteröity. Täl-
löin pankin toimihenkilön ei enää tarvitsisi vahtia rekisteröimistä.

”Se sovellus hyvin tarkka, että jos sielä joku täppä jää täyttämättä, niin se herjaa sen. Niinku sanoin, että minusta se hakemusprosessi on hyvin tehty ja homma varmaan osaksi siksikin hyvin rullaan, kun se on vakioitu.” (Haastateltava 4.)

*”Sellainen vois olla, että Finnvera sais suoraan sen tiedon, kun se perustettava yritys on siellä rekisterissä, niin meidän ei tarvitsisi huolehtia ja ilmoittaa siitä.”
(Haastateltava 7.)*

*”Vähemmän täytettäviä kohtia ja siihen voisi liittää sitten esimerkiksi sen liiketoi-
mintasuunnitelman.” (Haastateltava 5.)*

Päätösten ennustettavuus. Haastateltavista kaikki ovat sitä mieltä, että Finnve-
ran päätösten ennustettavuus on hyvällä tasolla, eikä alkutakaushakemuksia kos-
kevissa päätöksissä ole juurikaan tullut yllätyksiä. Yksi vastaajista kuitenkin kertoo poikkeustapauksesta, jossa yllättyi Finnveran tulkinnasta. Tulkinta koski tilannetta, jossa toimiva yritys osti haastateltavan mukaan kalustoa, kun taas Finnveran nä-
kemyksen mukaan kyse oli liiketoimintakaupasta, joka on rajattu alkutakauksen
käyttömahdollisuuksista ulos. Tätä lukuun ottamatta kokemukset Finnveran pää-

töksistä ovat vastaajien mukaan positiivisia ja linjassa alkutakauksen markkinoinnin kanssa. Neljä haastateltavaa kertoo olevansa lähes varmoja siitä, että hakemus hyväksytään aina, kun he sen lähettävät. Haastateltavien vastauksissa myös toistuu se, että he kertovat yleensä tekevänsä taustatyön huolella ennen hakemuksen lähettämistä, mikä luonnollisesti parantaa hakemusten laatua. Muutama mainitsee myös hallitsevansa hakemusten teon nyt huomattavasti paremmin, kun toistoja on tullut enemmän ja uskovat tämän vaikuttavan omalla kohdallaan pieneen hylättyjen hakemusten määrään.

”Päätöksissä ei oo tullu yllätyksiä, mutta en tiedä johtuuko se siitä, että mä oon yleensä kyllä kattonukki, että tää on sellanen, mikä passaa tähän.”

(Haastateltava 3.)

”Kyllä tietää melkein aina, että menee läpi. Ei oo tullu yllätyksiä.” (Haastateltava 7.)

”Niin, kyllä mä lähes sata varma aina siitä oon, että se tulee hyväksyttynä takasin.”

(Haastateltava 5.)

”Oon yleensä varma että menee läpi. Se ennustettavuushan tulee siinä, että jos hylkäysprosentti on pieni, niin sehän myös tarkoittaa, että suuri osa niistä hakemuksista on mennyt maaliin. Ennustettavuus on hyvä, mikä on myös meidän kannalta hyvä, että me pystytään myös puhumaan asiakkaalle, että eiköhän tämä onnistu.” (Haastateltava 4.)

4.5.4 Alkutakauksen toteuttaminen ja kehitysehdotukset

Haastattelun viimeisenä teemana oli alkutakauksen toteuttaminen ja kehitysehdotukset. Alkutakausasiakirjojen selkeyteen ja ehtoihin haastateltavat olivat pääosin tyytyväisiä. Vastaajat kertoivat, että useimmiten paperit käydään vielä asiakkaan kanssa pääkohdittain läpi, jonka aikana asiakkaat saattavat kysellä takauksen ehtoista. Neljä vastaajista mainitsee, että kysymykset liittyvät yleensä Finnveran perimiin maksuihin, eli takausprovisioon tai toimitusmaksulaskuun. Eräs vastaaja kertoo tapauksesta, jossa asiakas ei ollut ymmärtänyt alkuunkaan, että Finnvera

perii takauksesta maksua ja oli yllättynyt ensimmäisestä provisiolaskusta. Yksi vastaaja kehottaa asiakkaita olemaan suoraan yhteydessä Finnveraan esimerkiksi takausprovisiota koskeissa kysymyksissä. Myös Finnveralle tuleva erityistakaus-sitoumus nousee haastatteluissa esiin ja tutkittavien mukaan myös se herättää silloin tällöin hämmennystä asiakkaissa. Kaksi vastaajaa kertoo painottavansa asiakkaille eritoten sitä, että alkutakaus ei ole avustus, vaan siihen liittyy myös yrittäjän riski. Heidän mukaansa tämä on välillä epäselvää ja asiakkaiden käsitys on, että Finnvera ottaa riskin kokonaan yrittäjien puolesta.

”Provision perintä on yleisin mistä tulee jotakin, mutta oon sanonu asiakkaalle, että jos tästä tulee tarkempaa kysyttävää soita suoraan finnveraan, että en osaa tulkita tätä tämän kummemmin.” (Haastateltava 1.)

”Yhen kerran on käyny niin, että asiakas on ollu sen jälkeen, että aijaa, mä en tienny, että tää maksaa.” (Haastateltava 3.)

”Siinähan tärkein on se vastasitoomus, eli että he sitoutuu sitten Finnveralle maksamaan sen, minkä tuota Finnvera on maksanu takauskorvauksena pankille, että se ei oo niinkun mikään avustus.” (Haastateltava 2.)

”Ei ne niistä kauheesti kysele kieltämättä, kun me tavallaan heille vielä kerrataan ne pääkohdat. Se on kuitenkin toisaalta aika yksinkertainen.” (Haastateltava 7.)

”Asiakkaat ei oo kyselly niistä, että mun mielestä on selkeet ja oon saanu myös sellasen käsityksen, että on asiakkaidenkin mielestä.” (Haastateltava 5.)

Asiakirjat. Alkutakausasiakirjojen läpi käymisestä, tulkinnasta ja täyttämisestä päästiin seuraavaksi niiden palauttamiseen Finnveralle. Kaikki allekirjoitetut asiakirjat palautetaan skannattuna Finnveralle sähköiseen palveluun. Haastateltavien vastausten perusteella palauttaminen on kohtalaisen usein tuottanut erilaisia haasteita. Vastaajat toteavat kuitenkin myös, että asiaan on tehty matkan varrella pieniä muutoksia ja siinä on menty eteenpäin. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että asiakirjojen palauttaminen helpottui huomattavasti, kun niiden skannaaminen yhtenä tiedostona Finnveralla tuli mahdolliseksi. Yksi vastaaja toteaa myös, että ai-

emmin asiakirjojen mukana tulleen toimitusmaksulaskun siirtyminen Finnveran itse laskutettavaksi oli erittäin hyvä parannus. Kaksi vastaajaa kertoo, että varsinkin aluksi heille oli todella epäselvää, mitkä dokumentit Finnveralle tulee palauttaa ja miten. Heidän mukaansa vaikeaa oli esimerkiksi tietää tuleeko ehdot liittää allekirjoitettujen asiakirjojen mukaan vai ei. Lisäksi hämmennystä on aiheuttanut se, mihin dokumentit kulloinkin tulee palauttaa. Vastaajat kertoivat joutuneensa pohtimaan lähetetäänkö dokumentit sähköiseen asiointipalveluun vai johonkin sähköpostiosoitteeseen. Toisaalta kaksi henkilöä on sitä mieltä, että asiakirjojen palauttaminen on yksinkertaista sekä ongelmattonta ja että saatekirjeessä tulee hyvin ilmi, mitkä dokumentit Finnvera tarvitsee takauksen voimaansaattamiseksi. Erään haastateltavan toiveena on, että saatekirjettä selkeytettäisiin. Hänen mukaansa tarvittava tieto tulisi paremmin ilmi, mikäli vaadittavat dokumentit eivät olisi kirjoitettu pitkän tekstin sisään, vaan ne olisi eriteltynä esimerkiksi ranskalaisin viivoin.

Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että mitä enemmän alkutakaushakemuksia vastaaja on tehnyt, niin sitä selkeämpää hänelle on, mitä dokumentteja Finnveralle on palautettava. Eniten hakemuksia tehnyt henkilö (H4) kokee palauttamisen hyvin yksinkertaisena, kun taas vähemmän hakemuksia tehneet (H5), (H3) ja (H7) näkevät prosessin haastavampana.

”Se on sillee helppo, että aikasemmin se oli muutama tiedosto, mutta nyt kaikki tulee yhtenä, niin se ei oo muutaku tulostaa ja täydentää ne menemään, että se on hyvä.” (Haastateltava 4.)

*”Sillon aluksi se oli tosi epäselvä, että mitkä paperit mä sinne Finnveraan laitan ja laitanko mä ne kaikki ehtoineen, vai riittääkö jos ei laita niitä ehtoja ollenkaan mukaan ja sitten piti muistaa laittaa se maksuohjelma sinne niinku erikseen.”
(Haastateltava 5.)*

”Kyllä se täytyy joka ikinen kerta tavata vielä se saatekirje läpi, vaikka suurin piirtein kyllä tiedän mitä siinä täytyy olla. Kyllä tuntuu, että ne täytyy aina kattoo vielä, että mihin nämä ny lähetettiin. Välillä tuntuu, että jotku pannaan eri osoitteeseen.” (Haastateltava 7.)

”On kyllä hyvin siinä saatteessa mitä kaikkee pitää olla. Aikasemmin tais olla se, että ne piti kaikki palauttaa erillisinä dokumentteina, niin se on nyt hyvä, että voi laittaa yhtenä nippuna kaikki.” (Haastateltava 2.)

Kehitysehdotukset. Haastateltavien kanssa puhuttiin myös siitä, mitä Finnveralta toivottaisiin tulevaisuudessa. Tavoite oli löytää kehitettäviä asioita, jotta pankit pysyisivät alkutakauksen osalta palvelemaan asiakkaita entistäkin paremmin. Kolme henkilöä oli sitä mieltä, että heidän työtään helpottaisi huomattavasti se, mikäli päätös alkutakauksen myöntämisestä sekä pankkiin allekirjoitettavaksi lähetettävät asiakirjat toimitettaisiin etukäteen myös asiakkaalle. Näin asiakkaan olisi mahdollista tutustua niihin jo ennen pankin henkilön tapaamista. Tällöin asiakkaat olisivat monesti valveutuneempia allekirjoittamaan mennessään ja he olisivat ehtineet pohtia mahdollisia kysymyksiä jo etukäteen. Vastaaajien mielestä dokumenttien toimittaminen asiakkaalle tekisi prosessista pankin kannalta huomattavasti jouhevamman.

Yksi henkilö pohti, että alkutakausasiakirjojen allekirjoittaminen sähköisesti olisi tarpeellinen uudistus. Pankkien velkakirjojen allekirjoittaminen sähköisesti on jo arkipäivää ja käytännöllistä olisi, mikäli myös alkutakauksen asiakirjat voitaisiin allekirjoittaa samalla. Aiemmin keskusteluissa esiin noussut chat-palvelu mainittiin vielä uudelleen erään vastaajan toimesta. Hänen mielestään asiakirjojen täyttö- sekä palautusvaiheessa vastausten saaminen tarkentaviin kysymyksiin nopeasti ja helposti olisi tarpeen. Yhden haastateltavan mielestä pankkiin saapuvien asiakirjojen tulisi olla niin pitkälle esitäytetyt, kuin mahdollista. Hänen mukaansa asiakirjoihin voisi lisätä esimerkiksi päivämäärän ja allekirjoittajien nimenselvennöksen.

”Tuon vois hoitaa jotenkin, että ne paperit menis etukäteen asiakkaalle. Se olis enemmän tätä päivää.” (Haastateltava 7.)

”Ei mulla oikeestaan muutakun se chat helpottais sitä, että sais heti sen vastauksen kun oot työstämässä sitä casea.” (Haastateltava 6.)

”Jos ajatellaan, että asiakas allekirjottais sähköisesti kaikki lainasiakirjat, että miten se onnistuis tämmösessä alkutakaushankkeessa, että ois sähkönen allekirjoitus.”

(Haastateltava 3.)

”Sehän helpottais meidän työtä, että ne takausasiakirjat menis automaattisesti asiakkaalle jo, että se voi lukea ne ennenku se tulee meille tapaamiseen.”

(Haastateltava 1.)

Haastatteluiden lopuksi puhuimme vielä siitä, aikovatko haastateltavat tarjota alkutakausta asiakkailleen myös jatkossa. Kaikki vastaajat olivat yhtä mieltä siitä, että he tulevat myös tulevaisuudessa hakemuksia tekemään. Vastaajien yleinen mieliala oli, että muutamista kehityskohteista huolimatta kokonaisuudessaan tuote toimii hyvin. Kolme vastaajaa kertoi olevansa erityisen tyytyväisiä alkutakauksien nopeaan käsittely Finnveralla. Yksi vastaaja pohtii, että alkutakauksella on varmasti ollut haluttu vaikutus aloittavien yritysten rahoituksen järjestymiseen ja kehuu sen myötä sitä erinomaiseksi tuotteeksi.

”Musta se on toiminut yllättävänkin hyvin. Ihan oon ollu siihen tyytyväinen kyllä. Vielä kun saatte sinne sen liiketoimintakaupan ympättyä siihen samaan, niin hakemuksia tulee entistä enempi. Sitä toivon kyllä.” (Haastateltava 1.)

”Että hyvä tuote on ja tykkään kyllä tarjota asiakkaille ja asiakkaatkin on ihan niinku hyvin ottanu tuotteen vastaan.” (Haastateltava 5.)

*”Se on tosi hyvä tuote. Mä uskon, että sillä on oikeesti ollu vaikutusta siihen, niinku se tarkoitus olikin auttaa ihmisiä perustamaan uusia yrityksiä. Sehän on äärettömän hyvä. 80% on niin hyvä, että sillä saadaan ne yrityksen alkuvaiheet hoidettua ja sitten kun tulee muuta, niin on enempi pelimerkkejä asiakkaalla käytössä taval-
laan jatkossa.”* (Haastateltava 7.)

”Kaikki nämä hivutukset, mitä ootte matkan varrella tehny siinä, on ollu hyviä kehitysjuttuja. Hyvä tuote kaiken kaikkiaan.” (Haastateltava 4.)

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esitetään johtopäätöksiä ja pohdintaa haastattelututkimuksesta saatujen tulosten perusteella. Tuloksia peilataan teoriaosuuteen, jossa tutkimuksen pohjaksi perehdyttiin alkutakaukseen ja asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen sekä sen eri vaiheisiin. Luvussa kerrotaan ensiksi opinnäytetyöntekijän ennakkoodotuksista ja mielteistä ennen haastatteluiden toteuttamista. Tämän jälkeen jokainen haastattelun teema käydään läpi samassa järjestyksessä, kuin tuloksia esittelevässä kappaleessa neljä. Kappaleen loppuun kootaan vielä projektin yhteenvedo ja loppusanat.

Tutkimuksen ennakkoodotukset. Kun opinnäytetyön suunnitteluvaihe oli ohi, aloitettiin sen työstäminen perehtymällä huolellisesti tutkimuksen kohteeksi valikoituneeseen alkutakaukseen. Alkutakaus on pitkälle vakioitu ja sen reunaehdot ovat helposti löydettävissä esimerkiksi Finnveran kotisivuilla sekä rahoittajat-extranetissä. Tämän perusteella vaikutti erikoiselta, että noin neljännes hakemuksista saa kielteisen päätöksen. Ennako-oletus pankin toimihenkilöiden mielipiteistä oli, että viestinnässä on jotain epäselvää ja alkutakauksen reunaehdoissa on jokin asia, mitä ei ymmärretä tai tiedetä.

Alkutakauksen menekkiin liittyen oletus oli, että alkutakauksen hakemusmäärä on tänä vuonna suurempi kuin viime vuonna. Tämä pohjautui ajatukseen, että tietoisuus tuotteesta Finnveran yhteistyökumppaneille on ajan mittaan parantunut. Finnveran markkinoinnin sekä puskaradion kautta yhä useampi pankin toimihenkilö on alkutakauksesta tietoinen ja sen myötä on mahdollisesti halunnut ottaa tuotteen käyttöönsä. Lisäksi talouden yleinen suhdanne on parantunut kokoajan vuodesta 2015 lähtien, jolloin tuote tuli markkinoilla. Myös tämän uskottiin vaikuttaneen alkutakauksen käyttöön positiivisesti, sillä paremman talouskehityksen voisi ajatella kannustavan yritysten perustamiseen ja toisaalta investointeihin.

Kolmas näkökulma oli rahoittajien ja Finnveran välisen yhteistyön sujuvuus sekä rahoittajien välisten viestintäkanavien tutkiminen alkutakaukseen liittyen. Tämän osalta ajatus ennen haastatteluja oli, että pankit ovat luultavasti melko tyytyväisiä viestintäänsä ja yhteistyöhön ylipäättään. Tämä perusteltiin puhtaasti tutkijan päivitystäisestä työstä keräämällä kokemuksella sekä Finnveran teettämistä kyselyistä

saaduilla tutkimustuloksilla. Tutkijan kokemusten mukaan pankit ovat pääosin tyytyväisiä Finnveran toimintaan ja harvemmin vastaan on tullut tilanteita, että pankin henkilöt olisivat kovin pettyneitä kokemaansa palveluun. Finnveran teettämien kyselyiden perusteella yhteistyökumppaneiden sille antamat suositukset ovat olleet keskimääräistä yritystä parempia ja tämä kertoo tietysti omalta osaltaan yhteistyön sekä viestinnän sujuvuudesta.

Tiedonsaanti alkutakauksesta. Ennakko-oletusten mukaisesti haastateltavat kertoivat saaneensa tiedon useimmiten Finnveran kotisivuilta. Rahoittajat extranetin sijaan korostui kuitenkin pankkien omien Intra-sivustojen merkitys tiedonlähteenä. Tässä voidaan pohtia sitä, ovatko pankkien omat Intra -sivut kuitenkin paras mahdollinen tiedonhakukanava. Kysymys kuuluu, kuinka usein pankit päivittävät tietojaan Finnveran tuotteisiin liittyen omille sivuilleen. Jos pankkien sivustoja ei päivitetä riittävän täsmällisesti, niin sieltä saattaa löytyä vanhentunutta ja virheellistä tietoa. Tästä näkökulmasta Finnveran kotisivujen lisäksi pankin toimihenkilöille voitaisiin suositella tiedonhakua rahoittajat-extranetin kautta. Sen merkitystä alkutakaukseen liittyvässä tiedonhaussa voitaisiin pyrkiä kasvattamaan, sillä haastateltavista vain yksi henkilö kertoi sitä säännöllisesti tiedonhakuun käyttävänsä. Osana pankeille suunnattua alkutakausviestintää voisi olla hyvä painottaa sitä, että rahoittajat-extranetistä löytyy sähköisen asiainnin lisäksi myös tuoteinformaatiota. Esimerkiksi (FAQ) osio, johon on kerätty usein kysytyjä kysymyksiä, oli antanut vastauksia sitä käyttäneiden haastateltavien ongelmiin.

Muutama haastateltava mainitsi olleensa erilaisissa Finnveran järjestämissä tilaisuuksissa kuulemassa alkutakauksesta. Tilaisuudet koettiin hyvinä kanavina saada tietoa tuotteesta, sillä tällöin kuuntelijoilla oli mahdollisuus esittää mieleen tulevia kysymyksiä ja saada niihin vastaus välittömästi. Haastateltavien vastauksista voitiin tulkita, että kasvokkain käydyt tapaamiset koettiin mielekkäinä sekä tärkeinä. Digitalisaatio ja yhä vakioidummat tuotteet ovat vähentäneet tarvetta yhteydenpitoon ylipäättäen. Koulutuspäivät ja tapaamiset antavat kuitenkin yhteistyökumppanille kasvot ja luovat sitä kautta tietynlaista luotettavuutta. Kun viestintä ja markkinointi tapahtuu yhä enemmän verkossa, niin kasvotusten tehtävä viestintä luo osapuolien välille enemmän merkityksiä ja sille on edelleen ehdottomasti tarvetta. Esimerkiksi tuoteinfotilaisuuksien järjestäminen sopivin väliajoin pitää yhteis-

työkumppanit ajan tasalla ja antaa mahdollisuuksia menetelmien kehitysideoiden jakamiseen.

Tarkentavat kysymykset ja chat-palvelu. Tarkentavien kysymysten esittämiseen käytettiin useimmiten puhelinpalvelua. Esiin nousivat myös sellaiset kanavat kuin sähköisen palvelun viesti osio, tuttava Finnveralla sekä sähköposti. Yleinen kokemus oli, että tarkentava tieto kyllä saadaan, mutta ei aina tarpeeksi nopeasti. Toisaalta ymmärrettiin myös se, että esimerkiksi soittopyyntöön vastaaminen voi viedä aikansa ja työtä riittää myös Finnveran puolella. Siitä huolimatta, että alkutakaus on pitkälle vakioitu tuote ja sen reunaehdot on selkeästi ilmaistu, niin rahoitushankkeita on monenlaisia ja tarkentavia kysymyksiä takauksen ehtoihin liittyen ilmaantuu tasaisin väliajoin hakemustentekijöille. Aivan kaikkia kysymyksiä ei voida etukäteen kirjoittaa ohjeisiin ja tietty liikkumavara tuotteen sisällä on myös hyvä säilyttää sen käytettävyyden kannalta.

Juuri tarkentavien kysymysten esittämiseksi haastateltavat toivoivat chat-palvelua. Pankin puolelta vastaus hakemukseen liittyvään tarkentavaan kysymykseen haluttaisiin ymmärrettävästi heti, kun hanke on niin sanotusti pöydällä. Reaaliajassa toimiva chat-palvelu olisi pankin kannalta loistava väylä tarkentavan tiedon selvittämiseen hakemusta täydennettäessä. Suuri määrä yrityksiä hyödyntää nettisivuillaan olevaa chat-palvelua, niin myyntityöhön kuin asiakaspalvelukokemuksen parantamiseenkin. Finnvera on tähän myös tarttumassa ja suunnitteilla on lisätä palvelu verkkosivuille. Tämän pitäisi tulevaisuudessa helpottaa alkutakaushakemusten tekemistä ja parantaa pankin kannalta tuotteen käyttömukavuutta. Voidaan pohtia myös sitä, että voitaisiinko nopeammalla tarkentavien kysymysten käsittelyllä vaikuttaa osaltaan hylättyjen hakemusten määrään. Jos tarkentaviin kysymyksiin saataisiin nopeammin vastauksia, niin hakemusten laatu todennäköisesti paranis. Mikäli vastauksen saaminen kestää liian kauan ja asia halutaan hoitaa kiireellisesti, niin Finnveralle saatetaan toimittaa hakemuksia puutteellisilla tiedoilla.

Yritysten tietoisuus alkutakauksesta. Haastateltavien vastauksista voidaan päätellä, että yrittäjät eivät saa tai löydä tietoa alkutakauksesta itsenäisesti. Tieto alkutakauksesta tulee yrittäjille esiin joko pankin kanssa käytävissä lainaneuvotteluissa tai uusyrityskeskuksessa. Pohdittavaksi jää voitaisiinko alkutakauksen menekkiä parantaa, mikäli markkinointia ja tiedottamista suunnattaisiin enemmän myös suo-

raan yrittäjille. Sitä kautta yrittäjät olisivat itse valvettuneempia mahdollisuudesta alkutakauksen hyödyntämiseen ja he osaisivat pankin kanssa neuvotellessaan ottaa sen käyttömahdollisuuden esiin. Tutkimukseen vastanneiden pankin toimihenkilöiden kertoman mukaan alkutakaus tuodaan lainaneuvotteluissa lähtökohdaisesti yhtenä vaihtoehtona esiin hyvin usein, kun sen hyödyntäminen vain on mahdollista. Toisaalta tutkimukseen valikoitunut otanta suhtautui muutenkin hyvin positiivisesti tuotteeseen. Vähemmän hakemuksia tehneet ja negatiivisemmin tuotteeseen suhtautuvat henkilöt eivät välttämättä yhtä ahkerasti alkutakauksia asiakkaille tarjoa. Pohdittavaksi jää, kuinka moni aloittava yrittäjä ei saa lainkaan tietoa alkutakauksen käyttömahdollisuudesta, mikäli pankissa heidän asioitaan hoitava henkilö ei sitä syystä tai toisesta sitä hänelle suosittele.

Perusteet alkutakauksen tarjoamiselle. Syyt alkutakauksen tarjoamiselle olivat pitkälle odotetunlaisia. Finnveran 80% takausosuus täydentää pitkälti yrittäjältä puuttuvien vakuuksien osuutta ja toisaalta on myös pankin kannalta turvallinen sekä kattava. Aloittavien yritysten kohdalla vakuuspula on varsin yleinen ongelma erityisesti puhuttaessa nuorista yrittäjistä. Vastaajat kertoivat myös käytännöstä, jossa alkutakausta ei hyödynnetä vielä yrityksen perustamisvaiheessa, vaan se jätetään ikään kuin reserviin, jotta sitä voidaan käyttää myöhemmin investointeihin ja käyttöpääomaan liiketoiminnan kasvaessa. Alkutakausta hyödyntämällä pankin on huomattavasti helpompi lähteä erilaisiin hankkeisiin mukaan ja toisaalta henkilö, jolla ei ole ennalta riittävää määrää varallisuutta saa järjestettyä rahoituksen yritystoiminnan aloittamiseen.

Haastateltavien kanssa käytyjä keskusteluita analysoidessa voidaan todeta alkutakauksen toimivan tarkoituksensa mukaisesti ja sen käyttökohteiden olevan Finnveran tavoitteisiin osuvia. Pohdittavaa alkutakauksen käytössä herättää Finnveran osuus riskinjaosta, jonka voidaan sanoa olevan korkea. Suuri osuus mahdollistaa markkinaehtoisten rahoittajien lähtemisen myös enemmän riskiä sisältäviin hankkeisiin. Finnveran iso vastuuosuus on oikeastaan välttämätön, mikäli aloittavien yrittäjien vakuuspulaan halutaan oikeasti helpotusta. Finnveran 80% takaus ja luotonantajien omat vakuudet suojaavat niitä riskeiltä erinomaisesti. Tämä voi kuitenkin aiheuttaa myös sen, että hankkeiden yleinen laatu laskee ja luotonantajat te-

kevät hakemuksia myös vähemmän laadukkaille hakijoille, mikä puolestaan voi kasvattaa kielteisten päätösten määrää.

Keskusteltaessa haastateltavien kanssa syistä, jotka estävät alkutakauksen hyödyntämisen mainittiin liiketoimintakauppa, asiakkaiden maksuhäiriömerkinnät, toimialarajoitteet, yli kolmen vuoden ikä sekä yritysomistajat. Liiketoimintakaupan lisäämisellä alkutakauksen käyttömahdollisuuksiin tuntui olevan suuri tarve ja sen avulla hakemusten määrää voitaisiin lisätä. Maksuhäiriömerkinnät tulivat myös esiin. Ongelmana ei niinkään ollut omistajien ja yrittäjien merkinnät, vaan määritelmä, jonka mukaan hallituksen varajäsenellä ei saa olla maksuhäiriömerkintöjä. Kaupparekisteriin merkitty varajäsen on varsinkin pienemmissä yhtiöissä usein esimerkiksi puoliso tai sisarus, joka ei ole millään tavalla aktiivisesti mukana yritystoiminnassa. Tässä voisi olla mahdollisuus harkinnan mukaan myöntää alkutakaus yhtiölle myös siitä huolimatta, että varajäsenellä maksuhäiriömenneisyys olisi.

Vakioitu takaus. Yksi tutkimuksen mielenkiinnonkohteita oli, mitä mieltä pankit olisivat vakiodusta takaustuotteesta, jonka toteutusmalli olisi alkutakauksen kanssa yhtäläinen, mutta joka olisi käytössä myös esimerkiksi yli kolme vuotta toimineille yrityksille. Haastatteluiden perusteella voidaan päätellä, että kysyntää kuvailun kaltaiselle tuotteelle olisi. Samalla voidaan myös todeta, että alkutakauksen toteutusmallia pidetään tutkittavien keskuudessa hyvänä. Kun pankki hoitaa yhteydenpidon Finnveraan ja asiakkaaseen, niin pääsääntöisesti hankkeet toteutuvat huomattavasti nopeammin. Järjestely on myös asiakkaalle selkeämpi, sillä samojen dokumenttien palauttaminen kahteen paikkaan vie hidastaa prosessia. Vakiooidun takauksen avulla voidaan parantaa asiakaskokemusta. Huonona puolena voidaan sanoa, että pankin henkilölle aiheutuu lisävaivaa hakemuksen täyttämisestä Finnveraan. Tätä ei kuitenkaan nähdä kriittisenä tekijänä, sillä pankin toimihenkilö joutuu joka tapauksessa tutustumaan huolellisesti hankkeeseen, joten lisätyöksi jää periaatteessa ainoastaan sähköisen hakemuksen täydentäminen.

Toisaalta kerrottiin myös, että isommissa hankkeissa on edelleen tarkoituksenmukaista, että neuvottelut käydään yhdessä kaikkien osapuolten kesken. Isompien hankkeiden rajan todettiin menevän suunnilleen kuusinumeroisissa summissa. Edellä mainittuihin näkemyksiin on helppo yhtyä. Kun rahoituksen tarve ja toisaalta riskit alkavat olla suuria, niin varmasti toisenkin rahoittajan perehtyminen ja näke-

mys asiasta tuottavat lisäarvoa. Kun hankkeita on pohtimassa eri tahon edustajat, asia tulevat mietityksi useammalta kantilta ja todennäköisyys sen onnistumiselle paranee. Yritysrahoittajana Finnveralla on varmasti annettavaa ja hyviä näkemyksiä hankkeista. Näiden näkemysten avulla asiakasta ja rahoittajakumppania voidaan sparrata ja rahoitushankkeen suunnittelua parantaa. Toivomus vakioituun takaukseen liittyen oli, että sitä voitaisiin hyödyntää myös liiketoimintakaupoissa. Haastatteluiden perusteella voidaan todeta, että alkutakaus toimii hyvänä mallina vakioidulle takaukselle ja vaikuttaa siltä, että suuria muutoksia toteutusmallin perusajatukseen ei tarvita.

Alkutakauksen hakeminen. Tutkimuksen perusteella hakemuksen täyttämisen ei pitäisi viedä ylivoimaisesti aikaa pankin toimihenkilöiltä. Kuitenkin haastateltavien lausunnoista voidaan päätellä, että ensimmäisten hakemusten tekeminen koettiin hyvinkin haasteellisena. Kun tarvittavat tiedot ovat kasassa, niin mekaanisesti hakemuksen täydentäminen koetaan yksinkertaisena. Nopeimmin hakemuksen täyttänyt haastateltava kertoi täydentämiseen kuluvan viitisen minuuttia. Henkilö, joka vastaajista arvioi hakemuksen täyttämiseen menevän vähiten aikaa, oli samalla eniten hakemuksia täyttänyt vastaaja ja toisaalta hakemusten tekemisen vaikeammaksi kokivat ne tutkittavat, joiden hakemusmäärä oli pienempi. Voidaan siis päätellä, että tehtyjen hakemusten määrä korreloi kokemukseen sen täydentämisen haastavuudesta ja toistojen kautta täydentäminen helpottuu huomattavasti.

Pohdittavaksi kuitenkin jää pitäisikö hakemuslomakkeelle lisätä enemmän ohjaavuutta tai ohjeita, jotta täydentäjälle ei jäisi tulkinnanvaraa siitä, mitä tietoja Finnvera haluaa. Ongelmat hakemuksen täydentämisvaiheessa tuntuivat johtuvan myös tarvittavan tiedon puuttumisesta. Lomakkeella voitaisiin jossain kohtaa ilmaista selkeämmin mitä tietoa halutaan tai Finnverassa hyväksytään. Hakemus on jo tällä hetkellä suunniteltu niin, että useiden kohtien täydentäminen on pakollista. Tämä koettiin hyvänä asiana, sillä kiireessä tietoja saattaa vahingossa jäädä täyttämättä. Toisaalta joissain tilanteissa liika ohjaavuus koettiin myös ongelmaksi. Lomakkeella saatettiin kysyä sellaista tietoa, mitä syystä tai toisesta ei vielä ollut saatavilla.

Lomakkeella on jo nyt useita kysymysmerkki kuvakkeita, joita klikkaamalla käyttäjä saa tarkentavaa tietoa täydennettävästä kohdasta. Kehitysehdotuksena näiden kohtien lisääminen ja olemassa olevien kehittäminen helpottaisi pankin työtä. Ha-

kemuslomakkeelle kysymysmerkkien alle voitaisiin lisätä esimerkiksi täydennettävään kohtaan liittyviä usein kysyttyjä kysymyksiä. Kun käyttäjä on vastaamassa kysymykseen yrityksen toimialasta tai hakijasta, niin vieressä olevan linkin takaa aukeava tuoteohje sekä usein kysytyt kysymykset varmasti antaisivat vastauksia suurimpaan osaan käyttäjiä askarruttavista kysymyksistä. Näin voitaisiin helpottaa erityisesti ensimmäisiä kertoja hakemuksia täydentävien henkilöiden työtä sekä samalla varmasti parantaa hakemusten laatua ylipäättään. Ohjeiden lisäämisellä voisi olla osaltaan laskeva vaikutus hylättyjen hakemusten määrään.

Hakuprosessi. Haastatteluiden perusteella hakuprosessin nopeus nähtiin ehdottomasti hyvänä asiana. Tutkittavien kokemuksen mukaan päätös aamulla lähetettyyn hakemukseen saattaa välillä tulla jo saman päivän aikana. Finnveran antama palvelulupaus kolmen päivän käsittelyajasta siis alittuu selvästi lähes poikkeuksetta. Yhden vastaajan mukaan prosessia voitaisiin parantaa vähentämällä hakemuslomakkeelle täydennettäviä kohtia. Toiveena oli, että tiedot voisi toimittaa Finnveralle erilaisina liitteinä, kuten liiketoimintasuunnitelmana. Toisaalta edellä mainittu toimintapa vähentäisi työtä pankin osalta, mutta tuotteen käsittelyn nopeuden kannalta uudistus tuskin toisi parannusta. Käsittelijä joutuisi etsimään tiedot erilaisista liitteistä sen sijaan, että ne ovat täytettynä selkeästi lomakkeelle. Toiseksi liitteet ovat siinä mielessä epämääräisempiä, että kaikki halutut tiedot eivät välttämättä ilmene niistä ja näin ollen hankkeita käsiteltäessä olisi todennäköistä, että täydentäviä tietoja jouduttaisiin pyytämään pankilta useammin.

Eräs haastateltava pohti, että sähköinen lomake voisi hakea tietoja automaattisesti esimerkiksi syöttämällä y-tunnuksen järjestelmään. Y-tunnuksen syöttämällä joi-tain tietoja saadaan jo automaattisesti täydennettyä lomakkeelle, mutta mikäli ominaisuutta saataisiin laajennettua, niin uudistus nopeuttaisi lomakkeen täydentämistä edelleen ja samalla vähentäisi mahdollisia virheitä. Pankin työtä helpottaisi myös se, että tieto yrityksen kaupparekisteröinnistä kulkeutuisi automaattisesti Finnveralle. Näin ollen pankin henkilön ei tarvitsisi perustettavien yritysten kohdalla vahtia yrityksen rekisteröintiä ja toisaalta olla yhteydessä Finnveraan, joten prosessista voitaisiin vähentää työvaihe myös tätä kautta. Yksi toimintatapa voisi olla myös se, että asiakas huolehtisi itse tiedon yrityksen rekisteröitymisestä Finnve-

raan, jolloin pankin ei hakemuksen tekemisen jälkeen tarvitsisi vahtia rekisteröintiä, vaan se saisi suoraan tiedon sähköiseen palveluun saapuneista asiakirjoista.

Päätösten ennustettavuus. Ennen tutkimusta oletettiin, että alkutakauksen ehtojen selkeys voisi olla kritiikin kohteena pohdittaessa hylättyjen hakemusten suurta määrää. Näin ei kuitenkaan ollut, vaan tutkittavien mielestä alkutakauksen myöntämisen ehdot koettiin yksinkertaisiksi ja Finnveran päätösten ennustettavuuden kerrottiin olevan hyvällä tasolla. Toisaalta tästä kertoo myös vastaajajoukon saamien hylättyjen hakemusten pieni määrä verrattuna vuoden 2016 keskiarvoon, jolloin noin neljännes hakemuksista hylättiin. Haastateltavista yksi kertoi hämmäskelleensä saamaansa hylättyä päätöstä, sillä hän oli täysin eri mieltä Finnveran tulkinnasta liittyen rahoituksen käyttötarkoitukseen. On ymmärrettävää, että josain hankkeissa saattaa olla näkemyseroja ja ainakin tutkimuksen otannan perusteella edellä mainittu tilanne vaikuttaa pitkälti yksittäistapaukselta. Päätösten hyvän ennustettavuuden voidaan sanoa perustuvan kohtalaisen pitkälle vietyyn vakiointiin, joka ei jätä monessakaan kohtaa liikaa tulkinnanvaraa hakemuksentekijöille.

Tutkimukseen valikoituneen otannan voidaan sanoa omaavan paljon kokemusta alkutakauksista, mikä osaltaan varmasti vaikutti myös heidän arviointeihinsa päätösten ennustettavuudesta. Jokaisella vastaajalla on takanaan jo vähintään kymmenen alkutakaushakemusta. Tutkittavilla on varmasti tuotteesta selkeä käsitys ja heillä on kokemusta siitä, mitkä ovat yleisimmät sudenkupat hakemuksen tekemisessä. Mikäli tutkimukseen olisi valittu tuotteen kanssa vähemmän tekemisissä olleita vastaajia, niin käsitykset ehtojen selkeydestä ja päätösten ennustettavuudesta olisivat voineet olla huomattavasti negatiivisempia.

Haastateltavien vastauksista ilmi tullut päätösten hyvä ennustettavuus on toisaalta ristiriidassa sen kanssa, että noin neljännes hakemuksista hylätään. Haastatteluiden perusteella voidaan esittää päätelmä, että valtaosa hylätyistä hakemuksista, tulee hakijoille, jotka tekevät ensimmäisiä hakemuksiaan. Jos hakija saa ensimmäiseen hakemukseensa hylky päätöksen, niin saattaa olla suuri mahdollisuus, että kyseinen hakemus jää hänen viimeisekseen. Hakija saattaa kokea, että prosessi on vaikeasti ymmärrettävä ja epäoikeudenmukainen, eikä hän ole motivoitunut enää hakemaan alkutakausta uudelleen. Kokemattomalla hakemuksen teki-

jällä saattaa olla vaikeuksia hakemusprosessin hahmottamisessa. Tämän vuoksi ohjeistuksen ja tiedonsaannin kehittäminen edelleen on tärkeää.

Alkutakausasiakirjat. Takausasiakirjojen voidaan sanoa olevan tarpeeksi selkeät ja ymmärrettävät niin pankin kuin asiakkaankin kannalta. Haastateltavien mukaan useimmiten kysymyksiä oli herättänyt Finnveran perimät maksut. Alkutakauksen hinnoittelu on vakioitu ja koostuu kahdesta osasta, jotka ovat toimitusmaksulasku sekä takausprovisio. Takausprovisioprosentti löytyy Finnveran kotisivuilta alkutakauksesta kertovasta esitteestä, mutta toimitusmaksun määrä ei tule ilmi. Tulevaisuudessa perittävän toimitusmaksun määrä voitaisiin lisätä kotisivuille. Molemmat tiedot kyllä löytyvät pankkiin lähetettävistä alkutakausasiakirjoista, mutta allekirjoitushetkellä tieto toimitusmaksulaskusta voi tulla asiakkaalle yllätyksenä, mikäli sitä ei aiemmissa keskusteluissa ole osattu ottaa huomioon. Niin toimitusmaksun kuin takausprovisionkin täytyisi tulla selkeästi ilmi alkutakauksesta tiedotettaessa, jotta myös ensimmäistä hakemustaan tekevä henkilö löytää tiedot helposti. Mikäli hinnoittelua ei ilmoiteta selkeästi, niin tilanne on erityisen haastava pankin toimihenkilölle, joka myy toisen yrityksen tuotetta ja vastaa pitkälle hankkeen onnistumisesta. Tuotteen läpinäkyvyyttä parantamalla voidaan karsia asiakkaalle tulevat yllätykset ja samalla välttää huonojen asiakaskokemusten syntymistä.

Asiakirjojen palauttaminen. Täydennettyjen alkutakausasiakirjojen palauttamisessa nähtiin jonkin verran kehitettävää. Vastaajat muistelivat, että erityisesti alussa heille ei ollut lainkaan selvää, mitkä asiakirjoista kuului palauttaa ja mihin ne tuli lähettää. Tutkijan omien työtehtävien kautta saatu näkemys on hyvin pitkälle samankaltainen vastaajien kanssa. Huomattavan usein asiakirjoissa on puutteita ja niiden täydentäminen sekä uudelleen tarkastaminen vie huomattavasti aikaa molemmilta osapuolilta.

Palauttamisen selkeyttä voitaisiin parantaa kahdella eri metodilla. Toinen on selkeämpi ohjeistus ja toinen puolestaan pankissa täydennettävien kohtien minimointi. Ohjeistusta voitaisiin selkeyttää kehottamalla saatekirjeessä palauttamaan saapunut asiakirjapaketti täydennettynä, yhtenä tiedostona ja juuri sellaisena kuin se on pankille toimitettukin. Näin pankissa hanketta käsittelevälle henkilölle olisi selvä ja yksinkertainen ohje siitä, miten dokumentit tulisi palauttaa. Alkutakausasiakirjoissa on allekirjoitusten lisäksi sellaisia kohtia, joita Finnverassa on mahdoton

tietää etukäteen. Alkutakaushakemukselta suoraan asiakirjoihin voisi kuitenkin siirtyä nykyisten tietojen lisäksi luotonantajan yhteyshenkilön tiedot sekä allekirjoittajien nimenselvennökset, mikäli nämä ovat jo pankilla tiedossa. Samoin mahdollisesti olemassa oleva taatun luoton numero voitaisiin lisätä hakemuksen kautta asiakirjoihin. Lisäksi rahoittajat-extranettiin tai Finnveran kotisivuille voitaisiin lisätä kuvat oikein täydennetyistä dokumenteista, joihin on esimerkiksi ympyröity täydennettävät kohdat. Näin dokumenttien allekirjoittajan olisi helppo tarkistaa täydennyksien oikeellisuus. Edellä mainituilla keinoilla takauksen voimaansaattamista voitaisiin mahdollisesti nopeuttaa useissa hankkeissa.

Yksi tutkimuksessa ilmennyt kehitysehdotus alkutakausasiakirjoihin liittyen oli, että myönteisestä päätöksen jälkeen tieto takauksen myöntämisestä sekä pankkiin lähtevä asiakirjapaketti toimitettaisiin myös asiakkaalle. Näin asiakas olisi valvettuneempi takausasiakirjojen sisällöstä ja tapaaminen pankissa sujuisi tehokkaammin. Takausasiakirjat voitaisiin ladata myönteisen päätöksen jälkeen esimerkiksi sähköiseen Visma sign -palveluun, jossa asiakas pääsisi tutustumaan niihin verkopankkitunnusten avulla. Visma sign -palvelu on jo käytössä perintäluottojen, yleistakausten sekä erityistakausten sähköisessä allekirjoittamisessa ja toimisi myös tässä tarkoituksessa hyvin.

Tutkimuksen yhteenveto ja loppusanat. Tutkimukseen valikoituneen otannan voidaan sanoa olleen omanneen paljon kokemusta alkutakaushakemuksista. Samaa aikaan heidän saamiensa kielteisten päätösten määrä oli huomattavasti matalampi, mitä tilastojen valossa ennakolta osattiin odottaa. Vastaajien taustaa pohdittaessa voidaan sanoa, että he varmasti tunsivat alkutakauksen erittäin hyvin. Vastaajien kokemus varmasti vaikutti osaltaan tutkimuksen tuloksiin. Kokonaisuudessaan haastateltavat ajattelivat todella positiivisesti alkutakauksesta ja suurta kritiikkiä tuotteesta ei esitetty.

Tutkimuksen perusteella ensimmäisten hakemusten tekeminen vie aluksi paljon aikaa, mutta hakijan saadessa niin sanotusti juonesta kiinni prosessin voidaan sanoa olevan nopea ja yksinkertainen. Toistojen merkitystä ei prosessin sujuvuutta pohdittaessa voida vähätellä. Alkutakauksen ominaisuuksia on kuitenkin edellä kerrottujen kehitysehdotusten avulla mahdollista edelleen parantaa. Digitalisaatio

sekä uusien sähköisten palveluiden käyttöönotto tulee helpottaa alkutakausprossia entisestään.

Esimerkiksi alkutakausasiakirjojen sähköinen allekirjoitus samaan tapaan pankin luottoasiakirjojen kanssa nopeuttaisi hankkeiden toteutumista huomattavasti. Tutkijan ennakko-oletus oli, että alkutakaushakemusten määrä olisi kasvussa, mutta vertailtaessa 2016 ja 2017 vuoden hakemusmääriä suunta olikin päinvastainen. Tähän saattaa olla syynä haastatteluissakin esille tulleen Euroopan investointipankin myöntämät takaukset, joka on myös kohtalaisen uusi ja käytännöllinen tuote pankkien kannalta.

Myös yli kolme vuotta vanhoille yrityksille suunnatulle vakioidulle takaukselle vaikutti olevan kysyntää. Tutkittavien voidaan siis sanoa pitävän alkutakausprosessia varsin toimivana, koska muuten suhtautuminen samalla toimintaperiaatteella toteutettavaan vakioituun takaukseen olisi ollut varmasti negatiivisempi. Pankin näkökulmasta vakioitu takausmalli nopeuttaa hankkeiden läpivientiä ja parantaa asiakaskokemusta. Haastateltavien lausunnoista voitiin päätellä myös se, että alkutakaus tuntuu toimivan tarkoituksensa mukaisesti. Tutkittavat näkivät, että sillä on oikeasti ollut vaikutusta ihmisten halukkuuteen sekä mahdollisuuksiin perustaa yrityksiä ja tämän voidaan sanoa pätevän erityisesti nuorempien henkilöiden kohdalla.

Tutkijan toive on, että tämä tutkimus on toimeksiantajalle hyödyksi ja saatuja tuloksia sekä esitettyjä kehitysehdotuksia kyetään mahdollisesti hyödyntämään tuotteita kehitettäessä ja suunniteltaessa.

LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. 4. uudistettu painos. Tampere. Vastapaino.

Alkutakauksen tuoteohje. 9.8.2017. Finnvera Oyj. Asiakirja Finnvera Oyj:n sisäisessä järjestelmässä.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. [Verkkokirja]. Helsinki: Edita [Viitattu 28.9.2017]. Saatavana Seamk Finna-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

EU:n pk-määrittäminen. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Finpro:n verkkosivut. [Viitattu 17.8.2017]. <http://www.finpro.fi/jasenyys/pk-maaritys>

Finnvera lyhyesti. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Finnvera Oyj:n verkkosivut. [Viitattu 8.8.2017]. Saatavana: <https://www.finnvera.fi/finnvera/finnvera-lyhyesti/finnvera-esittely>

Finnvera Oyj 2017. Vuosikertomus 2016. [Viitattu 8.8.2017]. Saatavana: <http://annualreport2016.finnvera.fi/vuosi-2016/hallinto.html>

Gorchels, L. 2003. The Product Manager's Field Guide: Practical Tools, Exercises and Resources for Improved Product Management. USA: McGraw-Hill.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. [Verkkokirja]. Kustannusosakeyhtiö Vastapaino. [Viitattu 3.11.2017] Saatavana Seamk Finna-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2007. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua - Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Kotro, M. 2007. Yrityksen kannattavuus ja rahoitus: Aloittavan ja pk-yrityksen näkökulma. Helsinki: Edita Prima Oy.

L 1.9.2006/624. Osakeyhtiölaki

- Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistamisen ja markkinoinnin suunnittelu. 1. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- McDonald, M. & Wilson, H. 2011. Marketing Plans : How to Prepare Them, How to Use Them. [Verkkokirja]. John Wiley & Sons, Incorporated. Saatavana Seamk Finna-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. LEAPS-projektin verkkosivut. [Viitattu 21.9.2017] Saatavana: http://palveluntuotteistaminen.fi/WP-DEV/?page_id=57
- Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen: Rakenna palvelusta tuote kymmenessä päivässä. Helsinki: Talentum Oy.
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmä viidakon raivaajat – perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: Hansaprint Oy.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [Verkkosivusto]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavana. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus>. (Viitattu 2.12.2017.)
- Schultz, M., Doerr, J. E. & Frederiksen, L. W. 2013. Professional Services Marketing. John Wiley & Sons, Inc.
- Service blueprint. Ei päiväystä. [Verkkosivusto] Innokylän verkkosivut. [Viitattu 29.9.2017]. Saatavana: <https://www.innokyla.fi/web/malli111516>
- Simula, H., Lehtimäki, T., Salo, J. & Malinen, P. 2010. Uuden B2B-tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki: Kopio Niini.
- Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. 2.painos. Helsinki: WSOY.
- Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking. Amsterdam: BIS Publishers.
- Sutinen, M. & Viklund, E. 2005. Kaikki mitä olet halunnut tietää yritystoiminnasta, mutta et ole tiennyt keneltä kysyä. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja B6/2004. Savonia-ammattikorkeakoulu, Kuopio.
- Takaukset. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Finnvera Oyj:n verkkosivut. [Viitattu 20.9.2017]. Saatavana: <https://www.finnvera.fi/tuotteet/takaukset>
- Team Finland lyhyesti. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Team Finland verkkosivut. [Viitattu 18.9.2017]. Saatavana: <http://team.finland.fi/team-finland-lyhyesti>

- Tolvanen, V. 2012. Asiantuntijapalveluiden markkinointi. Kirjoitus Ville Tolvasen blogissa 20.9.2012. Viitattu 17.10.2017. Saatavana: <http://www.villetolvanen.com/2012/09/20/asiantuntijapalveluiden-markkinointi/>
- Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 2005. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Helsinki: Unigrafia Oy. Aalto-yliopiston julkaisusarja.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin kamari Oy ja Timo Valvio.
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2008. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. 1. – 3. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Waarna, L. 13.4.2017. Finnveran alkutakaus. Powerpoint- esitys Finnveran sisäisessä järjestelmässä.
- Yritystilastot. 17.2.2017. [Verkkosivusto]. Suomen Yrittäjien verkkosivut. [Viitattu 15.8.2017]. Saatavana: <https://www.yrittajat.fi/suomen-yrittajat/yrittajyys-suomessa-316363>
- Yritysrahoituskysely 2015. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Suomen pankki. [Viitattu 15.8.2017]. Saatavana: <https://www.suomenpankki.fi/fi/media-ja-julkaisut/julkaisut/selvitykset-ja-raportit/yritysrahoituskysely/>
- Yritystoiminnan rahoitus. Ei päiväystä. [Verkkosivusto]. Taloustieto Oy:n verkkosivut. [Viitattu 20.9.2017]. Saatavana: <http://www.taloustieto.fi/lukiotext/1text607.html>

LIITTEET

Teemahaastattelu / Alkutaka

Perustiedot: Pankkiryhmä, tehtyjen alkutakaushakemusten määrä, hyväksytyt/hylätyt hakemukset.

Teema 1: Tiedonsaanti alkutakauksesta

- Mitä kautta olette saaneet/hakeneet tietoa alkutakauksesta? Riittävyys
- Mikä tapa saada tietoa tuotteesta tukisi myyntityötä parhaiten?
Mahdollisesti uudenlaiset tavat
- Mikä on mielestäsi paras kanava Finnveran ja pankin väliseen viestintään alkutakaukseen liittyen? Toimivuus
- Onko rahoittajat extranetistä löytyvä (FAQ) tuttu?

Teema 2: Asiakasneuvottelu

- Tiesikö asiakas valmiiksi alkutakauksesta?
- Millä perusteella ja kenelle erityisesti suosittelet alkutakausta/miksi et suosittele?
- Mikä on mielestäsi yleisin asia, joka estää alkutakauksen hyödyntämisen?
- Olisiko mielestäsi tarvetta alkutakauksen tyyppiselle vakiodulle tuotteelle, jota voisi käyttää laajemmin?

Teema 3: Alkutakauksen hakeminen ja päätös

- Kuinka työläs alkutakauksen hakuprosessi mielestäsi on?
- Haluaisitko parantaa hakuprosessia? ja mikäli, niin miten?
- Ovatko ehdot alkutakauksen myöntämiselle tarpeeksi selkeät? Mistä tarkistat ehdot?
- Miten arvioisit Finnveran päätösten ennustettavuutta? Oletko saanut hyllyn/hylkyjä, jotka eivät mielestäsi ole linjassa alkutakaushakemiseen? Onko päätöksissä tullut yllätyksiä?

Teema 4: Toteuttaminen ja kehitysehdotukset

- Ovatko takausasiakirjat ehtoineen selkeät?
- Onko sinulle selvää mitä dokumentteja palautat Finnveraankin allekirjoituksen jälkeen?
- Voisiko alkutakaushakemista virtaviivaistaa?
- Mitä toivoisit Finnveralta, jotta pystyisit palvelemaan asiakasta entistäkin paremmin alkutakausten osalta?
- Aiotko tarjota alkutakausta asiakkaille myös jatkossa?
- Tuleeko sinulle mieleen kehitysehdotuksia alkutakaukseen liittyen?