

## **Liiketoimintasuunnitelma asuntolainoja kilpailuttavalle yritykselle: Case Emiksi Consulting Oy**

Emma Kaasinen



<b>Tekijä(t)</b> Emma Kaasinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Liiketalous	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> <b>Liiketoimintasuunnitelma asuntolainoja kilpailuttavalle yritykselle:</b> <b>Case Emiksi Consulting Oy</b>	<b>Sivu- ja lii- tesivumäärä</b> 39
<p>Tämän opinnäytetyön produkti on liiketoimintasuunnitelma rahoitusalaalla toimivalle konsulttiyritykselle. Työ koostuu teoreettisesta ja empiirisestä osiosta, joiden pohjalta syntyi varsinainen produkti eli yrityksen liiketoimintasuunnitelma oheisliitteineen.</p> <p>Teoriaosuudessa tarkastellaan suomalaisen asuntorahoituksen historiaa lyhyesti, mikä auttaa ymmärtämään nykyisten lainan myöntöperiaatteiden jalostumista tähänhetkiseen muotoon. Teoriaosuuden pääpaino on pankkien luototusprosessin kuvauksessa, sillä suunnitellun liiketoiminnan yksi päätehtävistä on siirtää tämä tehtävä konsulttiyrityksen tehtäväksi. Teoriaosuuden toinen pääpaino on hyvän liiketoimintasuunnitelman kuvauksessa, mitä luonnollisesti tarvittiin myös omaa yritysidea arvioitaessa.</p> <p>Liiketoimintasuunnitelmaa käsittelevässä luvussa esitellään perinteistä LTS:n raporttikokonaisuutta ja sen käyttötarkoituksia. Lisäksi luvussa tutustutaan yritysvalmentaja Olli Leppäsen yrittäjäfilosofiaan. Leppäsen näkemys siitä, kuinka liiketoiminta käynnistetään, luo käytännönläheisyydessään perspektiiviä perinteiselle suunnittelutyölle.</p> <p>Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään strategian määrittystä, erityisesti digitaalisessa toimintaympäristössä toimivien yritysten näkökulmasta. Suunniteltava konsulttiyritys kerää tietoa ja kohtaa asiakkaitaan pääasiassa verkossa, joten strategian määrittämisessä on tärkeää muistaa digiajan mukanaan tuomat erityispiirteet. Strategian pohtimisessa apuna on käytetty perinteistä SWOT-analyysia sekä kokonaisuuden yhteen summaavaa Business Model Canvasia.</p> <p>Empiirinen osio rakentuu opinnäytetyötä varten laaditusta kyselytutkimuksesta ja Nordean liiketoimintajohtajan Minna Parhialan haastattelusta. Tutkimuksessa kartoitettiin, olisiko suunniteltavalle yritykselle jo olemassa olevaa kysyntää. Asiantuntijahaastattelun tarkoituksena oli puolestaan tunnistella, miten valmiita pankit olisivat ulkoistamaan asuntolainaproessin kumppaniyrityksen käsiin. Suunnitellun yrityksen menestyksen kannalta on oleellista, että nämä kaksi tärkeintä sidosryhmää ovat kypsiä omaksuma uudenlaisen toimintatavan kodin rahoittamisessa.</p> <p>Saatujen tulosten pohjalta laadittiin varsinainen produkti eli pohja liiketoimintasuunnitelmalle. Suunnitelmaa rajattiin käsittelemään yrityksen markkinanäkymiä: palvelun kysyntää, kilpailijoita sekä ennen kaikkea edellytyksiä toiminnan käynnistämiseksi. Lisäksi suunnitelmassa haluttiin arvioida kirjoittajan kompetenssia liiketoiminnan pyörittämiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> asuntolaina, kilpailuttaminen, liiketoimintasuunnitelma, pankkitoiminta, rahoitusala	

# Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne.....	1
1.2	Käsitteistöä.....	2
2	Suomalainen asuntolainamarkkina.....	4
2.1	Asenneilmapiirin muutos.....	4
2.2	Pankkitapa.....	5
2.3	Luottokorko.....	6
3	Pankkien luoton myöntöperiaatteet.....	8
3.1	Luotonmyöntöprosessi.....	8
3.2	Asiakkaan historia.....	11
3.3	Maksukyky.....	12
3.4	Vakuudet.....	15
3.4.1	Yhtiölainan vaikutus tarjottaviin vakuuksiin.....	17
4	Liiketoimintasuunnitelma.....	19
4.1	Miksi liiketoimintasuunnitelma on tärkeä?.....	19
4.2	Suunnitelmatyökalun valinta.....	20
4.3	Yrityksen strategian määrittely.....	20
4.4	Strategian määrittely digitalisoituvalla alalla.....	21
4.5	Business Model Canvas –työkalu.....	22
4.6	SWOT-analyysi.....	23
4.7	Yrittäjän ominaisuudet.....	24
4.7.1	Aloittavan yrittäjän kysymyspatteristo.....	25
4.7.2	Asiakkaan hyödyt ja erottautumistaulukko.....	26
4.7.3	Yrittäjän hallinnan kehät.....	26
5	Empiirisen tutkimuksen lähtökohta.....	28
5.1	Kyselyn taustatiedot.....	28
5.2	Kyselyn tuloksia.....	28
5.3	Asiantuntijahaastattelu.....	31
6	Pohdinta.....	34
6.1	Kyselytutkimuksen tulokset.....	34
6.2	Asiantuntijahaastattelu ja muu lähdeaineisto.....	36
6.3	Perustaisinko yrityksen?.....	37
7	Lähteet.....	40

# 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön inspiraationa on toiminut kirjoittajan päivätyö suomalaisessa rahoituslaitoksessa. Asuntolainamarkkina on opinnäytetyön kirjoittamisen aikaan murroksessa, sillä asiakkaiden kysyntä on jatkuvassa kasvussa ja kilpailu markkinoilla on kovaa. Tilanne on johtanut siihen, että pankit ovat joutuneet nopeassa aikataulussa kehittämään liiketoimintaansa suuntaan, joka vastaa paremmin asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin (Nordea 2017.)

Pankit ovat voimakkaalla digitalisaatiolla pyrkineet vastaamaan haasteeseen, mutta muutos on kirjoittajan kokemuksen mukaan vaikuttanut suotuisasti lähinnä pankkien kannattavuuteen. Palaute asiakasrajapinnasta on ollut selkeä: lainaprosessiin kaivataan joustavuutta, saavutettavuutta ja henkilökohtaisuutta. Näistä lähtökohdista alkoi kasvaa ajatus oman yrityksen perustamisesta.

## 1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rakenne

Opinnäytetyön tavoitteena on antaa ymmärrys siihen, voisiko nykyistä asuntolainaprosessia kehittää asiakaslähtoisemmäksi. Kirjoittajan haaveena on perustaa yritys, joka palvelisi sekä rahoituksen tarjoajia että rahoitusta tarvitsevia konsultoivassa roolissa. Opinnäytetyön perimmäinen tavoite onkin selvittää, olisiko asuntolainoja kilpailuttavalle yritykselle kysyntää ja toimintaedellytyksiä. Rahoitusala on vahvasti säännelty, joten on syytä selvittää, kuuluisiko myös konsultoiva yritys valvonnan piiriin. Lisäksi haluttiin selvittää, olisiko rahoitusala valmis hyväksymään uuden toimintatavan ja ennen kaikkea uuden liiketoimintakumppanin rinnalleen.

Liiketoimintasuunnitelman pohjaksi raporttiin on sisällytetty läpileikkaus asuntolainamarkkinan tilasta ja toimintatavoista niiden nykyisessä muodossa. Tämä auttaa lukijaa ymmärtämään, mistä syystä nykyinen lainoitusprosessi sisältää tietyt arviot asiakkaan historiasta, maksukyvyistä ja tarjottavista vakuuksista. Myös suunniteltavan yrityksen täytyy noudata näitä ohjenuoria, jotta se voi täysipainoisesti edustaa asiakasta asuntolainaneuvotteluissa.

Opinnäytetyön teoriapohja koostettiin alan kirjallisuudesta sekä joukosta ajankohtaisia julkaisuja muun muassa suomalaisten velkaantuneisuudesta sekä rahoitusalan muutoksista. Rahoitusalan strategiset muutokset ovat olleet laajasti esillä medioissa, joten uutismateriaalia oli saatavilla paljon. Liiketoimintasuunnitelmaa käsittelevässä kappaleessa pyrittiin esittelemään perinteistä LTS-raporttikokonaisuutta, mutta myös esittelemään yrit-

täjävalmentaja Olli Leppäsen yritysfilosofiaa, sillä hänen lähtökohtansa on hyvin käytännönläheinen.

Opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen pohjaksi laadittiin kyselylomake, jossa kartoitettiin asuntolainan kilpailuttamiseen liittyvää asenneilmapiiriä. Lisäksi siinä tunnusteltiin vastaajien kiinnostusta suunnitteilla olevaa palvelua kohtaan. Nämä vastaukset antoivat ymmärrystä siihen, millaisiin asioihin liiketoimintasuunnitelmassa kannattaa keskittyä ja mistä kuluttajat tosiasiallisesti saivat palvelussa lisäarvoa. Opinnäytetyön asiantuntijahaastattelu antoi puolestaan näkemyksiä siitä, millaisena Nordea markkinoiden edustajana näkee asumisen rahoittamisen tulevaisuuden. Näiden osioiden pohjalta oli mielenkiintoista lähteä kehittämään omaa liikeidea rahoitusmarkkinoiden itsenäisenä toimijana.

Opinnäytetyössä tehdyn tutkimuksen perusteella aloitettiin liiketoimintasuunnitelman teko. Tavoite oli tässä vaiheessa kartoittaa, onko yritysideallesi kysyntää ja miten toiminta olisi viisainta käynnistää. Lisäksi tutkittiin, millaisia kilpailijoita markkinoilla on ja riittääkö kirjoittajan kompetenssi liiketoiminnan pyörittämiseen. Suunnitelmassa pohdittiin myös mahdollisia asiakasryhmiä ja kuinka heidät olisi mahdollista tavoittaa.

## 1.2 Käsitteistöä

Tässä työssä pankkitavalla tarkoitetaan perinteistä luottamukseen ja asiakastietojen säilyttämiseen perustuvaa viestintää ja asiointia henkilöasiakkaan sekä pankin välillä.

Luottokorko tarkoittaa hintaa, jonka asiakas maksaa lainastaan. Asiakaskorko (luottokorko) muodostuu viitekoroista sekä pankin palkkiosta eli marginaalista. Luottokorko ilmoitetaan vuosiperusteisesti.

Luotonmyöntöprosessilla tarkoitetaan kaikkia niitä vaiheita, jotka sisältyvät lainan hakemiseen: prosessi alkaa asiakkaan ilmaisemasta tarpeesta rahoitukselle ja päättyy siihen, kun laina nostetaan.

Asiakkaan historialla tarkoitetaan kaikkia niitä tietoja, joita pankilla on kyseistä asiakkuutta koskien. Esimerkiksi tieto siitä, mitä lainoja asiakkaalla on ollut aiemmin.

Maksukyky määräytyy talouden tulojen ja menojen perusteella. Kun pankilla on tiedossa, kuinka paljon talous saa tuloja ja kuinka paljon sen menot ovat, pystytään arvioimaan, kuinka suureen lainavastuuseen talouden maksukyky riittää.

Vakuudet tarkoittavat lainaan pantattavaa omaisuutta, jota maksukyvyttömyystilanteessa voidaan realisoida pankin perittävien katteeksi.

Yhtiölaina on taloyhtiölle myönnetty vakuudellinen laina, jonka hoitomaksuista vastaavat yhtiön osakkaat omistusosuksiensa suhteessa.

Liiketoimintasuunnitelma on yrityksen käsikirja, jonka luettuaan kuka tahansa voi saada käsityksen siitä, mitä yritys myy, kenelle ja millä keinoin.

Strategia kertoo, millä tavalla yritys tavoittelee päämääräänsä.

Business Model Canvas on työkalu, jonka avulla koko yrityksen ydinidea summataan yhdelle lomakepohjalle.

SWOT-analyysi on yritysideoon arviointiin kehitetty työkalu, jonka avulla listataan yrityksen vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia sekä uhkia.

## 2 Suomalainen asuntolainamarkkina

Suomalaista asuntolainamarkkinaa ovat kypsyttäneet erilaiset ajanjaksot vahvasti säännellyssä ja toisaalta täysin vapaassa markkinassa. Näiden vaiheiden mukanaan tuoma oppi näkyy nykypäivänäkin pankkien toimintaa säätelevässä lainsäädännössä ja sitä kautta lainojen myöntämisperiaatteissa.

Lisäksi lainamarkkinoita leimaavat vuoden 2008 finanssikriisistä alkaneet talouden elvytystoimenpiteet. Korkotaso on hitaasti laskenut viimeisen kymmenen vuoden aikana nykyiseen, historiallisen matalaan tasoonsa eikä dramaattista muutosta ole viriävästä talousskasvusta huolimatta nähtävissä. (Vuori & Karikallio 2018.)

### 2.1 Asenneilmapiirin muutos

Rahoitusmarkkina oli Suomessa vahvasti säännelty 1960-luvulle saakka ja se näkyi asenteissa kulutusta kohtaan. Suomalaiset olivat hyvin säästämismyönteisiä ja siihen kannustettiin, jopa peloiteltiin, voimakkaalla valistustoiminnalla. Kuluttaminen ja luottottaminen nähtiin kevytmielisenä taloudenpitona. (Makkonen 2012, 21.)

Elinkeinorakenne muuttui, kun entisistä tilallisista tuli palkansaajia ja tällöin luotiin samalla perusta nykyiselle luottotusjärjestelmälle. Tasainen tulonlähde lisäsi kansalaisten takaisinmaksukykyä ja mahdollisti todellisen arvon kehityksen henkilötakauksille. Työvoiman muuttaessa kaupunkeihin syntyi tarve omistusasumiselle, mikä puolestaan toi nostetta luottomarkkinoimiselle. Hiljalleen myös asenteet muuttuivat säästämissäpaineisesta elämäntyylistä kohti luottomyönteisempää ja kulutusorientoitunutta yhteiskuntaa. Tämä kehitys johti lopulta luottolaitosten sääntelyn purkuun ja lähes täydelliseen rahoitusmarkkinoiden vapauteen 1980-luvulla, mikä sai Suomessa aikaan lainoittamisen ylilyönnit ja velkaantumisen. Tämän jälkeen ymmärrettiin, että rahoitustoiminnan täytyy jatkossakin olla ainakin osittain säänneltyä. (Makkonen 2012, 21.)

1990-luvun koittaessa Suomi vajosi lamaan ja pankkien riskienhallintaa alettiin systemaattisesti kehittää. Tärkein yksittäinen muutos lainojen myöntämisperiaatteissa oli luottokelpoisuuden eli maksukyvyyn korostaminen tarjottujen vakuuksien yli. Samalla kuluttajien asenteissa on nähty täydellinen muutos, mitä luottotuotteiden käyttöön tulee: lainat eivät ole enää pakollinen paha vaan taloudellisen ja sosiaalisen yhdenvertaisuuden instrumentti. Lainanlyhennys on hyväksyttävä vaihtoehtoiskustannus vuokratilastoille ja omaan asuntoon sijoittaminen nähdään kunniallisena tapana kartuttaa varallisuutta työnteon ohella. (Makkonen 2012, 22.)

Luottomyönteisyys on johtanut siihen, että erilaisten lainojen tarjonta on kasvanut ja niitä myönnetään yhä enemmän sähköisissä kanavissa. Kiinnostus erilaisia kulutusluottoja kohtaan on ollut jatkuvassa kasvussa ja vapaat luottomarkkinat ovat lisänneet harkitsematonta luotonottoa. Tämä on johtanut mittaviin luottotappioihin ja velkaongelmiin, minkä vuoksi vuonna 2010 luottojen tarjontaa jälleen rajoitettiin. Nykyään luottoja voivat myöntää vain luottolaitostoimiluvan piirissä olevat toimijat. Oikeusministeriö asetti vuonna 2013 pienille kulutusluotoille korkokaton ja vuonna 2017 otettiin käsittelyyn uuden korkokattolain valmistelu isoille, pääomaltaan yli 2000 euron pikalainoille. (Brännare 2017.)

Velkaantumisen hillitsemiseksi asuntolainamarkkinoilla otettiin käyttöön 1.7.2016 lainakattosääntely, jonka mukaan asuntolaina saa olla maksimissaan 90% ostettavan kohteen arvosta. Näin ollen lainanhakijalla täytyy olla 10% omia säästöjä tai muuta vakuutta kodin rahoittamiseksi. Yksittäisen poikkeuksen muodostavat ensiasunnon ostajien ryhmä, joilla pankkirahoituksen osuus saa olla maksimissaan 95% vakuuksien arvosta. Lainakattoa kiristetään entisestään 1.7.2018, jolloin rahoituksen osuus saa olla asunnon vaihtajilla enää 85% tarjottujen vakuuksien arvosta. Muutos ei koske ensiasuntojen ostajia. (Finanssivalvonta 2017; Kauppalehti 2018.)

## 2.2 Pankkitapa

Perinteisesti asuntolainasta ollaan neuvoteltu aina jokaisen rahoituslaitoksen kanssa erikseen. Pääsyy tähän on luottolaitosten toimintaa ohjaava pankkialaisuus sekä henkilötietolaki, jonka mukaan pankki on velvollinen pitämään salassa asiakkaitaan koskevat tiedot. Henkilötietolaki edellyttää, että asiakkaiden henkilötietoja kohdellaan niin sanottua ”hyvää tietojenkäsittelytapaa” noudattaen ja niin, ettei yksityisyyden suoja vaarannu. Tämä on erityisen tärkeää, sillä pankkeja velvoitetaan myös lainsäädännöllisesti tunnistamaan ja tuntemaan asiakkaansa, heidän tarpeensa pankkipalveluille sekä pankkiin talletettävien varojen alkuperä. (Finanssivalvonta, 2017.)

Koska pankkitoiminta on lainsäädännöllisesti voimakkaasti säädeltyä, on finanssipalveluiden kilpailuttaminen ollut vahvasti asiakkaan oman aktiivisuuden varassa. Saadakseen lainatarjouksen pankista, täytyy asiakkaan toimittaa rahoitus- ja hinnoittelupäätöksen tueksi huomattava määrä tietoa. Näin ollen on vain luonnollista, että valtaosa asiakkaista päätyy ottamaan asuntolainan omasta pankista, vaikka useamman toimijan kilpailuttaminen poikisikin edullisemmän tarjouksen.

Opinnäytetyön inspiraationa toimi ajatus siitä, mitä jos asiakas voisikin kilpailuttaa oman kodin rahoittamisen yhden neuvottelun kautta? Luottojen kilpailutus ei sinänsä liikeideana



ole uusi, joskin kilpailutuksen piirissä ovat tällä hetkellä olleet vakuudellisia luottoja huomattavasti suoraviivaisemmat kulutusluotot. Asuntolainoja valistuneesti kilpailuttavia yrityksiä ei ole, sillä vakuudelliset lainakokonaisuudet vaativat huomattavasti enemmän informaatiota asiakkaan taloudellisesta tilanteesta sekä rahoitettavasta kohteesta.

### 2.3 Luottokorko

Asuntolainan hinta muodostuu kahdesta elementistä: viitekorosta sekä pankin määrittelemästä marginaalista. Näiden kahden yhdistelmä eli asiakaskorko määrittää, miten rahoitus on hinnoiteltu. Koska suunniteltavan yrityksen ydinajatuksena on kilpailuttaa asiakkaan puolesta asuntolainan tarjoajia, on syytä hetkeksi keskittyä koron määräytymisen periaatteisiin.

Euribor-korko on tärkein eurooppalainen viitekorko, joka kertoo, millä hinnalla pankit ovat valmiita lainaamaan vakuudettomasti euroja toiselle pankille. Euro Interbank Offered Rate eli Euribor otettiin käyttöön ensimmäisen kerran 30.12.1998, jolloin se korvasi muun muassa suomalaisen Helibor-koron. Nykyään Euribor määrittää euroalueella lähes kaikkien lainojen hintatason. (Summarum Media Oy.)

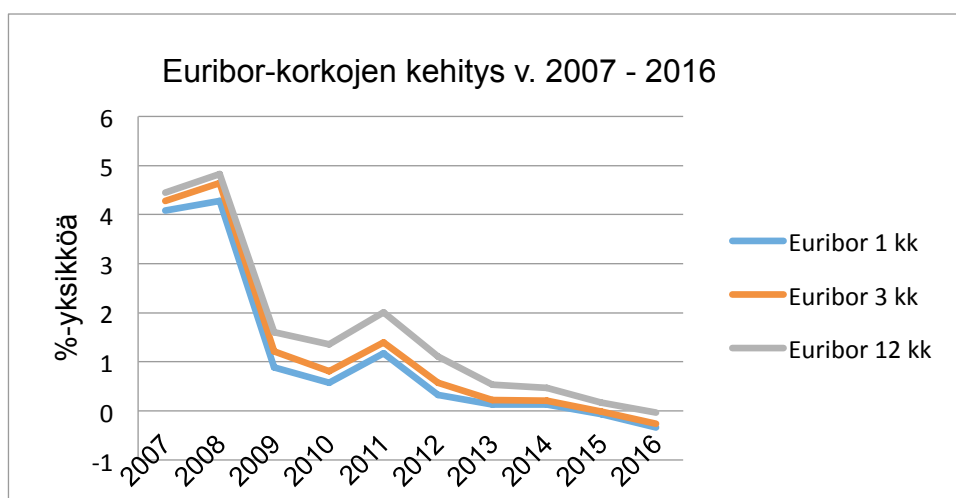
Suomalainen luottolaitos lainaa asiakkailleen pääomaa, jonka viitekorkona toimii Euribor tai pankin itsensä määrittelemä Prime-korko, joka kuitenkin myötäilee hieman jälkijunaisesti Euriborin tasoja (kattaakseen näin hinnan, jonka se itse on maksanut rahasta) ja lisäksi se määrittää rahalle oman hintansa eli marginaalin. Näistä kahdesta elementistä muodostuu lainanottajan asiakaskorko. Euribor määritellään useille erilaisille ajanjaksoille, joista 1,3,6 ja 12 kuukauden Euribor-korkoja ollaan perinteisesti tarjottu asuntolainasiakkaille. Kun Euribor-korot laskivat ennätysellisen matalalle 2010 vuoden jälkeen, luopuivat pankit hiljalleen niille suurinta tappiota tuottavista: 1 ja 3 kuukauden Euribor-viitekoroista, tarjoten asiakkailleen enää 6 ja 12 kuukauden viitekorkoa. Nykyään pankit tarjoavat asuntolainoissa pääasiassa pelkästään 12 kuukauden Euriboria viitekoroksi.

Vanhakantaisissa lainoissa ehdot mahdollistivat negatiivisen viitekoron vaikutuksen pankin marginaaliin. Tästä johtuen esimerkiksi 2010 otettu asuntolaina voi tänä päivänä olla asiakkaalle varsin edullinen: mikäli asiakkaalle olisi vuonna 2008 myönnetty 12 kuukauden Euriboriin sidottu laina 0,8% marginaalilla, olisi hänen kokonaiskorkonsa ollut myöntehetkellä 5,6% (Marginaali 0,8% + Euribor-viitekorko 4,8%.) Nykypäivänä tämä vanhakantainen laina maksaisi asiakkaalle vain 0,61% (kokonaiskorko muodostuu esimerkissä 0,8% marginaalista ja 26.3.2018 päivitetystä 12 kuukauden Euriborista.) Euribor oli 26.3.2018 tasossa -0,191 ja negatiivinen viitekorko syö lainan vanhojen ehtojen mukai-

sesti pankin palkkiota. Uusikantaisten lainojen ehdoissa ollaan määritelty, ettei negatiivinen viitekorko voi vaikuttaa pankin määrittämään palkkiotasoon (marginaaliin.) Näin ollen, jos Euribor laskee alle nollatason, muodostuu kokonaiskoroksi marginaali + 0%.

Pitämällä korkotason hyvin matalalla tasolla on Euroopan keskuspankki pyrkinyt elvyttämään 2008 vuodesta alkaneen taantumun vaikutuksia kannustamalla kuluttajia ja yrityksiä investointeihin. Tämä on tarkoittanut, että asuntolaina-asiakkaat ovat eläneet viimeiset 10 vuotta kodin rahoittamisen kulta-aikaa. Tämä on heijastunut positiivisesti myös rakennusalaan ja tällä hetkellä uudisrakentaminen elää voimakasta kasvun aikaa. Halpa velkaraha tarkoittaa väistämättä myös sitä, että kotitaloudet velkaantuvat ja riski markkinoiden ylikuumenemiseen kasvaa. (Hurri 2017)

Monilla onkin edelleen muistissa vuonna 2008 alkanutta taantumaa edeltänyt aika: esimerkiksi vuosi 2009, jolloin viitekoro olivat 5,5% luokkaa. Niinpä moni kokee tärkeäksi suojata asuntolainansa ottamalla korkosuojan asuntolainansa. Korkosuojat toimivat pääasiassa kahdella tavalla: joko asiakas ostaa kertamaksuisen korkokaton, joka varmistaa viitekoron maksimitason tietylle laina-ajalle tai niin sanotun korkoputken, jonka kustannus näkyy kuukausittaisissa hoitokuluissa. Korkoputkiratkaisussa lainan ”viitekorkona” toimii todellisen Euribor-tason sijaan pankin turvatuotteelle määrittelemä korkolattia, esimerkiksi 0,5%. Maksamalla tämän korkolattian pankille, asiakas saa lainaan samalla myös korkokaton, esimerkiksi tasoon 1,7%. Tämä tarkoittaa, että laina, jonka marginaali olisi esimerkiksi 1%, maksaisi asiakkaalle minimissään 1,5%. Toisaalta, jos korkotaso lähtee nousemaan, pitää korkokatto huolen, ettei asiakas maksa lainasta enempää kuin 2,7% (marginaali + korkokatto).



Kuvio 1. Euribor-korkojen kehitys vuosina 2007 – 2016 (Suomen Pankki)

### **3 Pankkien luoton myöntöperiaatteet**

Luotonantoa säätelee Suomessa luottolaitoslainsäädäntö, kuluttajansuojalaki sekä valvontaa suorittavan Finanssivalvonnan suositusluontoiset normit. Vaikka FINVAN standardit eivät varsinaisesti ole lainvoimaisia toimintatapoja, ovat pankit kehittäneet pitkälti omia sisäisiä käytäntöjään Finanssivalvonnan ohjeistusta noudattaviksi. Syynä tähän on luonnollisesti se, että Finanssivalvonta on Suomessa luottolaitosten toimintaa valvova taho.

Kuluttajansuojalaissa on määritelty neljän pykälän kokonaisuus, joka muodostaa Luotonantajan velvollisuuden menetellä vastuullisesti. Tähän kokonaisuuteen kuuluvat: hyvä luotonantotapa (kuluttajansuojalaki 13 § 15.3.2013/207), velvollisuus arvioida kuluttajan luottokelpoisuus (14 §), luotonhakijan henkilöllisyyden todentaminen (15 §) ja velvollisuus säilyttää henkilöllisyyden todentamista koskevat tiedot (16 §). Näiden säännösten juuret ovat Euroopan unionin asetuksissa, joiden tavoitteena on yhtenäistää luotoitusperiaatteita unionin alueella. Hyvän luotonantotavan tavoite on edistää finanssimarkkinoiden luottamusta, vähentää pankin luottoriskiä sekä ehkäistä rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen riskiä. (Makkonen 2012, 12; 40; 43)

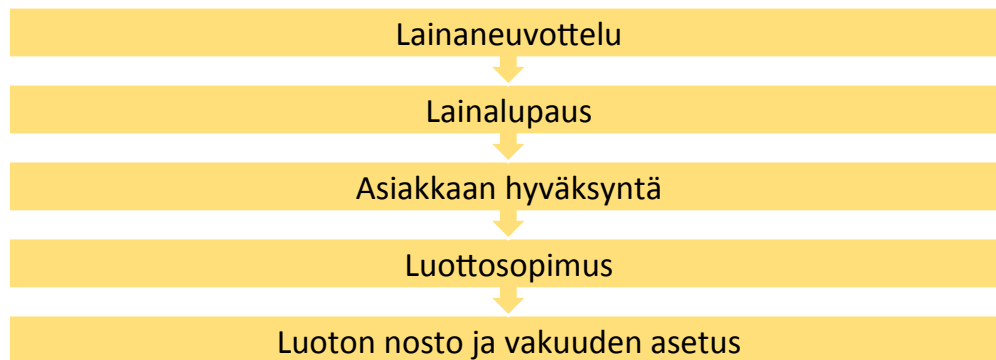
Suunniteltavan konsulttiyrityksen keskeisimpiä tavoitteita on tuntea tarkasti pankkien luotonmyöntöperiaatteet. Yritys myy asiakkailleen, eli rahoittajille, valmiiksi koostetun asiakasportfolion, jossa on selvitetty kaikki rahoituksen myöntämisen kannalta tärkeät seikat. Tavoitetilä on, että kun pankki käy läpi konsulttiyrityksen tuottaman materiaalin, se voi antaa suoraan parhaan hintansa rahoitukselle ja perustaa materiaalin pohjalta rahoituksen omaan järjestelmäänsä. Näin ollen tuotteen, eli rahoituspäätöksen tueksi koostetun materiaalin, täytyy olla täydellistä ja valvontaviranomaisen vaatimukset täyttävää.

#### **3.1 Luotonmyöntöprosessi**

Luototusprosessi käynnistyy, kun asiakas ottaa yhteyttä pankkiin ja ilmoittaa tarvitsevansa rahoitusta. Tällöin sovitaan lainaneuvottelua varten tapaaminen, joka nykyisen mallin mukaan voidaan toteuttaa joko kasvotusten pankissa tai etäyhteydellä verkkotapaamisessa. Markkinajohtaja OP:n kunnianhimoinen tavoite on, että asuntolainaa voisi tulevaisuudessa hakea suoraan mobiililaitteen applikaation välityksellä (Taipale 2018).

Rahoituslaitoksesta riippumatta luottoprosessi toistuu yleensä varsin samanlaisena. Lainaneuvottelun tarkoituksena on kartoittaa hakijan luottokelpoisuus ja arvioida, millaisia mahdollisia riskejä rahoitukseen liittyy. Luotonantajan velvollisuuksiin kuuluu myös antaa

asiakkaalle mahdollisimman paljon tietoa luottotuotteesta, jotta tämä voi tehdä valistuneen rahoituspäätöksen.



Kuvio 2. Lainaprosessin vaiheet (Makkonen 2012, 30)

Viimeistään lainalupausta antaessaan pankin täytyy luovuttaa asiakkaalle vakimuotoiset eurooppalaiset kuluttajaluottotiedot –lomake, josta käy ilmi luoton ehdot ja ominaisuudet. Lomakkeen tarkoituksena on parantaa mahdollisuuksia vertailla kilpailevien tarjoustensa sisältöjä keskenään ja sen käyttöönotosta päätti Euroopan komissio. Vakimuotoisen lomakkeen/lainalupauksen täytyy sisältää vähintään seuraavat tiedot. (Asetus luottosopimuksesta kuluttajalle annettavista tiedoista 789/2010, 5 §):

- 1) osapuolten nimet ja käyntiosoitteet sekä vastaavat tiedot mahdollisesta luotonvälittäjästä;
- 2) luottotyyppi;
- 3) luoton määrä tai luottoraja ja luoton nostoa koskevat ehdot;
- 4) luottosopimuksen kesto;
- 5) hyödyke ja sen käteishinta, jos kyse on tietyn hyödykkeen oston rahoittamiseksi markkinoidusta luotosta;
- 6) korko, koron määräytymisen perusteet ja korkoa koskevat muut ehdot;
- 7) kuluttajan maksettavaksi tuleva kokonaismäärä, luoton todellinen vuosikorko ja kaikki koron laskemisessa käytetyt oletukset luottosopimuksen tekohetkellä;
- 8) maksuerän suuruus sekä erien lukumäärä ja maksuväli;
- 9) tilinhoitomaksut, luoton käyttämiseksi tarvittavasta maksuvälineestä perittävät maksut ja muut mahdolliset luottosopimuksen johdosta perittävät maksut sekä ehdot, joiden mukaisesti näitä maksuja voidaan muuttaa;
- 10) mahdolliset maksut, jotka kuluttajan on suoritettava notaarille luottosopimuksen tekemisestä;

11) jos luoton saamisen edellytyksenä markkinoiduin ehdoin on, että kuluttaja tekee vakuutusta tai muuta lisäpalvelua koskevan sopimuksen, maininta tällaisesta edellytyksestä sekä mahdollisesti vaadittavista vakuuksista;

12) tieto oikeudesta maksaa luotto ennenaikaisesti ja luotonantajan mahdollisesta oikeudesta saada tästä korvausta sekä korvauksen määräytymisen perusteista ja ohjeet ennenaikaisen takaisinmaksuoikeuden käyttämisestä;

13) viivästyskorko ja sen muuttumista koskevat säännökset sekä mahdolliset muut sopimusrikkomuksen johdosta perittävät maksut;

14) varoitus maksulaiminlyönnin seuraamuksista;

15) tieto kuluttajan oikeudesta saada pyynnöstä ja maksutta lyhennystaulukko milloin tahansa luottosopimuksen kuluessa, jos kyse on luottosopimuksesta, joka tehdään määräajaksi ja jonka ehtojen mukaan velan pääomaa lyhennetään erissä;

16) luettelo korkojen ja maksujen maksukausista ja -ehdoista, jos korkoja ja maksuja on suoritettava ilman velan pääoman lyhennystä;

17) tieto peruuttamisoikeudesta tai siitä, ettei sitä lain mukaan ole;

18) peruuttamisaika, tieto kuluttajan velvollisuudesta palauttaa luottosopimuksen nojalla saamansa varat ja maksaa korko siltä ajalta, jonka varat ovat olleet kuluttajan käytettävissä, maksettavan koron määrä päivää kohden sekä peruuttamisoikeuden käyttämisestä koskevat muut ehdot ja ohjeet;

19) tieto liitännäisen luottosopimuksen peruuntumisesta kuluttajansuojalain 6 luvun 24 §:n ja 10 luvun 12 §:n mukaisesti siinä tapauksessa, että kuluttaja peruuttaa kotimyyynnissä tai etämyynnissä tehdyn sopimuksen taikka aikaosuuksasunnon kaupan;

20) tieto kuluttajansuojalain 7 luvun 39 §:n mukaisesta oikeudesta vaatia hyvitystä myyjän tai palveluksen suorittajan sopimusrikkomuksen johdosta myös luotonantajalta, jos kyse on hyödykesidonnaisesta luotosta;

21) tiedot osapuolten oikeudesta irtisanoa, eräännyttää tai purkaa luottosopimus;

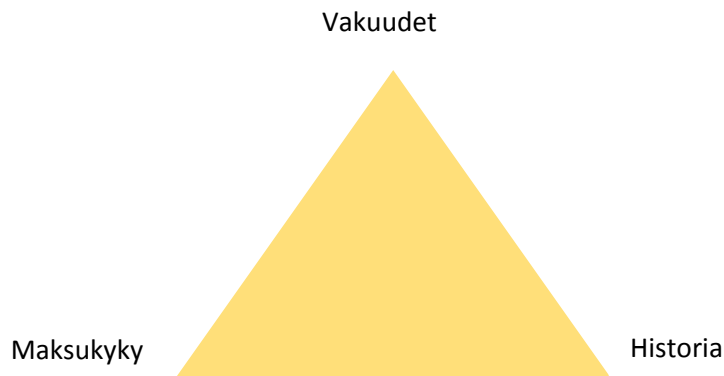
22) mahdolliset muut sopimusehdot;

23) onko kuluttajan käytettävissä tuomioistuimen ulkopuolisia oikeussuojamenettelyjä, ja jos on, miten kuluttaja voi käyttää niitä;

24) asianomaisen valvontaviranomaisen yhteystiedot

Finanssivalvonnan linjauksen mukaisesti jokaisen luottopäätöksen pitää perustua huolellisesti tehtyyn luottoanalyysiin, jossa selvitetään vähintään seuraavat seikat: velallisen maksukyky sekä –historia, luoton käyttötarkoitus ja takaisinmaksulähde, ostettavan kohteen omarahoitusosuus, asiakaskokonaisuuden muut vastuut, vakuuden kattavuus sekä realisoitavuus ja arvioi muista mahdollisista riskitekijöistä. (Makkonen 2012, 127.)

Käytännön työssä kirjoittaja on todennut luottoneuvotteluissa painotettavan kuitenkin kolmea asiaa: asiakkaan maksuhistoriaa, luottokelpoisuutta sekä luotolle tarjottavia vakuuksia. Jos jokin näistä osa-alueista, ”kolmion kulmista”, on tyydyttävällä tasolla, täytyy kahden muun kompensoida ”heikointa lenkkiä” erityisen vahvoina. Tällöin on myös perusteltua huomioida rahoitukseen liittyvä riski esimerkiksi lainan hinnoittelussa. Ja vaikka pankkien hinnoitteluperiaatteet ovatkin tarkoin varjeltuja salaisuuksia on selvää, että hintaan vaikuttavat asiakaskohtaisten riskien lisäksi kuluttajan halukkuus keskittää palveluitaan. (Simola 2015.)



Kuvio 3. Luottopäätöksen kulmakivet

### 3.2 Asiakkaan historia

Pankeilla on ideaalitulanteessa käytettävänä runsaasti tietoa asiakkaastaan ennen luottoneuvotteluiden aloittamista. Pankkien asiakasrekisteritietojen käyttöä säädellään luottotietolailla, jonka mukaan näitä sisäisiä tietoja saadaan käyttää ainoastaan hyvin perustelluista syistä. Tiedon täytyy siis olla luotonannon kannalta tarpeellista ja asianmukaista. Kuitenkin käytännössä kaikki asiakkaasta kerätty tieto voi kertoa pankille jotain luotonhaki- jasta ja relevantin tiedon erottaminen epäoleellisesta voi olla hankalaa (Luottotietolaki 6 §.)

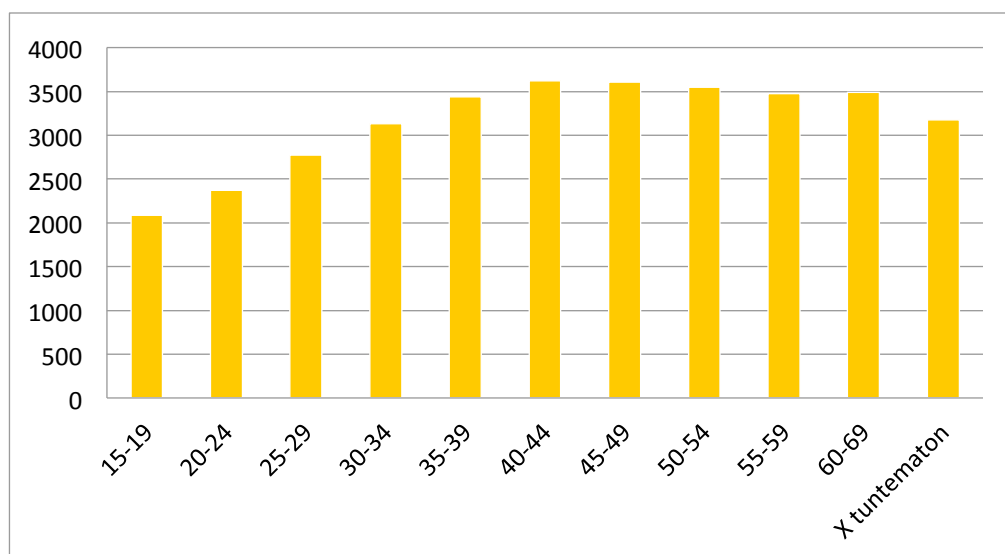
Asiakkaan maksuhistoriasta kertovat esimerkiksi tilinylitykset tai kuukausitasolla havaittava tulojen ja menojen välinen suhde. Mikäli asiakas kuluttaa jatkuvasti yli varojensa, voi luotottaja perustellusti pohtia, onko sillä syytä lähteä lainoittamaan asiakasta ollenkaan. Positiivisia signaaleja asiakkaan historiatiedoissa ovat sijoitustuotteiden käyttäminen tai vaikkapa luottokortin maltillinen käyttöaste sekä luonnollisesti hyvin hoidetut muut luotot. (Makkonen 2012, 101.)

Vastuulliseen luotonannon ja hyvään pankkitavan peruslähtökohta on, että luotonantaja tarkistaa aina lainan hakijan tiedot maksuhäiriömerkintöjen varalta. Toisinaan voikin olla niin, ettei luottopäätöstä valmistelevalle pankilla ole maksuhäiriörekisterin lisäksi käytettävissään muita asiakkaan historian kannalta oleellisia tietoja, jolloin pankilla ei ole muuta mahdollisuutta kuin luottaa asiakkaan ilmoittamiin tietoihin.

Erityisesti näissä tilanteissa luottottajat hyötyisivät niin sanotusta positiivisesta luottorekisteristä, jonka käyttöönotosta oikeusministeriö on hiljattain käynnistänyt selvityksen (oikeusministeriö 2017.) Positiivisen luottorekisterin tarkoituksena olisi maksuhäiriöiden lisäksi listata reaaliaikaisesti asiakkaan kaikki voimassa olevat lainavastuut. Ruotsissa positiivinen luottorekisteri on jo käytössä ja Suomessakin selvitystyötä on tehty jo vuosien ajan (Erkkilä 2017).

### 3.3 Maksukyky

Maksukyvyn arviointi on luottoriskin minimoimisen kannalta kenties oleellisin vaihe kaikissa luottopäätöksissä. Luottokelpoisuuden tärkeys vain korostuu, kun kyseessä ovat pääomaltaan suuret asuntolainat. Finanssialan keskusliitto julkaisi 19.4.2017 kotitalouksien velkaantuneisuutta koskevan tutkimuksen, jonka mukaan uuden asuntolainan määrä oli keskimäärin maanlaajuisesti 153.500 euroa. Pääkaupunkisedulla vastaava luku oli jo yli 200.000 euroa (Salminen 2017, 15.) Samasta tutkimuksesta käy ilmi, että Suomessa keskimääräinen takaisinmaksuaika uusissa asuntolainoissa oli vuonna 2017 noin 19 vuotta. Pankki sitoutuu siis varsin pitkäaikaiseen lainasuhteeseen ja yksittäinen lainavastuu voi helposti nousta monenkertaiseksi talouden kokonaisvuosituloihin nähden.



Kuvio 4. Palkansaajatietoja ikäryhmittäin vuodelta 2016 (Tilastokeskus)

Oletetaan, että kyseessä on kahden aikuisen talous. Molemmat ovat noin 30-vuotiaita, joiden keskitulo oli vuonna 2016 noin 3000 euroa kuukaudessa. Kahdelle hengelle lasketuna talouden yhteenlasketut kokonaisansiot ovat siis 72.000 euroa vuodessa. Pariskunta hakee lainaa Helsingissä sijaitsevaan kohteeseen, jota varten tarvitaan 200.000 euron asuntolaina. Lainan pääoma vastaa näin ollen talouden yli kaksinkertaista vuositulo.

Maksukyvyyn arvioinnissa luottottajan tulisi selvittää huolellisesti lainan hakijan/hakijoiden tulojen lähde, kuukausittainen kulurakenne sekä muiden lainavastuiden kustannukset. Finanssivalvonnan suosituksesta asiakkaalle tulisi laatia maksuvaralaskelma, jolla arvioidaan asiakkaan kykyä suoriutua lainavastuista korkotasosta huolimatta. Tämä on erityisen tärkeää matalan korkotason tilanteissa (Finanssivalvonta 2010.)

Maksuvaralaskelman pohja on arvio talouden juoksevista kuluista. Näistä yksittäisinä esimerkkeinä esimerkiksi ruoka- ja asumiskustannukset. Varsinaisessa maksuvaralaskelmassa lasketaan yhteen asiakkaan hakema luotto sekä muut tiedossa olevat vastuut ja määritellään näille kuukausierä. Tarkoituksena on käyttää korkokantana vähintään 6 prosenttiyksikköä, sillä näin voidaan arvioida, miten asiakkaan maksukyky kestäisi, jos korkotaso lähtisi nousemaan lainan juoksuajalla. Tätä kutsutaan stressitestaamiseksi (Makkinen 2012, 71; FIVA 4.4a, kohta 5.4.1.)

Maksukyvyyn arviointiin asiakas törmää ensimmäisen kerran täyttäessään lainahakemusta. Pankkien vakiintunut tapa kerätä asiakkaalta maksukykyä kuvaavia tietoja on hakemuksiin sisältyvä tulo- ja menoarviolomake. Apuna tietojen arvioinnissa pankit käyttävät Tilastokeskukselta saatuja tietoja keskimääräisestä kulutuksesta ruokakunnittain.



Tulo- ja menoarvio		
	Hakija 1	Hakija 2
	Emma Kaasinen	Martti Kirkko-Jaakkola
Palkka/kk	3000	4000
Lapsilisä/kk	0	0
Pääomatulo/kk	200	100
Muu tulo	0	0
Tulot yhteensä	3200	4100
Talouden menot		
Vuokra/vastike	150	150
Rahoitusvastike	0	0
Lämmitys/sähkö/vesi	30	30
Ruokaostokset	200	400
Auto (huollot/polttoaine)	0	400
Joukkoliikenne	50	0
Vaatteet	100	100
Terveystenhoito	100	100
Puhelin/viihdejärjestelmät/lehdet	50	50
Vakuutukset	100	200
Elatusmaksut	0	0
Harrastukset ja vapaa-aika	200	200
Muut menot	100	200
Yhteensä	1080	1830
Nykyisten luottojen kustannukset		
Lainat	200	0
Luottokorttimaksut	100	150
Osamaksut	80	0
Muut luotot	0	0
Yhteensä	380	150
<b>Taloudellinen tilanne luoton oton jälkeen</b>		
Tulot	3200	4100
Talouden menot	1080	1830
Nykyisten luottojen menot	380	150
Uuden luoton kustannus + 6%	700	900
Säästöön jää	1040	1220

Kuvio 5. Esimerkki tulo- ja menoarviolomakkeesta

Ajankohtainen ja tärkeä ilmiö maksukyvyyn arvioinnissa ovat merkittävät yhtiölainaosuudet, joita rakennuttajat sisällyttävät uudiskohteisiin. Uuden asunnon voi saada itselleen vain murto-osalla asunnon velattomasta hinnasta, mikä luonnollisesti helpottaa esimerkiksi lapsiperheiden asunnon ostoa, kun yleinen hintataso on korkea ja neliöitä tarvitaan paljon. Suuri yhtiölainaosuus kuitenkin tuo mukanaan merkittäviä haasteita sekä maksukyvyyn että lainaan tarjottavien vakuuksien osalta.

Vaikka yhtiölaina ei olekaan asunnon ostajan henkilökohtainen velkavastuu, täytyy pankkien huomioida se asiakkaan maksukyvyssä samalla tavalla kuin henkilökohtaiset lainatkin. Tämä johtuu siitä, että ostaessaan asunnon myyntihinnasta itselleen, sitoutuu asiakas maksamaan myös oman neliöperusteisen osansa taloyhtiön ottamasta lainasta. Rahoitusvastikkeena suoritettava maksu on näin ollen yksi osa asiakkaan kuukausittaista meno- rasiitetta ja myös sille täytyy laskea pankin riskikartoituksessa stressitettavuus kuukausierä. Kirjoittajan kokemuksen mukaan lainanottajalle tulee usein yllätyksenä, että pankki on

veloitettu arvioimaan, kuinka korkojen nousu vaikuttaisi asiakkaan maksukykyyn nousevissa rahoitusvastikkeissa (Sullström 2018.)

Lisäksi riskinä on, etteivät taloyhtiön muut osakkaat hoida osuuksiaan, jolloin pahimmassa tilanteessa saatavia peritään muilta osakkailta. Huomion arvoista on myös se, etteivät yhtiölainojen maksusuunnitelmat ole lainkaan yhtä joustavia kuin pankin kanssa suoraan solmituissa henkilökohtaisissa lainoissa: mikäli elämäntilanne muuttuu esimerkiksi äitiysloman tai työttömyysjakson vuoksi, ei yhtiölainan maksuun ole mahdollista neuvotella lyhennysvapaata. Tilanne on luonnollisesti toinen, kun lainanottaja on asukas itse ja neuvottelupöydän toisella puolella istuu taloyhtiön sijaan pankki. (Santaharju 2017; Sullström 2018.)

### 3.4 Vakuudet

Asuntolainojen yleisimpiä vakuuksia ovat niin sanotut esine- eli reaali- eli vakuudet. Reaali- vakuuksia ovat asunto-osakkeet ja kiinteistöt. Asunto-osake oikeuttaa esimerkiksi kerrostalo- tai rivitalossa sijaitsevan huoneiston hallintaan. Kiinteistö puolestaan koostuu maapohjasta sekä siihen kuuluvista kiinteistä rakennuksista. Kiinteistöjä voivat olla kokovuotisessa asumistarkoituksessa olevat asuinkiinteistöt, loma-asunnot sekä metsä- ja maatilat. (Makkonen 2012, 34.)

Pankki voi hyväksyä lainojen vakuudeksi myös muuta omaisuutta, kuten talletuksia tai arvopapereita, mutta monesti näin menetellään vain poikkeustapauksissa. Esimerkiksi talletusten käyttöä suositellaan vain silloin, kun kyseessä on asunnon vaihtotilanne eikä asiakkaan tarkoituksena ole maksaa asuntokaupan yhteydessä pankkivastuitaan. Tällöin teknisesti ottaen tehdään lainan vakuuden vaihto.

Vakuutta vaihdettaessa tehdään asiakkaan kanssa sopimus reaali- eli vakuuden arvoa vastaavan summan panttauksesta asiakkaan tilille, kunnes uusi asunto ostetaan ja lainaan voidaan jälleen vaihtaa reaali- eli vakuus. Muissa tilanteissa tilitalletuksen käyttö lainan vakuutena voi osoittautua joustamattomaksi ratkaisuksi, mikäli asiakkaan elämäntilanne muuttuu ja maksukyky heikkenee esimerkiksi väliaikaisen työttömyyden vuoksi. Lainan vakuutena oleviin säästöihin ei tällaisessa tilanteessa voi turvautua. (Makkonen 2012, 34.)

Arvopapereiden käyttö lainan vakuutena on myös mahdollista, mutta asettaa tilipanttauksen tavoin rajoituksia omaisuuden hallinnoimiseen. Aktiivisen sijoitusstrategian harjoittaminen (aktiivinen osto ja myynti) ei sovellu tilanteeseen. Toisaalta, jos asunto- lainaan pantataan arvo-osuustili koko sen arvosta, voi panttaus toimia vahvana motivaat-

torina pitkäaikaiselle säästämiseksi. Näin tosin toimitaan vain pitkällisen harkinnan tuloksena ja asiakkaan aloitteesta, sillä panttausta ei välttämättä voida vapauttaa vuosiin lainan noston jälkeen.

Vastuulliseen luotonantoon liittyvät myös Finanssivalvonnan antamat ohjeet vakuuksien arvostamisesta. Pankin täytyy aina huomioida riskianalyyseissaan, että vakuuksien arvo voi asiakkaastakin riippumattomista syistä laskea laina-ajan sisällä. Esimerkki tällaisesta tilanteesta on paikallisesti heikkenevä asuntokysyntä, mikä luonnollisesti heijastuu myös luotottajalle pantattujen reaalivakuuksien arvoon. Jos asuntokysynnän heikkenemisen taustalla on esimerkiksi merkittävän paikallisen työnantajan lakkauttama liiketoiminta, voi tilanne pahimmillaan johtaa siihen, ettei työttömäksi jäävä lainanottaja selviä enää vastuistaan. On siis tärkeää, että maksukyvyttömyystilanne on huomioitu jo lainan vakuuksia arvioitaessa, mikäli asuntolainan ottaja joutuukin myymään asunnon ennenaikaisesti (FIVA 4.4a, kohta 5.4.2.)

Asunto-osakkeita arvostetaan vakiintuneen periaatteen mukaan 70 – 75 prosenttiyksiköön kohteen käyvästä markkina-arvosta. Tällöin asunnon/kiinteistön arvo voi laina-ajalla laskea jopa 25 – 30% ja lainanottaja saa silti vastuunsa maksettua maksukyvyttömyystilanteessa. Toisaalta pankki saa vapaasti valita, soveltaako se esimerkiksi tyydyttäväkuntoisen kiinteistössä huomattavasti maltillisempaa arviota. Kiinteistöjen vakuuden arvostuksessa käytetään aina ammattilaisen laatimaa kuntokartoitusta, josta käy ilmi kohteen nykyiset ja tulevien vuosien remonttitarpeet. Arvopapereidenkin kohdalla pankkien on otettava markkinariski huomioon ja tämä tarkoittaaakin, että esimerkiksi arvosuustilin markkina-arvo voidaan arvostaa vain 50 prosenttiyksikköön. Näin huomioidaan mahdollisen matalasuhdanteen aiheuttama arvonalenema. (Finanssivalvonta 2014.)

Korkokattolain mukaan asunnon vaihtajilla lainan osuus saa olla maksimissaan 90% tarjottujen vakuuksien määrästä. Käytännössä tämä tarkoittaa, että omia säästöjä tai muuta vakuutta tulee löytyä 10 prosentille kokonaisrahoituksen tarpeesta. Käytännössä tämä tarkoittaisi, että 200.000 euron asuntoon tulisi olla tilille säästettyjä varoja yhteensä 20.000 euroa. Kuitenkin tilanne on monesti tätä yksinkertaistettua tilannetta monimutkaisempi.

Kuten jo todettiin, pankit arvostavat asunto-osakkeet vakuuksiksi maksimissaan 75 prosenttiin niiden käyvästä markkina-arvosta. Esimerkkitapauksessa 200.000 euron asunto olisi vakuusarvoltaan siis 150.000 euroa. Oletetaan, että asiakas on saanut säästettyä korkokattolain mukaisesti 10% asunnon velattomasta hinnasta käsirahaa varten. Näin ollen asiakkaan tarvitsema laina olisi  $200.000 - 20.000 = 180.000$  euroa. Perustilanteessa

huomataan, että asiakkaan lainaan muodostuu vakuusvaje, sillä tarvittu rahoitus ylittää ostettavan kohteen vakuusarvon. Tällaisessa tilanteessa on useita ratkaisuvaihtoehtoja:

Lainaan voidaan tarjota ostettavan kohteen lisäksi täytevakuus, esimerkiksi lainanottajan vanhempien omistama velaton asunto. Tällöin lainaan tulee ensisijaisen vakuuden lisäksi vierasvelkapantti. Maksukyvyttömyystilanteessa luotottaja perii saataviaan ensisijaisesti ulosmittaamalla luotonottajan omaisuutta. Jos lainavastuuta ei saada näillä toimilla katettua, voi luotottaja periä saataviaan vierasvelkapanttiin antajalta. Toisin sanoen, täytepanttiin antaja ottaa aina myös henkilökohtaisen taloudellisen riskin. Hänen riskinsä tosin rajoittuu ainoastaan vierasvelkapanttisopimuksessa määriteltyyn reaali- vakuuteen, kun taas lainanottaja vastaa vastuistaan koko omaisuudellaan. Tästä johtuen täytevakuuden antajalla on takauslaissa (Takauslaki 12 §; 14 §) määritelty oikeus saada tietoja luotonottajasta ennen ja jälkeen lainan oton. Toisin sanoen, kun lainanottaja hyväksyy täytevakuuden lainaansa, hän luopuu hyvin laajasti pankkialaisuudesta pantinantajaan nähden (§ 34.)

Lainaan on mahdollista saada myös valtiontakaus, kun lainanhakija ostaa asunnosta vähintään 50%. Edellytyksenä on myös, että asunto tulee henkilön vakituiseen asumiskäyttöön – näin ollen valtiontakausta ei ole saatavilla esimerkiksi sijoitusasuntolainaan. Valtion takaama laina saa olla maksimissaan 85% ostettavan asunnon hankintahinnasta ja tällöinkin se on toissijainen vakuus, kuten vierasvelkapantissa. Koska valtiontakaus toimii vain 85% asti, voidaan lainaan ottaa vielä kolmas vakuus, mikäli lainanottajalla ei ole kasassa 15% omarahoitusosuutta. Valtion takaamissa lainoissa kokonaislaina-aika ei saa ylittää 25 vuotta. (Valtionkonttori.)

Kahden edellisen lisäksi pankit tarjoavat myös omia vakuustuotteita, joiden tarkoituksena on tarjota vakuusarvon ylittäviin lainoihin toissijainen täytepantti. Nämä maksulliset tuotteet ovat erinomainen vaihtoehto tilanteessa, jossa esimerkiksi laina-aikaa suunnitellaan 25 vuotta pidemmäksi. Tällainen vakuusratkaisu sopii myös lainoihin, joilla ollaan ostamassa vähemmistöosuutta perheen vakituiseen asumiskäyttöön tulevasta asunnosta.

### **3.4.1 Yhtiölainan vaikutus tarjottaviin vakuuksiin**

Lainaan tarjottava vakuus arvostetaan aina sen käyvästä markkinahinnasta. Velaton kauppahinta vahvistetaan toimittamalla luotottajalle asunto-osakkeesta isännöitsijätodistus tai kiinteistöissä rasi- tustodistus. Näistä dokumenteista käy ilmi kyseiseen kohteeseen kohdistuvat velkavastuut. Mikäli kohde on velaton, voidaan vakuus arvostaa normaalisti maksimissaan 75 prosenttiin markkinahinnasta.

Mikäli asuntoon kuitenkin kohdistuu yhtiölainaa, huomioidaan se vakuusarvoa suoraan vähentävästi. Näin ollen, jos asunnon velaton hinta olisi 100.000 euroa, sen vakuusarvo olisi 75.000 euroa. Jos asuntoon kohdistuisikin yhtiölainaa esimerkiksi 10.000 euroa, olisi vakuusarvo pankille enää 65.000 euroa. (Koro-Kanerva 2015.)

Tästä johtuen uudiskohteet, joissa myyntihintaa ollaan laskettu yhtiölainan kustannuksella, voivat olla ongelmallisia rahoituskohteita pankeille. Jos asunnon velaton hinta olisi esimerkiksi 300.000 euroa ja myyntihinta 100.000 euroa, rasittaisi asuntoa 200.000 euron yhtiölainaosuus. Näin ollen asunnon vakuusarvo pankille olisi vain 10.000 euroa:  $70\% \times \text{velaton hinta} - \text{yhtiölainaosuus}$  (Sullström 2018.)

Monesti uudiskohteesta kiinnostunut asiakas törmää siis tilanteeseen, jossa ostettava asunto ei valtavan yhtiölainarasitteen vuoksi sovellu lainkaan asuntolainan vakuudeksi. Mikäli lainaan otetaan esimerkiksi vieraita vakuuksia, korostuu sekä lainanottajan että pankin velvollisuus informoida vakuudenantajaa rahoitukseen liittyvistä riskeistä. Vaikka panttaus koskee vain pankista otettavaa henkilökohtaista vastuuta, vaikuttaa lainanottajan maksukykyyn oleellisesti myös yhtiölainarasite ja tämän yhteyden selvittäminen vierasvelkapantintantajalle on ensisijaisen tärkeää (Finanssivalvonta 2012.)

## 4 Liiketoimintasuunnitelma

Hyvä liiketoimintasuunnitelma on kuin yrityksen käsikirja ja se elää sekä päivittyy yrityksen kehityksen mukana. Suunnitelma on riittävän perusteellinen, kun yrityksen toimintaa täysin tuntematon pystyy suunnitelman pohjalta ymmärtämään, mitä yritys tekee, kenelle ja miten. Toisin sanoen, liiketoimintasuunnitelman luettuaan kuka tahansa voisi lähteä harjoittamaan yritystoimintaa. LTS voidaan myös käsittää kokonaisuutena, joka varsinaisen suunnitelman lisäksi sisältää ainakin suurimman osan seuraavista: kannattavuuslaskelman, rahoituslaskelman, kassavirtalaskelman, markkinointisuunnitelman sekä kilpailija- ja markkina-analyysin. (Hesso 2015.)

Alustavan kartoituksen mukaan opinnäytetyössä suunniteltava yritys on tällä hetkellä ainoa laatuaan, eikä sillä siis ole lähtötilanteessa puhtaasti samalla markkinalla toimivia kilpailijoita. Muun muassa tästä lähtökohdasta johtuen on ensisijaisen tärkeää, että yritykselle koostetaan kattava liiketoimintasuunnitelma, joka määrittää sen menestymisen kannalta oleelliset seikat. Opinnäytetyötä varten keskityttiin tutkimaan kuitenkin lähinnä sitä, millaiset valmiudet kirjoittajalla on toteuttaa yritysidea käytännössä ja onko sille lopulta kysyntää.

### 4.1 Miksi liiketoimintasuunnitelma on tärkeä?

Johannes Hesso toteaa osuvasti teoksessaan Hyvä liiketoimintasuunnitelma: ” Voidaan myös ajatella, että jossain määrin LTS:n tekemisessä matka on tärkeämpi kuin itse tarkoitus. Tekijä oppii samalla, kun suunnittelee, ja tulee miettineeksi kriittisesti paperilla niitä tekijöitä, jotka voivat tulevaisuudessa saada yrityksen lentoon tai vastaavasti tuhota sen.” Liiketoimintasuunnitelma on nimenomaan päänsisäinen työpöytä, joka ohjaa jokaisessa vaiheessa omaa pohdiskelua ja haastaa kyseenalaistamaan yritysidea yhä uudelleen ja uudelleen. (Hesso 2015.)

Liiketoimintasuunnitelman hyödyllisyydestä kertoo sen monet käyttötarkoitukset. LTS on kätevin tapa vakuuttaa esimerkiksi rahoittaja siitä, että yrityksellä on mahdollisuus menestyä ja kasvaa. Myöhemmässä vaiheessa yrityksen vanhat ja uudelleen päivitetty liiketoimintasuunnitelmat voivat myös toimia erinomaisena työkaluna henkilöstön kouluttamisessa, kun uutta strategiaa jalkautetaan käytäntöön.

Yksinkertaisimmillaan liiketoimintasuunnitelma muodostuu kahdesta eri näkökulmasta: sisäisestä ja ulkoisesta analyysistä. Yrityksen sisäisiä ominaisuuksia arvioitaessa nousevat esille kaikki tehokkuuteen ja kannattavuuteen liittyvät seikat, yrittäjän ominaisuudet

sekä resurssit. Ulkoinen analyysi puolestaan kuvaa sitä toimintakenttää, jossa yritys tulisi toimimaan. Se käsittää niin lainsäädännön rajoitteet, talouden ja markkinan tilanteen/trendit sekä muiden kilpailijoiden mukanaan tuomat raamit. Yrittäjän täytyy pohtia laajasti molempia näkökulmia selvittääkseen, onko aloittavalla liiketoiminnalla tilaa ja mahdollisuuksia menestyä alallaan. (Hesso, 2015.)

## 4.2 Suunnitelmatyökalun valinta

Liiketoimintasuunnitelma haluttiin toteuttaa palvelualustalle, johon on pääsy milloin ja missä vain. Koska kirjoittajan opinnot ovat päättymässä, koulun tarjoama pilvipalvelu ei ollut lähtökohtaisesti vaihtoehto. Toisaalta suunnitelmaa ei haluttu myöskään rakentaa ja säilyttää vain henkilökohtaisella tietokoneella, ettei tarpeettomia riskejä työn hukkaamiselle syntyisi. Vaihtoehtoja oman suunnitelman tekemiseen löytyi lopulta useita, joskin laadullisia eroja oli runsaasti.

Valinta kohdistui lopulta Onnistu yrittäjänä –verkkosivustoon. Sivusto on IF-vahinkovakuutusyhtiön, Nordean sekä Varman yhteistyöllä kehittämä LTS-alusta yrittäjyyttä suunnitteleville. Tarjolla olevat työkalut ovat ilmaisia, joskin sponsoriyrytysten näkyvyyttä on lisätty vaiheisiin, joissa perustusvaiheessa olevan yrityksen pankki- ja vakuutuspalveluiden ostaminen tulevat ajankohtaisiksi. Työkaluihin ollaan panostettu runsaasti ja ne ovat huomattavasti selkeämpiä kuin esimerkiksi riippumattoman Yritys-Suomen vastavassa palvelussa. Sivusto tallentaa automaattisesti tekstikenttiin kirjoitetut tiedot, mikä mahdollistaa suunnitelmaan palaamisen milloin vain, ilman pelkoa tehdyn työn hukkaamisesta. Tästä syystä kirjoittaja valitsi Onnistu yrittäjänä –sivuston liiketoimintasuunnitelman pohjaksi.

## 4.3 Yrityksen strategian määrittely

Perinteisesti strategia määrittelee yrityksen sijainnin vallitsevassa toimintaympäristössä ja kertoo, mikä sen tavoite eli visio on pidemmällä aikavälillä. Strategiaa rakentaessaan yritys määrittelee menestymisensä avaimet eli sen, millä tavalla yritys erottuu kilpailijoistaan edukseen ja saavuttaa tavoitetilansa.

Yrityksen visio voi olla esimerkiksi johtava asema tietyssä markkinassa tietyn aikamäärän sisällä. Strategia määrittää, kuinka tuo tavoite saavutetaan. Hyvä strategia vastaa kattavasti kysymyksiin: mitä olemme tekemässä ja kenelle? Näiden kysymysten rinnalla se kysyy vielä kolmanneksi: miten teemme sen? Nimeomaan tämä kolmas kysymys on strategian kovinta ydintä. Strategiassa yritys rakentaa asiakaslupauksensa: ”nousemme markkinajohtajaksi tarjoamalla asiakkaalle kaikkein kilpailukykyisimmän hinnan!”

Opinnäytetyössä suunniteltavan yrityksen asiakaslupaus voisi sen sijaan olla esimerkiksi: mullistamme asuntolainamarkkinan tarjoamalla asiakkaalle vaivattoman ja nykyaikaisen tavan kilpailuttaa kaikki alan toimijat.

#### 4.4 Strategian määrittely digitalisoituvalla alalla

Strategia viitoittaa yritykselle siis niitä suuntaviivoja, jotka johtavat lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteisiin. Tästä syystä strategia perinteisesti valitaan liiketoimintaa käynnistettäessä ja sitä päivitetään perinteisesti tietyissä aikasykleissä tietyille ajanjaksoille. Tällainen toimintatapa on vahvasti digitalisoituvilla markkinoilla vanhentunut ja vaatii rinnalleen täysin uudenlaisia tapoja hahmottaa yrityksen strategista johtamista.

Rahoitusala on yksi voimakkaimmin digitalisoituvista aloista. Pankit investoivat miljardeja IT-järjestelmiensä kehittämiseen, palveluidensa digitalisoimiseen sekä automatisoitujen prosessien kehittämiseen (Lassila 2017.) Asiakkaiden tarpeet muuttuvat ja tekniikka kehittyy nopeasti, joten alalla vallitsee voimakas paine pysyä mukana muutoksessa. Muun muassa tästä syystä liian pitkälle luotaavat strategiat eivät enää sovellu digitaalisessa ympäristössä toimiville rahoituslaitoksille. Suunniteltava yritys pyrkii vahvasti olemaan siellä, missä asiakaskin on: verkossa. Siksi sen strateginen kehittäminen pitää aloittaa täysin uudella pohjalla.

Digiajan strategiasuunnittelulle ominaista on kyky nopeaan ja mukautuvaan päätöksentekoon, joka elää vallitsevien olosuhteiden mukana. Strategisessa suunnittelussa tulisi korostaa ihmisten ja ilmiöiden ymmärtämistä sekä rohkeaa kokeilua, jonka kautta yritys voi jatkuvasti oppia virheistään ja tehdä oivalluksia. Digitaalisessa ympäristössä toimivalla yrityksellä tulee olla rohkeutta etsiä asiakaskokemusta aidosti parantavia ratkaisuja, vaikka se tarkoittaisikin aivan uudenlaisen osaamisen rakentamista tai kaataisi vanhoja, ennen hyvinkin tuottaneita liiketoimintoja (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016.)

Tietoyhteiskunnassa kilpailuetujen säilyttäminen on entistä hankalampaa, kun yritysten toiminta on läpinäkyvämpää ja informaatio on saatavilla milloin ja missä vain. Kun jokainen idea on kopioitavissa ja toteutettavissa tuottavammin, tulee digitaalisessa ympäristössä toimivien yksittäisten tekijöiden etsiä uudenlaisia hyötyjä kumppanuussuhteista ja verkostoista.

Esimerkin kumppanuuteen perustuvista hyödyistä voisi löytää vaikkapa viihdesisältöä tuottavista yrityksistä. Sen sijaan, että yksittäiset toimijat (Youtube, Netflix, Ruutu yms.)



yrittävät kilpailla keskenään yleisöstä, kannattaa näiden yhdistää voimansa yhdellä palvelualustalla. Samalle alustalle ovat tervetulleita myös AV-laitteiden tuottajat, jotka voivat kehittää teknologiaa yhteistyökumppaneilta saadun tiedon pohjalta. Näin saavutetaan uudenlaisia, vaikeasti murennettavia kilpailuetuja ja parannetaan asiakaskokemusta.

Tällaisen ”ekosysteemin” mahdollistamisessa keskinäinen luottamus ja läpinäkyvyys ovat avainasemassa. Tällöin strateginen johtaminenkin muuttuu koko kumppaniyhteisön johtamiseksi, jossa jokainen toimija otetaan huomioon yhteistä visiota tavoitellessa. Ekosysteemin johtamisessa neuvottelu- ja kommunikaatiotaidot ovat menestyksen kulmakiviä ja sisäinen palaute yhteistyön liima (Hämäläinen & Maula & Suominen 2016.)

Digitaalisissa ympäristöissä toimivien yritysten strategisessa suunnittelussa on havaittavissa Olli Leppäsen yrittäjyysideologia. Se on nimenomaan kokemuksesta oppimista, jatkuvaa yrityksistä ja erehdyksistä ammentamista ja palautteesta kasvamista. Siitäkään huolimatta yritykset eivät voi haudata perinteisen liiketoimintasuunnitelman työkaluja, jotka haastavat pohtimaan kannattavuutta ja kilpailukenttää senhetkistä tilannetta laajemmin. Menestyjiä lienevät ne, jotka onnistuvat yhdistämään toimintaansa perinteistä strategista suunnittelua ja samalla reagoimaan nopealla sykkeellä ympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Digitaalisessa ympäristössä toimivan yrityksen kannattaa panostaa siihen, ettei se ole vain ajan hermolla vaan jopa muutaman askeleen asiakkaitaan edellä. Sen täytyisi kyetä rohkeasti kuvittelemaan tulevaisuutta niiden signaalien pohjalta, joita se kuluttajista aistii. Näin ollen liiketoiminta saisikin olla reilusti asiakkaan kuluttamista ohjailevaa, ei sitä myötäilevää. Tämä luonnollisesti asettaa haasteita yrittäjän henkilökohtaisiakin ominaisuuksia kohtaan ja sen pitäisi tulla huomioiduksi, kun yrittäjyyttä vasta suunnitellaan.

#### **4.5 Business Model Canvas –työkalu**

Business Model Canvas eli BMC on Alex Osterwalderin ja Yves Pigneurin kehittämä liiketoiminnan ideointimalli. Se summaa tiiviisti yhdelle pohjalle liiketoiminnan tärkeimmät linjat: kumppanit, ydintoiminnot, arvolupauksen, asiakasryhmät, resurssit ja vaikutuskanavat. Lisäksi siinä analysoidaan kulurakennetta ja tulorahavirtoja. BMC on myös kätevä työkalu kilpailevien yritysten analysoimiseen ja sitä kautta omien kilpailuetujen ideointiin. BMC oli oivallinen työkalu myös suunniteltavan konsulttiyrityksen ideoinnissa.

Kumppanit-osiossa määritellään, mitkä ovat perustettavan tai jo olemassa olevan yrityksen tärkeimmät yhteistyökumppanit, heiltä saatavat resurssit ja toisaalta heidän motivaattorinsa yhteistyön jatkamiseen. Ydintoiminnot-osiossa pohditaan, millaisia toimenpiteitä

vaaditaan, jotta yrityksen arvolupaus toteutetaan. Tätä ennen toki täytyykin määritellä, mikä oikeastaan on yrityksen asiakaslupaus: mitä asiakkaan ongelmia yritys ratkaisee?

Asiakasryhmät-osiossa määritellään, millaisia kuluttajaryhmiä yrityksen palvelut puhuttelevat eli ketkä ovat yrityksen potentiaalista asiakaskuntaa. Kun asiakasryhmät ovat määritetty, voidaan asiakassuhde-osiossa pohtia, mitä mikäkin ryhmä yritykseltä odottaa. Esimerkiksi yhdelle asiakasryhmälle voi olla tärkeää mahdollisuus henkilökohtaiseen palveluun, kun taas toinen suosii asiointia verkossa.

Resurssi-osiossa pohditaan, miten yrityksen toimintaa voidaan toteuttaa eli mitä työkaluja tarvitaan. Kanavat-osiossa puolestaan määritellään ne keinot, joilla arvolupaus toimitetaan asiakkaalle. Miten asiakas löytää yrityksen ja vakuuttuu palveluista? Miten asiakas ostaa palvelun/tuotteen? Miten palvelu/tuote toimitetaan asiakkaalle?

Kulurakenteessa määritellään, mitkä ovat yrityksen merkittävimmät menoerät. Osiossa olisi hyvä erottaa toisistaan myös kiinteät ja muuttuvat kulut. Tulovirta-osiossa puolestaan pohditaan, miten palveluita/tuotteita hinnoitellaan ja kuinka tulorahavirtaa voidaan ennustaa.

#### 4.6 SWOT-analyysi

SWOT on klassinen työkalu liiketoiminnan analysointiin. Siihen sisältyy sekä yrityksen sisäisten ominaisuuksien (vahvuuksien ja heikkouksien) että ulkoisten voimien (mahdollisuuksien ja uhkien) arviointia. Nelikenttämenetelmän on kehittänyt Albert Humphrey ja sen tarkoituksena on tukea yritysstrategian kehittämistä, tunnistaa uhkia ja hahmottaa yrityksen kilpailuetuja muihin toimijoihin nähden. Mallin pohjalta yrityksen on helpompi hahmottaa niitä alkuasetelmia, joista se lähtee kehittämään liiketoimintaansa.

Yrityksen vahvuuksia voivat olla esimerkiksi yrittäjän pitkä työkokemus alalta, jolla hän tulisi toimimaan. Voidaan olettaa, että hänellä on siis tuore visio siitä, millaisia alan trendit ovat ja mitä asiakkaat tuotteilta/palveluilta odottavat. Heikkous sen sijaan voi olla esimerkiksi yrittäjän heikko kielitaito tai kokemattomuus oman palvelun markkinoinnista. Yrittäjän tiedostaessa omat puutteensa, on helpompi lähteä kehittämään liiketoiminnan kannalta oleellisia taitoja.

Ulkoisten tekijöiden osalta yrittäjän täytyy pohtia liiketoimintansa mahdollisia uhkia. Tyypillinen esimerkki voi olla vaikkapa lainsäädännön mahdolliset rajoitukset. Tällaisissakin tapauksissa uhkien tiedostaminen ohjaa yrittäjää selvittämään perusteellisesti, onko omalle

liiketoiminnalle lähtökohtaisia esteitä. Ulkoisiin tekijöihin lukeutuvat myös yritystoiminnan mahdollisuudet. Yritystoiminnalle suuri mahdollisuus on esimerkiksi sen yhteistyökumppanit, joiden neuvoja kuuntelemalla yrittäjä voi kehittää toimintaansa tehokkaampaan suuntaan. (Opetushallitus.)

Vahvuudet	Mahdollisuudet
Kokemus alalta Kielitaito Koulutus Hyvät sosiaaliset taidot Kalusto (esim. Pakettiauto) Valmis asiakaskunta	Lainsäädäntö muuttumassa alalla Potentiaaliset yhteistyökumppanit Mahdollisuudet oppia uutta alasta Asiakaspalautteen pohjalta kehittyminen Mahdollisuus työllistää omaa perhettä Mahdollisuus taloudelliseen riippumattomuuteen
Heikot tietotekniset taidot Kokemattomuus yrittäjyydestä Kokemattomuus esimiesroolista Yritysidea helppo kopioida	Alalla isompia yrityksiä Muutokset asiakaskäyttäytymisessä Polttoaineveron korotus Oma jaksaminen (henkinen/fyysinen) Yritykset eivät lähde yhteistyöhön
Heikkoudet	Uhat

Kuvio 6. Esimerkki SWOT-analyysistä

#### 4.7 Yrittäjän ominaisuudet

Yrittäjälämentaja Olli "Ollis" Leppänen lähestyy yrittäjyyttä varsin erilaisesta näkökulmasta kuin perinteinen liiketoimintasuunnitelma. Hän myöntää LTS:n olevan erinomainen työkalu yritysidean kehittämiseen, sen vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen ja toimintaympäristön analysoimiseen, mutta samaan aikaan myös kritisoi sitä.

Kirjassaan Liiketoimintasuunnitelma roskakoriin Leppänen toteaa, ettei yrittäjän pitäisi pureskella ajatustaan liian valmiiksi. Hänen mielestään voi olla jopa vahingollista kehittää omaa yrittäjyyttä pelkkien laskelmien ja suunnitelmien kautta – hänen mielestään tärkeintä on lähteä heti testaamaan liikeideaa käytännössä. Vain sillä tapaa yrittäjän on mahdollista saada aitoa markkinatietoa siitä, toimiiko yritysidea käytännössä ja miten sitä pitäisi kehittää.

Leppänen korostaa omassa ideologiassaan yrittäjän innostusta nimenomaan yrittämistä kohtaan, tämän hän näkee jopa kattavaa liiketoimintasuunnitelmaa tärkeämpänä. Hän linjaa, että menestyvän yrittäjän tärkein ominaisuus on innostuksen ohella uteliaisuus erilaisia mahdollisuuksia kohtaan. Näiden ominaisuuksien siivittämänä "oman jutun" löytäminen on todennäköisempää, vaikka ensimmäinen yritysidea ei sellaisenaan kantaisikaan. Lisäksi hän alleviivaa henkisen hyvinvoinnin vaalimisen tärkeyttä. Näiden kolmen "ai-

nesosan” ohella jatkuvan asiakaspalautteen vaaliminen täydentää menestyvän yrityksen reseptiä. Leppäsen kirja tarjoilee hyviä työkaluja yritysideoita ja oman yrittäjäidentiteetin rakentamiseen. Opinnäytetyössä esitellään näistä sellaiset, joita lopulta käytettiin oman yritysideoita suunnitteluun.

#### 4.7.1 Aloittavan yrittäjän kysymyspatteristo

Yritysideoita toimivuutta voi arvioida kysymyspatteristolla, joka koostuu neljästä osa-alueesta. Ensimmäisessä osiossa pohditaan, onko ideoita toteuttaminen alunperinkään mahdollista. Kun tämä lähtökohta on selvitetty, pohditaan seuraavaksi, onko ideoita toteuttaminen taloudellisesti kannattavaa. Kolmanneksi keskitytään vielä yrittäjään itseensä: onko minusta toteuttamaan tätä ideoita? Neljäntenä ja kenties Leppäsen mielestä tärkeimpänä yrittäjän tulee pohtia, innostaako ajatus häntä tarpeeksi.

1. Onko ideoita toteutettavissa?
  - Onko ideoita olemassa markkina?
  - Onko ideoita teknisesti toteutettavissa?
  - Onko asiakas valmis maksamaan ideoita?
  - Onko ideoita toteuttaminen esteetöntä (onko lainsäädännöllistä esteitä)?
  
2. Kannattaako ideoita toteuttaminen?
  - Onko ideoita kannattava pitkällä aikavälillä?
  - Uskotko, että saat työllesi sopivan korvauksen?
  - Olisitko itse valmis sijoittamaan ideoita, jos sinulla olisi rahaa?
  - Jos ideoita toteuttaminen vaatii rahoitusta, tiedätkö jo, kuinka paljon rahaa se vaatii ja millaisella aikataululla ideoita toteutus maksaa investoinnin takaisin?
  
3. Voitko sinä tehdä sen?
  - Tiedätkö riittävästi, mitä ideoita toteuttaminen vaatii?
  - Löytyykö sinulta tarvittava osaaminen ideoita toteuttamiseen tai voitko löytää toteutukseen osaamista verkostoistasi tai ulkopuolelta?
  - Oletko valmis ottamaan vastaan palautetta ideoita?
  
4. Innostaako ideoita sinua?
  - Onko ideoita sytyttävä?
  - Halutko oikeasti toteuttaa ideoita?
  - Oletko valmis kokeilemaan ideoita, vaikka se ei toimisikaan?

(Leppänen 2013, 79 – 80)

#### 4.7.2 Asiakkaan hyödyt ja erottautumistaulukko

Leppänen kehoittaa aloittelevaa yrittäjää pohtimaan, millä tavalla oma liiketoimintamalli erottautuu muista kilpailijoista. Tätä ajatustyötä on paras tarkastella puhtaasti asiakkaan saaman hyödyn kautta. Kilpailussa voittajaksi nousee se ratkaisu, jonka tarjoama kokonaisyöty on asiakkaalle kaikkein suurin. Erottautumistaulukkoa voi koostaa vastaamalla ensin asiakkaan hyötyä arvioiviin kysymyksiin:

- Minkä ongelman ratkaisusi poistaa?
- Miten arvokas tuo ongelma on asiakkaalle?
- Miten ratkaisusi auttaa asiakasta tekemään tekemään enemmän rahaa?
- Miten asiakas voi säästää valitsemalla sinun ratkaisusi?
- Miten ratkaisusi helpottaa asiakasta?
- Miten se tehostaa ja nopeuttaa tekemistä?
- Miten se lisää asiakkaan vapaa-aikaa?
- Mitä ratkaisusi korvaa?

(Leppänen 2013, 119)

Kun yrittäjä on pohtinut vastaukset edellä mainittuihin kysymyksiin, hän voi alkaa koostaa erottautumistaulukkoa. Erottautumistaulukon ideana on lähteä kehittämään liiketoimintaa rohkeasti omaan suuntaan, jotta lopputulos ei olisi vain kopio muiden liikeideasta.

Mikä on tarjoamasi ratkaisu asiakkaalle?	Tarjoamasi ratkaisun edut asiakkaalle?	Mitkä ovat asiakkaan vaihtoehtot?	Mitkä ovat parhaan kilpailevan vaihtoehdon edut asiakkaalle?	Mitkä ovat tarjoamasi ratkaisun edut suhteessa kilpaileviin vaihtoehtoihin?
<i>Määrittele yrityksesi tuote/palvelu</i>	<i>Ratkaiseeko tuotteesi/palvelusi jonkin olemassa olevan ongelman?</i>	<i>Määrittele vaihtoehtoiset tavat toimia</i>	<i>Määrittele kilpailijan kilpailuedut</i>	<i>Kuinka tuotteesi/palvelusi erottautuu kilpailijoista edukseen?</i>

Kuvio 7. Erottautumistaulukko (Leppänen 2013, 127)

#### 4.7.3 Yrittäjän hallinnan kehät

Pohdittuaan omaa yritysideaansa kriittisesti on vain luonnollista, että yrittäjä näkee vain valtavasti erilaisia uhkakuvia ympärillään ja voi näin kyseenalaistaa koko yrityshankkeensa. Hän voi kokea, että SWOT-analyysi täyttyy pelkästään mahdollisista uhista ja jo toteutuista heikkouksista, jolloin yritysideaan positiiviset puoletkin hämärtyvät. Tällöin on hyvä

pysähtyä ja jäsentää tuota uhkakuvista täyttynyttä kuvaa niin sanottujen Hallinnan kehien avulla.

Olli Leppäsen kirjassa esitelty hallinnan kehien malli on peräisin Stephen Coveyn vuonna 1989 julkaisemasta kirjasta *The 7 Habits of Highly Effective People*. Siinä kiinnitetään yrittäjän huomio kolmeen sisäkkäin asettuvaan ympyrään tai kehään, jotka kuvaavat yrittäjän mahdollisuuksia vaikuttaa omaan toimintaympäristöön. Kehistä sisimmäisin ja samalla kaikkein pienin on se, jota yrittäjä voi hallita täysin ja johon hän voi toiminnallaan suoraan vaikuttaa. Tämän pikkuruisen kehän ympärille asettuu huomattavasti laajempi kehä, jonka sisällä asioita ei voi hallita, mutta niihin voi vielä vaikuttaa. Uloimmalla ja samalla suurimmalla kehällä yksittäisen yrittäjän mahdollisuudet toimintaympäristön hallitsemiseen ja siihen vaikuttamiseen ovat olemattomat.



Kuvio 8. Hallinnan kehät (Covey, S. 1989)

Analysoidessaan oman yritystoimintansa uhkakuvia, voi yrittäjä pian huomata, että hänen vaikutuspiirissään olevia uhkia on lopulta varsin rajatusti. Moni asia on yksinkertaisesti yrittäjästä itsestään täysin riippumaton eikä hänen siten tulisi keskittyä omaa vaikutuspiiriään, eli hallinnan kehien sisintä ympyrää pidemmälle. Näin riskeihin varautuminen muodostuu yrittäjän mittakaavassa siedettäväksi.

## 5 Empiirisen tutkimuksen lähtökohta

Tutkimuksella haluttiin selvittää, onko suunniteltavalla yrityksellä kysyntää ja olisivatko rahoituslaitokset avoimia aloittamaan yhteistyön konsulttiyrityksen kanssa.

Suunniteltavan yrityksen kannalta oleellisin osa tutkimusta oli liiketoimintasuunnitelmaa varten teetetty kysely, jolla kartoitettiin henkilöasiakkaiden mielipiteitä asuntolainojen kilpailuttamiseen liittyen. Vastaajia tavoiteltiin sosiaalisen median kanavissa, pääasiassa kirjoittajan henkilökohtaisen Facebook-profiilin kautta. Kysely laadittiin webropol-palveluun ja kyselylinkki oli avoin kaikille vastaajille.

Kyselyllä yritettiin tavoittaa suunnitellun yrityksen potentiaalista asiakaskantaa, mikä määritteli vaikutuskanaviksi nimenomaan sosiaalisen median kanavat. Kun vastauksia oli koossa noin 100 kappaletta, havaittiin, että 26 – 33 –vuotiaiden vastaajien ryhmä oli yliedustettu vastauksissa (46% vastaajista.) Tämän vuoksi päätettiin yrittää kerätä vielä yrityksen näkökulmasta kolmen muun tärkeän ikäryhmän: 18 – 25 –vuotiaiden, 41 – 50 –vuotiaiden ja 51 – 59 –vuotiaiden vastauksia lisää. Vastauksia kerättiin Espoossa, kaupakeskus Isossa Omenassa ikäryhmistä valikoiden. Kyselyn kannustimena tarjottiin mahdollisuus voittaa elokuvaliput itselle ja ystävälle. Vastauksia kerättiin lopulta 116 kappaletta.

Asiantuntijahaastattelu toteutettiin nauhoituksena ja siitä koostettiin kirjoittajan tulkinnan mukaisesti kooste empiirisen tutkimuksen osaksi.

### 5.1 Kyselyn taustatiedot

Kyselyn taustatietoina kysyttiin seuraavia tietoja: vastaajien ikää, koulutustaustaa, perhetilannetta, työllisyystilannetta, talouteen kuuluvien henkilöiden määrää, talouden yhteenlaskettuja bruttotuloja sekä sitä, onko vastaaja ensiasunnon ostaja vai ei. Taustatietojen tarkoituksena oli selvittää, missä määrin vastaajat edustavat yrityksen suunniteltua kohde-ryhmää. Kyselyn tavoitteena oli selvittää, onko suomalaisella asuntolainamarkkinalla tilaa ja kysyntää liiketoimintasuunnitelmassa kuvatulle palvelulle.

### 5.2 Kyselyn tuloksia

Kyselyyn vastanneista 116 henkilöstä 45% oli 26 – 33 –vuotiaita. Toiseksi eniten vastaajia tuli 34 – 40 –vuotiaiden ryhmään kuuluilta henkilöiltä ja heitä oli yhteensä 25 henkilöä (n. 23%). Nuorinta vastaajapohjaa edustivat 18 – 25 –vuotiaat, joita oli 17 kappaletta eli hieman alle 16%. Vähiten kyselyyn vastanneita edustajia oli ryhmissä: 41 – 50 –vuotiaat (n.

9%), 51 – 59 –vuotiaat (n. 3%) ja yli 60-vuotiaat (n. 4%). Tulos oli suunniteltavan yrityksen kannalta mieluinen, sillä se edustaa potentiaalista asiakaskantaa hyvin.

Vastaajien koulutus oli valtaosalla (73% vastaajista) vähintään alemmaa korkeakoulutusta, vain alle 30 henkilöä kertoi opiskelleensa korkeintaan toisen asteen tutkinnon. Enemmistön perhetilannetta kuvasi joko vastaus ”parisuhde” tai ”perheellinen” (yht. 62%), mikä sekin oli yrityssuunnitelman puolesta edullinen tulos. Asuntolainaa hakevat kirjoittajan oman kokemuksen mukaan useimmin pariskunnat yhteen muuttaessaan tai saatuaan perheenisäystä. Tästä syystä vastaajat edustavat hyvin suunnitellun palvelun asiakaskuntaa. Valtaosa ilmoitti myös olevansa työsuhteessa (82%), työttömiä ilmoittivat olevansa 7% vastaajista. Yrittäjiä, isyys- tai äitiysvapaalla olevia tai eläkeläisiä olivat 11% vastaajista. Suurin osa vastaajista oli asunnon vaihtajia, vain 24% vastaajista kertoi olevansa ensiasunnon ostajia.

Mielipidekysymyksissä 10 tarkoitti aina, että vastaaja oli täysin samaa mieltä väitteestä tai vastaus on voimakkaasti positiivinen. Tätä logiikkaa sovellettiin kautta linjan kysymyksiä laadittaessa.

Vastaajat olivat varsin yksimielisiä siitä, että asuntolainan kilpailuttaminen on tärkeää. Vastauksissa 1 tarkoitti, ettei kilpailuttaminen ole ollenkaan tärkeää ja 10 puolestaan tarkoitti, että kilpailuttaminen on erittäin tärkeää. Keskiarvoksi vastauksissa muodostui 8,7 ja mediaanikin oli 9. Vain 13 vastaajaa vastasi kysymykseen alle 7. Kysymyksessä, joka koski kilpailuttamisen haasteellisuutta, vastaukset olivat kuitenkin hyvin hajanaisia. Tässä kysymyksessä 1 merkitsi, että asuntolainan kilpailutus on erittäin hankalaa. Tässä kysymyksessä keskiarvoksi muodostui 5,7. Kuitenkin vastauksista oli nähtävissä, että yleinen mielipide oli vastaajilla enemmän taipuvainen kilpailuttamisen helppouteen: noin 70% vastaajista valitsi vastaukseksi 5 tai enemmän.

Vastaajilta tiedusteltiin myös syitä siihen, miksi asuntolainan kilpailuttaminen on hankalaa. Ylivoimainen enemmistö eli 71% vastaajista kertoi kilpailuttamisen vievän aikaa. Monivalintakysymyksessä 22% vastaajista kertoi myös, että asuntolainojen kilpailutus on vaikeaa, koska: pankkien saatavuus on heikko, lainatarjouksia on joutunut odottelemaan liian kauan ja tarjoukset ovat liian vaikeaselkoisia. Pieni 9% vähemmistö vastasi, ettei heille ollut selvää, mistä lainan hinta koostuu. Kysymyksessä, jossa kartoitettiin tarkemmin vastaajien mielipiteitä asuntolainojen kilpailuttamiseen vaadittavasta ajasta, saatiin edellisen kysymyksen kanssa linjassa olevia vastauksia. Vastauksissa 10 merkitsi kohtuutonta ajankäyttöä. Keskiarvo vastauksissa oli 5,3, mutta jopa 70% vastasi 5 tai enemmän.



Asuntolainatarjouksissa käytetty terminologia oli suurimmalle osalle vastaajista hyvin selkeää. Vastauksissa 10 tarkoitti, että terminologia oli vastaajalle täysin ymmärrettävää. Vastaajista 75% vastasi kysymykseen 5 tai enemmän. Yli 50% vastasi 7 tai enemmän. Yhtä selvää vastaajille oli, mistä asuntolainan hinta koostuu. Keskiarvo tässä kysymyksessä oli 7,7. Noin 80% vastaajista valitsi vastaukseksi 6 tai enemmän. Yli 60% vastaajista valitsi jopa 8 tai enemmän.

Vastaajat olivat yksimielisiä myös siitä, että mahdollisuus kysyä tarjouksen ehdoista ja yksityiskohdista on tärkeää. Keskiarvo kysymyksessä oli 8,6. Jopa 80% vastaajista oli vastannut 8 tai enemmän. Lisäksi vastaajat toivoivat, että heidän asuntolaina-asiaansa hoitaa yksi asiantuntija. Vastaajista noin 70% vastasi 5 tai enemmän ja jopa 55% vastasi 8 tai enemmän.

Tutkimuksen empiirisen osan kannalta mielenkiintoisin kysymys kartoitti vastaajien kiinnostusta pankeista riippumatonta ja maksutonta palvelua kohtaan, joka kilpailuttaa kuluttajien puolesta asuntolainatarjoukset. Vastauksissa oli toki hajontaa, mutta yleinen mielipide kallistui vahvasti myönteiseen suuntaan. Keskiarvo kysymyksessä oli 6,3. Vastaajista 70% vastasi kuitenkin 5 tai enemmän.

Lisäksi kyselyssä tiedusteltiin, milloin kuluttajat mieluiten keskustelisivat kodin rahoittamisesta. Kuluttajia kiinnostavimmat ajankohdat olivat arkisin kello 15 – 21 (84% vastaajista) sekä viikonloppuisin kello 8 – 16 (47% vastaajista.) Lisäksi 26% vastaajista kertoi haluavansa keskustella asuntorahoittamisesta arkisin kello 6 – 15. Vähäisintä kiinnostusta (15% vastaajista) keräsi vaihtoehto, jossa rahoituksesta keskusteltaisiin viikonloppuisin kello 16 – 22.

Asuntolainakeskustelu haluttaisiin ensisijaisesti hoitaa kasvotusten (81% vastaajista), mutta lähes puolet tyytyisivät myös verkkotapaamiseen (47%). Lisäksi hieman alle puolet (43% vastaajista) keskustelisivat myös puhelimitse aiheesta. Valtaosa järjestäisi tapaamisen yrityksen toimipisteeseen (74% vastaajista), mutta puolet hyväksyisivät puhelimen viestintäkanavana. Hieman yli kolmasosa (34% vastaajista) käyttäisi mahdollisuuden hyväkseen ja kutsuisi yrityksen edustajan kotiinsa. Vastaajista 41% käyttäisi tapaamisessa myös Skypen kaltaista verkkotapaamisalustaa. Vain pieni osa (12% vastaajista) toivoisi tapaamisen järjestyvän työpaikallaan.

### 5.3 Asiantuntijahaastattelu

Asiantuntijahaastattelun tarkoituksena oli tarjota opinnäytetyön empiirisen osan tueksi pankkien näkemys siitä, miten asuntolainamarkkina on muuttunut ja mihin suuntaan liiketoiminta on kehittymässä. Suunnitellun yrityksen liiketoiminnan kannalta onkin oleellisen tärkeää, että molemmat osapuolet: rahoitusta tarvitsevat ja sitä tarjoavat ovat kypsiä omaksumaan uuden toimintatavan asuntolainoituksessa. Haastattelun opinnäytetyöhön antoi **Minna Parhiala**, joka toimii liiketoimintajohtajana Nordea pankissa. Parhialan vastualueena on asuntorahoittaminen pääkaupunkiseudulla.

Parhialan mukaan kodin rahoittaminen on tässä markkinatilanteessa pieni osa pankkien liiketoimintaa. Matalassa korkosuhdanteessa ja kovassa marginaal kilpailussa tämä on helppo toki ymmärtää. Hän kuitenkin myöntää, että kodin rahoittaminen on pankkien ydin-toimintaa, mutta painottaa rahoituslaitosten olevan kiinnostuneita erityisesti kokonaisasiakkuuksista. Pankkien tavoite onkin, etteivät asiakkuudet olisi pirstaleisia vaan pankki saisi samassa paketissa sekä rahoituskokonaisuudet että varallisuuden hoidon. Näiden ohella pankeille tärkeitä tuottomahdollisuuksia ovat vakuuttamisen ja turvaamisen tuotteet. Esimerkkinä näistä asuntolainojen korkosuojaukset. Nämä tuotteet eivät ainoastaan muodosta merkittävää osaa pankkien palkkiotuotoista, mutta ovat myös tärkeä osa vastuullista luotonantoa.

Parhiala kertoo, että vahva markkinasääntely on istunut Nordean pirtaan erinomaisesti. Pankki on yleensä vastuullinen luotonantaja, jolle asiakkaan maksukykyyn arviointi sekä syvällinen tuntemus lainojen vakuudeksi tarjottavista kohteista ovat kunnia-asioita. Hän kertoo, että näiden periaatteiden ansiosta pankki ei nykyään kärsi juurikaan luottotappioita.

Parhiala kertoo asuntolainamarkkinoiden olevan vahvasti polarisoituneet. Pääkaupunkiseudulla asuntojen hinnat ovat olleet vahvasti nousussa ja kaupunki on kaavoittanut ahkerasti uusia kerrostaloja vastaamaan pienten yksiöiden kasvavaan kysyntään. Hintatason ollessa korkea, uusia pienasuntoja ostavat kiihkeimmin sijoittajat, jotka osaltaan pitävät yllä vuokra-asuntomarkkinaa. Parhialan mukaan vuokra-asumiselle onkin kysyntää, sillä kuluttajien ostokäyttäytymisessä on nähtävissä selvä sukupolvinen ero: ennen ostettiin pieni ensiasunto, joka perheen kasvaessa vaihdettiin isompaan. Nyt ensiasunnon ostoa lykätään, jotta varainsiirtoveroissa säästetty hyöty saadaan maksimoitua. Lisäksi tulojen muodostuminen voi olla uransa vasta-aloittaneella liian vaatimatonta suurikokoisen lainan hoitoon ja moni odottaakin säästöjen kertymistä sekä tulotason vakiintumista.

Vaikka ensiasunnon ostamista lykätään ja säästöjen kertymistä odotetaan kärsivällisesti, eivät ostoaikeisiin ryhtyneet asiakkaat kuitenkaan ole kärsivällisiä. Parhiala kertoo, että kuluttajat etsivät tietoa yhä enemmän netistä ostopäätöstä kypsyttäen ja omaa pankkia lähestytään vasta ostohousut jaloissa. Tällöin asiakkaan tarve on juuri nyt eikä huomenna. Tämä on yksi aikamme trendeistä ja asettaa myös haasteita pankin toimintatavoille. Parhialan mukaan pankkien yksi ydintehtävistä onkin kyetä vastaamaan kysyntään yhä nopeammassa sykkeessä ja antaa asiakkaalle lainalupaus välittömästi.

Parhialan mielestä pankkien rooli asiantuntevan neuvonnan tarjoajana on entisestään korostunut. Tämä johtuu siitä, että vaikka ensiasunnon ostajat käyttävät tietolähteenään digitaalisia kanavia ja vertaiskokemuksia, eivät he monestikaan ole tietoisia rahoitukseen liittyvistä riskeistä. Lainojen pääomat ovat ensimmäistä kotia hankittaessa erityisesti pääkaupunkiseudulla kovia ja siten esimerkiksi korkojen nousun vaikutusta ei olla ajateltu loppuun asti. Tämä korostuu erityisesti kohteissa, joissa yhtiölainaosuudet ovat suuria ja korkojen vaikutus näkyy sekä henkilökohtaisessa pankkilainassa että taloyhtiön perimässä rahoitusvastikkeessa.

Yksi asia on varma: tulevien vuosien aikana pankkitoiminta muuttuu digitaaliseksi ja poistaa manuaalista työtä, jolloin pankkityössä korostuu nimenomaan vaativan neuvonnan tarjoaminen. Vielä tällä hetkellä asiakas joutuu käymään pankissa, kun hän allekirjoittaa velkakirjansa ja panttaa uuden asunnon lainansa vakuudeksi. Myös asiakkuuden siirtovaltakirja täytyy vielä nykymaailman sääntöjen mukaan hoitaa fyysisessä tapaamisessa. Parhiala kertoo, että näidenkin esimerkkien osalta ollaan jo kehittämässä digitaalista ratkaisua.

OP lanseerasi juuri automatisoidun lainaprosessin ja Nordea uudisti lainahakemuksensa, jonka voi nyt jättää käsiteltäväksi netin kautta minkä tahansa pankin verkkopankkitunnuksilla. Pian koko prosessi hoituu automatisoidusti, ilman ihmistyötä. Vielä kuitenkin toistaiseksi asiakkaan lainalupaus voi joutua odottamaan jopa viikkoja suurimpien kysyntäpiikkiin aikaan, kun pankeista on hankala löytää neuvotteluaikaa.

Vauhdikkaan digitaalisen kehityksen vuoksi pankkien täytyykin pohtia oman roolinsa kehitystä tulevaisuuden asiakkaidensa palvelijana. Ainakin kaksi asiaa Parhiala nostaa ylitse muiden: pankkien täytyy edelleen olla asiakkailleen asiantuntevaa ja vaativaa neuvontaa tarjoava taho, se on oleellinen osa pitkäaikaisen asiakassuhteen hoitoa. Koska hinnoittelu on kestävämpään kilpailuetu, täytyy pankkien keskittyä nykyisten asiakkuuksiensa laadukkaaseen hoitoon. Toisenakin pankit ovat ainakin tällä hetkellä se taho, joka Suomessa

hoitaa asiakkaan tuntemisen velvoitetta. Parhiala uskookin, että myös compliance-velvoitteiden täyttäminen on jatkossakin yksi pankkien ydintehtävistä.

Silti Parhiala on vakuuttunut, että kilpailukenttä muuttuu dramaattisesti tulevien vuosien aikana. Kehityssuunta on jo ollut nähtävissä maksamisen palveluissa, jotka ovat käytännössä hyvin lyhyessä ajassa siirtyneet ulkoisille palveluntarjoajille. Tämä tarkoittaa, että pankkien on lähennettävä yhteistyötä muiden toimijoiden kanssa ja luovuttava sille strategisesti kannattamattomista toiminnoista. Parhiala uskoo, että tulevaisuudessa kodin rahoittaminen on vain yksi osa suurempaa ekosysteemia, jossa monenlaisten kodin palveluiden tarjoajat toimivat yhdessä. Nämä palvelut ovat saatavissa yhden digitaalisen alustan kautta, jolloin keskiöön nousee ajatus siitä, mitä lisäarvoa asiakkaalle voidaan tuottaa?

Kenties jo lähitulevaisuudessa pankki myöntää automatisoitujen prosessien kautta rahoitusta asiakkaille, joiden ensikosketus onkin tapahtunut sidosryhmätoimijan kautta. Yhteistyökumppani rakentaa kodin rahoitukseen vaadittavan ”raaka-aineen” ja mahdollistaa pankkien prosessien tehostamisen. Näin jokainen ekosysteemin toimija voi rajata liiketoimintaansa ja suunnitella yhteisönä tehokkaampia, tulevaisuuden asiakasta puhuttelevempia palvelumalleja.

## 6 Pohdinta

Opinnäytetyön inspiraationa toimivat kirjoittajan kokemukset omassa asiakastyössä sekä visio siitä, kuinka asuntorahoittamista voitaisiin kehittää asiakaslähtöisemmäksi. Syntyi kiinnostus oman yrityksen perustamiseen, joka toimisi siltana rahoitusta tarvitsevien ja sitä tarjoavien sidosryhmien välillä. Yrityksen menestymismahdollisuuksia lähdettiin kartoittamaan kyselytutkimuksella sekä keskustelemalla rahoituksen asiantuntijan kanssa siitä, miltä kodin rahoittaminen tulevaisuudessa voisi näyttää.

### 6.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Kyselytutkimuksen tulokset olivat johdonmukaisia eikä niissä esiintynyt ristiriitaisuuksia, joten tutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Otanta oli riittävän laaja ja erilaisten vastaajaryhmien edustus suhteellisen tasaista johtopäätösten tekemiseksi. Kirjoittaja itse olisi toivonut saavansa ensiasunnon ostajia enemmän mukaan tutkimukseen, sillä he edustavat yhtä tärkeintä asiakasryhmää suunniteltavalle yritykselle.

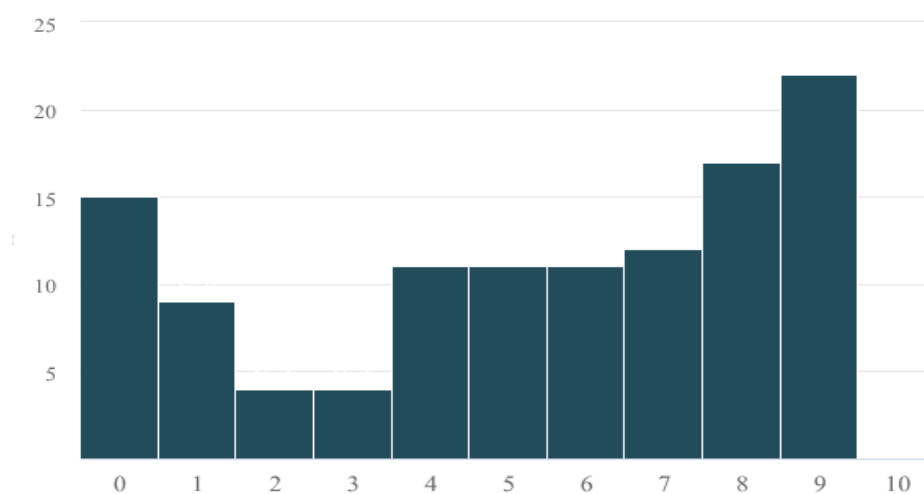
Suunniteltavan yrityksen menestymisen kannalta oleellisinta oli selvittää, kuinka tärkeänä vastaajat pitävät asuntolainan kilpailuttamista. Kysymyksen suhteen vastaajat olivat varsin yksimielisiä, sillä keskiarvo muodostui niinkin korkeaksi kuin 8,7 maksimiarvon ollessa 10. Tulos vahvisti kirjoittajan omaa käsitystä, jonka mukaan suomalaiset ovat kiinnostuneita kilpailuttamaan asuntolainansa. Kysyttäessä, miksi asuntolainan kilpailuttaminen on hankalaa, saatiin toinen suunnitellun yrityksen kannalta varsin tervetullut kannanotto: kilpailuttaminen vie aikaa. Tätä mieltä olivat 71% kaikista vastaajista. Lisäksi reilu viidesosa (22%) vastaajista ilmoitti, että asuntolainan kilpailuttaminen on hankalaa koska: pankkien saavutettavuus on heikko, lainatarjouksia on jouduttu odottamaan liian pitkään ja asuntolainatarjoukset ovat liian vaikeaselkoisia.

Pohdittaessa suunnitteilla olevan palvelun hyötyjä, nousivat keskeiseen rooliin nimenomaan asiakkaiden kilpailuttamisessa säästämä aika sekä mahdollisuus käyttää asiantuntijan apua saatujen tarjousten analysoimiseen. Eräs vastaaja kiteytti asian avoimeen vastaukseen hyvin: ”Se vie aikaa itseltä. Tunti pari pankissa ja pankkeja useampia, mistä kysyä. Kyllä seitsemän pankki käynnin jälkeen turtuu mutta se kannattaa!” On siis turvallista olettaa, että yrityksellä voisi olla potentiaalista asiakaskantaa. Toinen vastaaja kiteytti vastauksessaan sen perimmäisen syyn, miksi pankit harvoin pääsevät kilpailemaan toisen pankin asiakkaista: ”Iso työ, kokonaisyöty näillä koroilla pieni.” Ja kuitenkin pankit kuluttavat runsaasti resursseja siihen, että ne yrittävät houkutella uusia asiakkuuksia. Yksi suunniteltavan yrityksen menestystekijöistä on sen kyky siirtää tätä työtä pois pankeilta,

kun se etsii suoraan asiakkaan kannalta sopivimman tarjouksen ja selventää yksityiskohdat suoraan hänelle. Näin jokaisen yksittäisen kilpailijan ei tarvitse maksaa samoista tuottamattomista neuvottelutunneista, vaan konsultin tekemän työn maksaa lopulta pelkästään se pankki, joka vastaanottaa asiakkuuden.

Kysyttäessä, kuinka tärkeää vastaajille on kysyä lainatarjouksen ehtoista ja yksityiskohdista, saatiin jälleen kirjoittajan käsitystä tukevia vastauksia. Kysymyksen keskiarvo oli 8,6 ja se vahvisti, että suomalaiset kaipaavat dialogia mitä tarjousten sisältöön tulee. Suunniteltavan yrityksen vahvuuksiin lukeutuu myös hyvä saavutettavuus. Nykyisessä työssään kirjoittaja on kokenut, että asiakaskokemusta huonontaa ennen kaikkea se, etteivät asiakkaat saa välittömästi vastausta itseä askarruttaviin kysymyksiin. Pankit tarjoavat harvoin mahdollisuutta soittaa esimerkiksi suoraan numeroon tai kirjoittaa viestiä tietylle henkilölle sähköpostitse. Kirjoittajan kokemus siitä, että asiakkaat asioivat mieluiten yhden ja saman henkilön kanssa vahvistui myös. Keskiarvo muodostui 7,2:een kysymyksessä: kuinka tärkeää sinulle on, että laina-asioitasi hoitaa koko prosessin ajan yksi asiantuntija? Pankeissa harvoin tällaista mahdollisuutta on, mutta suunniteltavassa yrityksessä ”yhden asiantuntijan –malli” olisi yksi sen tärkeimpiä kilpailuvaltteja.

Kirjoittajan kannalta jännittäväntä oli saada vastaus kysymykseen, jossa tiedusteltiin vastaajien kiinnostusta käyttää asuntolainan kilpailuttamiseen maksutonta ja pankeista riippumatonta asiantuntijapalvelua. Koska palvelun luonnetta ei avattu kysymyksen asetelua enempää, ja koska kyseessä on täysin uudenlainen tapa menetellä, ei tuloksesta odotettu muodostuvan voimakkaasti positiivista. Siksi keskiarvo 6,3 tuntui yllättävän hyvältä markkinasignaalilta.



Kuvio 9. Kuinka todennäköisesti käyttäisit uuden asuntolainasi kilpailuttamiseen maksutonta ja pankeista riippumatonta asiantuntijapalvelua? (kyselytutkimus)

Positiivisen signaalin antoivat vastaajista yli 60%, kun oletetaan, että arvo 5 on neutraali ja siitä suuremmat luvut kallistuvat myönteiseen suuntaan. Jopa 43% prosenttia vastaajista oli valinnut joko 8 tai enemmän, mikä antoi erittäin optimistisia näkymiä suunniteltavalle yritykselle.

Eniten kirjoittaja yllättyi siitä, miten vastaajat haluavat keskustella laina-asioistaan. Opinäytetyön teoriapohjaa kerätessä tuli selväksi, että pankkien intressinä on siirtää kaikki lainaneuvottelut digitaalisille alustoille, missä asiakkaat kohdataan verkon yli videoyhteydellä. Kuitenkin 81% vastaajista oli sitä mieltä, että he keskustelisivat rahoituksesta mieluiten kasvotusten. Verkkotapaamisvaihtoehdon valitsivat 47% vastaajista. Kysymykseen oli toki mahdollista vastata useammalla vaihtoehdolla, mutta tulos on silti kuvaava - suomalaiset eivät ole valmiita luopumaan mahdollisuudesta keskustella paikan päällä olevan asiantuntijan kanssa. Tämäkin tulos toisaalta istui suunniteltavan yrityksen pirtaan, sillä sen ajatuksena on palvella asiakkaitaan milloin vain ja missä vain.

Toinen, kirjoittajan mielestä yllättävä seikka oli, että vastaajat kokivat mielekkääksi mahdollisuuden keskustella laina-asioista yrityksen toimipisteessä. Näin ilmoittivat kantansa 74% vastaajista. Puhelimessa asioisivat puolet vastaajista ja kolmannes voisi kutsua asiantuntijan omaan kotiinsa. Jälleen kysymyksessä oli mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja eikä kyselylomakkeelle saatu mahdollisuutta ilmoittaa omaa kantaansa tärkeysjärjestyksessä. Vastaus muutti kuitenkin ennakkokäsitystä siitä, ettei suunniteltava yritys tarvitsisi ollenkaan toimitiloja.

## **6.2 Asiantuntijahaastattelu ja muu lähdeaineisto**

Pankkien toiminta digitalisoituu ja lainaprosesseja pyritään automatisoimaan, jolloin manuaalisen työn määrä vähenee. Tämä tarkoittaa väistämättä sitä, että tulevaisuudessa lainaosaajien tarve pankeissa vähenee. Nordean liiketoimintajohtaja kokee, että pankkien rooli tulee tulevaisuudessa korostumaan vaativan neuvonnan antamisessa, kun kuluttajat etsivät yhä enemmän tietoa netistä. Verkosta ammennettu tieto on usein valikoivaa, eikä huomioi esimerkiksi rahoituksen kannalta oleellisia riskitekijöitä – siksi pankkien täytyy sitoutua laadukkaaseen neuvonnan antamiseen.

Ensiasunnon ostajien käyttäytymisessä on havaittavissa selvä ero edelliseen sukupolveen nähden: ensimmäinen oma koti ei välttämättä olekaan pieni ja edullinen, vaan nyt pyritään paitsi maksimoimaan ensiasunnon ostajan veroetu mutta myös aloittamaan oman varallisuuden kasvattaminen huomattavasti suuremmilla lainavastuilla. Tämä asettaa kiistatta painetta pankkien vastuullisuusperiaatteille. Se myös tarkoittaa, että ensimmäisen asun-

non ostamista ei kannata harkita tarkasti vain ostettavan kohteen puolesta mutta myös valittavan rahoituspaketin kannalta. Ammattimaisesti toteutettu kilpailuttaminen on investointi omaan tulevaisuuteen. Tässä tehtävässä suunniteltava yritys olisi oikea taho. Koska pankit haluavat tehostaa omia liiketoimintojaan, ne voisivat lähteä mielellään lähentämään yhteistyötä kumppaniyrityksen kanssa, joka ottaisi harteilleen rahoituspäätökseen vaadittavan materiaalin kokoamisen. Näin pankeilla olisi edelleen mahdollisuus kilpailla aidosti toistensa asiakkuuksista, mutta siihen vaadittavista resursseista säästettäisiin.

Digitaalisissa kanavissa operoivan yrityksen strategiasuunnittelussa korostetaan kumppaniverkostojen rakentamista. Myös Nordean liiketoimintajohtaja Minna Parhiala mainitsi haastattelussa kumppaniyrityksistä koostuvan ”ekosysteemin”, jossa jokainen toimija täydentäisi omalla panoksellaan asiakkaalle tarjottavaa palvelujen kokonaisuutta. Tällaisen ekosysteemin etuja ovat mahdollisuus erikoistua ja jakaa tietoa eri toimijoiden kesken asiakasrajapinnasta. Siihen kokonaisuuteen istuisi myös uudenlainen ajatus kodin rahoittamisen hankinnasta.

### 6.3 Perustaisinko yrityksen?

Yrityksen tarjoamalle palvelulle on kiistatta kysyntää, sillä perinteinen pankkitapa on auttamatta on vanhentunut. Asiakkaat eivät ole enää kiinnostuneita investoimaan kallisarvoista aikaansa eri toimijoiden kanssa viestimiseen, aloittaen neuvottelut aina alusta. Lisäksi henkilökohtaista palvelua arvostetaan eikä pankkien strategiset valinnat ole linjassa tämän toiveen kanssa. Asiakkaat peräänkuuluttavat myös saavutettavuutta ja mahdollisuutta viedä asioita eteenpäin omien aikataulujen mukaisesti, ei ylikysytyjen pankkineuvotteluaikojen puitteissa.

Perustettavan yrityksen ensimmäinen ja menestyksen kannalta määrittelevä haaste olisi rakentaa kattava kumppanuusverkosto, jonka tärkeimpiä jäseniä ovat suomalaiset pankit. Mikäli yritys ei onnistu vakuuttamaan pankkeja tarjoamansa palvelun eduista, sillä ei käytännössä ole mahdollisuutta toimia. Tällöinkin seuraavaksi haasteeksi nousee toimivan teknologian rakentaminen niin, ettei tietosuoja vaarannu ja asiakas pystyy edelleen hallitsemaan tietojensa jakamista. Konsulttiyrityksellä tulisi olla työkalu, jolla se voi syöttää asiakkaastaan koostaman materiaalin pankkien tietokantaan ja saada näin nopeasti vertailukelpoisia lainatarjouksia. Lisäksi pankkien täytyisi tehdä myös sisäisiä muutoksia vastaamaan muutosta. Toki nämä tietotekniset ratkaisut olisivat vasta pidemmän aikavälin tavoitteita, sillä ensimmäisessä vaiheessa solmittaisiin sopimuksia kumppaniyritysten välille.



Finanssivalvonta on se taho, jolta yrityksen toimintaedellytykset tulee varmistaa, jos yhteistyö saadaan pankkien kanssa alkuun. Alustavan, suppean tutkimuksen mukaan yritys, joka ei itse myönnä rahoitusta eikä vaadi pankkisalaista tietoa vastaanottavalta asiakaspankilta, ei kuulu FINVAn valvonnan piiriin. Kun pankkiyhteistyön raamit ovat selvillä, kokonaisuus täytyy kuitenkin arvioida viranomaisella.

Kirjoittaja ei ole huolissaan oman osaamisensa riittävydestä, hän on jo tietoinen kaikista niistä luotto-prosessin vaiheista, joita jokainen toimija vaatii lainapäätöstä tehdessään. Yrittäjäksi ryhtymisen mukanaan tuoma taloudellinen epävarmuus on tietenkin yksi keskeisiä syitä olla heittäytymättä rohkeasti haasteeseen. Starttiraha toisi toki jonkin verran helpotusta oman talouden tasapainottamiseen. Vaikka kirjoittajan osaaminen on tarvittavalla tasolla, hän kokee tarvitsevänsä toimintaan mukaan myös kumppanin. On selvää, että suunnitellun yrityksen tulisi alusta asti olla ajan hermolla ja sen menestymisen kannalta olisi tärkeää saada tietoteknistä osaamista palvelumallin kehittämiseen. Tekniikan kehittäminen ei ole vaatimus yrityksen alkutaipaleella, mutta kirjoittaja kokee sen kriittiseksi menestystekijäksi pidemmällä aikajänteellä.

Toisaalta on hyvä muistaa, että yrityksen lähtökohtainen kilpailuvaltti onkin sitä leimaava ”kotikutoisuus” ja luottamusta herättävä vahva yrittäjähahmo. Suomalaisten on helppo kehittää luottamus asiantuntijaan, joka on yritystoiminnassa mukana omalla henkilökohtaisen talouden riskillä. Omilla kasvoilla ja persoonalla esiintyminen on vahva vastuullisuuden mandaatti maailmassa, jossa kaikkeen päätöksentekoon ollaan tuomassa kasvotonta automatiikkaa. Ihmisten luonnollinen halu keskustella toisen ihmisen kanssa ajaa milloin tahansa elottoman robotin eteen.

Yrittäjyyspäätöksen kypsyttelyssä lienee viisainta tukeutua Olli Leppäsen ohjenuoraan: pyydä palautetta ja testaa ideaa käytännössä. Ensimmäinen vaihe on koostaa vakuuttava materiaali yritysidean pitsausta varten. Oma myyntipuhetta voi testata omilla perheenjäsenillä ja pyytää heitä arvioimaan puheen sisältöä rehellisesti. Lisäksi olisi hyvä koostaa mahdollisimman realistinen arvio siitä, kuinka paljon yritykseltä ostettava laina-asiakkuus säästäisi verrattuna siihen, että pankki itse neuvottelisi rahoituksen alusta alkaen itse. Tässä apuna toimii alan työehtosopimuksessa määritellyt palkkatiedot. Lisäksi on otettava huomioon työnantajan muut kustannukset työntekijöistä. Kun kulut ovat selvät, voidaan ne jakaa esimerkiksi kuukausitasolla uusien laina-asiakkaiden lukumäärällä. Toinen vaihtoehto on arvioida, kuinka paljon tuntityötä toimihenkilö tekee asiakkuuden eteen. Tämän kaltaisilla arvioilla perustellaan palvelun hinnoittelua liiketoimintasuunnitelmassa.

Mikäli palaute esittelymateriaalista on positiivista, kannattaa suunnitelmassa edetä käytännön neuvotteluihin. Viimeistään pankkien kanssa neuvoteltaessa muodostuu jonkinlainen realistinen näkemys siitä, ovatko rahoituslaitokset valmiit lähtemään liikekumppanuuteen mukaan. Tämän jälkeen on helpompaa edetä liiketoimintasuunnitelmassa esitellyn vaihekuvauksen mukaisesti tavoittelemaan yritykselle sen ensimmäisiä asiakkaita.

## 7 Lähteet

Asetus luottosopimuksesta kuluttajalle annettavista tiedoista 789/2010, 5 §. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2010/20100789>. Luettu: 14.05.2018

Brännare, S 2017. Pikaluotoille kaavillaan uutta korkokattoa, satojen prosenttien ruoska-korot pian historiaa? YLE. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9596360>. Luettu: 01.03.2018

Covey, S 1989. The 7 Habits of Highly Effective People. London: Simon & Schuster

Erkkilä, J 2017. Tuleeko positiivinen luottorekisteri? Salkunrakentaja. Luettavissa: <https://www.salkunrakentaja.fi/2017/12/tuleeko-positiivinen-luottorekisteri/>. Luettu: 11.03.2018

Finanssivalvonta 2004. Standardi 4.4a. Luottoriskien hallinta. Luettavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Maarayskokoelma/Uusi/Documents/4.4a.std1.pdf>. Luettu: 01.04.2018

Finanssivalvonta 2010. Julkinen kirje Suomessa toimiville pankeille. Luettavissa: [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Valvottavatiedotteet/2010/Documents/Kirje\\_Suomessa\\_toimiville\\_pankeille\\_310310.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Valvottavatiedotteet/2010/Documents/Kirje_Suomessa_toimiville_pankeille_310310.pdf). Luettu: 15.03.2018

Finanssivalvonta 2012. Takaus ja panttaus. Luettavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Lainat/Takaus/Pages/Default.aspx>. Luettu: 02.04.2018

Finanssivalvonta 2014. Riskit ja niiltä suojautuminen. Luettavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Lainat/Asuntolainat/Riskit/Pages/Vakuudet.aspx>. Luettu: 01.04.2018

Finanssivalvonta, 2017. Asiakkaan tunnistaminen. Luettavissa: [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan\\_palveluita/Pages/asiakkaan\\_tunnistaminen.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pages/asiakkaan_tunnistaminen.aspx). Luettu: 14.05.2018

Finanssivalvonta 2017. Finanssialan tuotteita. Luettavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Lainat/Asuntolainat/Pages/Default.aspx>. Luettu: 12.03.2018

Hesso, J 2015. Hyvä liiketoimintasuunnitelma. Kauppakamari

Hurri, J 2017. Kommentti: tämä korkokepponen takaa, että Suomen kotitaloudet velkaantuvat. Taloussanomat. Luettavissa:

<https://www.is.fi/taloussanomat/porssiuutiset/art-2000005426627.html>. Luettu: 14.05.2018

Hämäläinen, V & Maula, H & Suominen, K 2016. Digiajan strategia. Alma Talent Oy

Kauppalehti 2018. Finanssivalvonta kiristää asuntojen lainakattoa. Luettavissa:

[https://www.kauppalehti.fi/uutiset/finanssivalvonta-kiristaa-lainakattoa/Twx5K4BR?\\_ga=2.148506167.1625306666.1521741349-143508888.1521396314](https://www.kauppalehti.fi/uutiset/finanssivalvonta-kiristaa-lainakattoa/Twx5K4BR?_ga=2.148506167.1625306666.1521741349-143508888.1521396314). Luettu: 20.03.2018

Koro-Kanerva, M 2015. Uudiskohde vai vanha asunto? Taloustaito. Luettavissa:

<https://www.taloustaito.fi/Blogi/Blogit-2015/Uudiskohde-vai-vanha-asunto/>. Luettu: 01.04.2018

Kuluttajansuojalaki 20.1.1978/38

Vuori, L & Karikallio, H 12.01.2018. PTT-ennuste: Asuntomarkkinaennuste 2018. Luettavissa: <http://www.ptt.fi/ennusteet/kansantalous-ja-asuntomarkkinat/asuntomarkkinat-2018-ennuste.html>. Luettu: 15.03.2018

Lassila, A 2017. Nyt nähdään mitä digitalisaatio todella finanssialalla tarkoittaa – alalta häviää tuhansia työpaikkoja, myös pankkeja voi kadota. HS. Luettavissa:

<https://www.hs.fi/talous/art-2000005424772.html>. Luettu: 03.04.2018

Makkonen, A. 2012. Finanssi- ja vakuutuskustannus Finva

Nordea 2017. Nordea uudistaa palvelumallia ja aloittaa yt-neuvottelut. Luettavissa:

<https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/News-fi/2017/2017-12-08-nordea-uudistaa-palvelumallia-ja-aloittaa-yt-neuvottelut.html>. Luettu: 02.02.2018

Oikeusministeriö 2017. Positiivisia luottotietoja koskevasta järjestelmästä selvitys. Luettavissa:

[http://oikeusministerio.fi/artikkeli/-/asset\\_publisher/positiivisia-luottotietoja-koskevasta-jarjestelmasta-selvitys](http://oikeusministerio.fi/artikkeli/-/asset_publisher/positiivisia-luottotietoja-koskevasta-jarjestelmasta-selvitys). Luettu: 12.03.2018

Opetushallitus. SWOT-analyysi. Luettavissa:

[http://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/wbl-toi/menetelmia\\_ja\\_tyovalineita/swot-analyysi](http://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/wbl-toi/menetelmia_ja_tyovalineita/swot-analyysi). Luettu: 01.04.2018

Salminen, E 2017. Kotitalouksien velkaantuneisuus, s.15. Luettavissa:

[http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK\\_esitys\\_Salminen\\_Kotitalouksien\\_velkaantuneisuus\\_19042017.pdf](http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK_esitys_Salminen_Kotitalouksien_velkaantuneisuus_19042017.pdf). Luettu: 22.03.2018

Santaharju, T 2017. Pois alta, yhtiölaina kaatuu – Voiko naapurin velka rysähtää niskaan?

Yle. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9853831>. Luettu: 01.04.2018

Simola, U. 2015. Asuntolainan hinta on räätälöity juttu. Taloustaito. Luettavissa:

<https://www.taloustaito.fi/Rahat/Asuntolainan-hinta-on-raataloity-juttu/>. Luettu: 10.03.2018

Sullström, H 2018. Tiesitkö tämän suurista yhtiölainoista? 5 + 1 asiaa, jotka pitää ottaa

huomioon: "Asunnon ostoa suunnitteleva voi pettyä pankissa". Yle. Luettavissa:

<https://yle.fi/uutiset/3-10106798>. Luettu: 2.4.2018

Summarum Media Oy. Euribor-korko – miten se toimii? Luettavissa:

<http://www.summarum.fi/euribor-korko/>. Luettu: 21.03.2018

Taipale, T 2018. Asuntolaina kotisohvalta – Neljä pankkia tarjoaa mahdollisuutta hoitaa

laina verkon kautta, näin neuvottelut toimivat. HS. Luettavissa: <https://www.hs.fi/koti/art-2000005522927.html>. Luettu: 01.03.2018

Valtiokonttori 2017. Usein kysyttyä valtiontakauksesta. Luettavissa:

<http://www.valtiokonttori.fi/fi->

[FI/Kansalaisille\\_ja\\_yhteisöille/Lainat\\_takaukset\\_ja\\_korkotuet/Valtiontakaukset/Usein\\_kysy](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Kansalaisille_ja_yhteisöille/Lainat_takaukset_ja_korkotuet/Valtiontakaukset/Usein_kysyttya)

[ttya](http://www.valtiokonttori.fi/fi-FI/Kansalaisille_ja_yhteisöille/Lainat_takaukset_ja_korkotuet/Valtiontakaukset/Usein_kysyttya). Luettu: 01.04.2018