

Aleksi Sillanmäki

HAASTATTELUTUTKIMUS YKSITYISEN VARAINHOIDON HYBRIDIPALVELUMALLISTA

Viestintätieteiden tiedekunta
Pro gradu -tutkielma
Huhtikuu 2019

TIIVISTELMÄ

Aleksi Sillanmäki: Haastattelututkimus yksityisen varainhoidon hybridipalvelumallista
Pro gradu -tutkielma
Tampereen yliopisto
Human-Technology Interaction
Huhtikuu 2019

Finanssialaa ovat lähivuosina muokanneet uudet finanssiteknologiat sekä markkinoille tulleet toimijat. Finanssialan asiakkaiden tarpeet sekä asiakaskäyttäytyminen ovat muuttuneet digitalisoituvassa maailmassa eikä arvoketjujen muodostuminen ja asiakkaiden käyttäytyminen ole enää täysin finanssialan perinteisten yritysten ympärillä. Finanssialan yrityksille on tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja näkemyksiä, jotta asiakkaiden tarpeisiin pystytään kehittämään parempia palveluja. Paremmat palvelut ja palvelumallit sitouttavat asiakasta ja mahdollistavat paremman asiakaskokemuksen. Tässä pro gradu –tutkielmassa perehdytään yksityisen varainhoidon digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden yhdistämiseen, joiden pohjalta hahmotellaan hybridipalvelumallia yksityisen varainhoidon piiriin.

Tutkielman tarkoituksena on selvittää yksityisen varainhoidon asiakkaiden hybridimallin tarpeet ja mahdolliset muodot. Hybridimallilla tarkoitetaan yhdistelmää digitaalisia palveluja sekä perinteisiä kuten kasvotusten tapahtuvia palveluja. Taustatutkimusta tehdään finanssiteknologioista, finanssialan asiakkaiden käyttäytymismalleista sekä palvelukanavan valintaan vaikuttavista tekijöistä. Aihetta tutkitaan haastatteleamalla varainhoidon asiakkaita, jotka tavoitettiin erään suomalaisen finanssialan yrityksen kautta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin yksilöhaastatteluita. Haastatteluiden perusteella syntyi käsitys digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden keskinäisestä suhteesta.

Digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden roolit ovat toisistaan poikkeavia varainhoidon hybridimallissa. Henkilökohtaisesta palvelusta haastatteluissa esiin nousi sen kautta syntyvän luottamussuhteen merkitys. Digitaalisten palveluiden roolin havaittiin olevan enemmän itsepalveluna ajankohtaisten tietojen kuten varojen tilanteen, niiden lisätietojen ja laajemman sijoitustiedon seuraamisessa.

Finanssialan monimutkaiset tuotteet ja asiakkaiden asiantuntijariippuvuus selittävät henkilökohtaisen palvelun tarvetta varainhoidossa. Haastatteluiden perusteella asiakkaille pitäisikin tarjota sekä digitaalisia että henkilökohtaisia palveluja.

Avainsanat: pro gradu -tutkielma, finanssiala, palvelukanavat, varainhoito, HNWI, monikanavaisuus, palvelumalli.

Tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck –ohjelmalla.

Sisällys

1.	Johdanto.....	1
1.1.	Tavoitteet ja menetelmät.....	2
1.2.	Tutkielman rakenne	3
2.	Finanssiala	4
2.1.	Finanssialan muutokset ja regulaatio	5
2.2.	Finanssiteknologia	6
2.3.	Kolmannen osapuolen finanssipalvelut	11
3.	Finanssialan palvelut, palvelukanavat sekä asiakkaat.....	13
3.1.	Finanssialan asiakkaat.....	14
3.1.1.	Asiakaskäyttäytymisen mallit finanssialalla.....	16
3.1.2.	Henkilökohtainen palvelu sekä arvon yhteistuotanto.....	17
3.2.	Mobiilipalvelut osana yksityisen varainhoidon palvelumallia.....	18
3.3.	Monikanavaisen ympäristön palvelukanavien valintaan vaikuttavat tekijät..	22
3.4.	Hybridimalli ja palveluiden personointi	24
4.	Empiirinen tutkimus	27
4.1.	Haastattelututkimus.....	27
4.1.1.	Taustakartoitus	28
4.1.2.	Käyttäytyminen	29
4.1.3.	Tulevaisuus.....	29
4.2.	Aineiston analyysi.....	29
5.	Tutkimuksen tulokset	31
5.1.	Varainhoidon asiakkaiden vastaukset.....	31
5.1.1.	Digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden käyttö.....	32
5.1.2.	Yksityisen varainhoidon ydinpalvelu ja korkealaatuisuus	35
5.1.3.	Digitaalisten palveluiden sopivuus varainhoitoon.....	37
5.1.4.	Haastateltavien näkemykset varainhoidon tulevaisuudesta.....	38
5.2.	Yhteenvedo haastateltavien vastauksista.....	40
6.	Pohdinta.....	43
6.1.	Henkilökohtainen palvelu	43
6.2.	Digitaalisten palvelujen rooli.....	44
6.3.	Tutkimusprosessin arviointi.....	46
6.4.	Havaintoja palveluiden kehitykseen	47
7.	Yhteenvedo.....	52
	Viiteluettelo	53
	Liite 1: Haastattelurunko	56

1. Johdanto

Digitalisaatio on jo vuosikymmeniä vaikuttanut asiakkaiden tapaan kommunikoida vähittäispankkien ja muiden finanssialan toimijoiden kanssa. Asiakaskäyttäytyminen on kuitenkin alkanut muuttumaan viime vuosina vauhdikkaammin uusien toimijoiden tultua markkinoille ja finanssiteknologioiden levittäytyttyä perinteisten finanssimarkkinoilla toimivien palveluntarjoajien käytöstä myös täysin uusien toimijoiden käyttöön. Finanssialan arvoketjujen muodostuminen ja asiakkaiden käyttäytyminen ei ole enää täysin finanssialan perinteisten yritysten ympärillä. Alan yrityksille on tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja saada heidän näkemyksiään, jotta asiakkaat sitoutuvat yritykseen ja heille pystytään kehittämään parempia palveluita. Asiakkaille tutkimuksen tulokset ja siitä muotoutuvat palvelumallit mahdollistavat paremman asiakaskokemuksen.

Finanssialan asiakkaiden mobiililaitteiden käytön kasvu ja ostokäyttäytymisen muutokset sekä huomioiden uusien maailmanlaajuisten kilpailijoiden tuleminen markkinoille, on finanssialan toimijoiden reagoitava nopeasti uusilla digitaalisilla palvelumalleillaan. Globaalien toimijoiden kuten Uberin, Airbnb:n ja Amazonin on jo havaittu vaikuttaneen merkittävästi toimialueensa markkinoihin ja yritykset ovat todistaneet digitalisoinnin uudet mahdollisuudet sekä digitaalisten liiketoimintamallien toimivuuden. (Komulainen *ym.*, 2018.)

Pilvipalvelut, mobiili, monikanavaisuus, sosiaalinen media ja Big Data alkavat olla arkipäivää lähes jokaisen alan keskusteluissa ja ne kiihdyttävät alojen digitalisaation muutoksia (Komulainen *ym.*, 2018). Finanssialan palveluiden perustuessa lähes yksipuolisesti asiakkaille tarjottavaan informaatioon on digitalisaatiolla suuri vaikutus finanssialaan. Esimerkiksi maksujen tekeminen, raportointi tai osakekauppa voidaan tehdä täysin digitaalisesti jo nyt (Puschmann, 2017).

Tutkimuksen kohderyhmästä suomenkielisenä terminä käytetään tässä tutkimuksessa *varakkaat yksityishenkilöt* (High-net-worth Individual, HNWI). Varakkaat yksityishenkilöt poikkeavat tarpeiltaan kesimääräisestä kuluttajasta suuremman sijoitusvarallisuutensa ja erityyppisen asiakaskäyttäytymisensä vuoksi. Varakkaat yksityishenkilöt hakevat usein henkilökohtaista palvelua varainhoitoyrityksiltä. Varakkaat yksityishenkilöt saattavat olla kiireisiä, haluta huolettomia ja eksklusiivisia palveluita, johon ratkaisuna voi olla henkilökohtainen palvelu. Varakkaiden yksityishenkilöiden varallisuus sekä henkilöiden määrä on jatkuvassa kasvussa ja nostaa uudenlaisen palvelumallin tutkimuksen tarvetta (Capgemini, 2018).

Taustatutkimukseen perustuen voidaan sanoa, että finanssialalla vallitsee suurten muutosten aika. Perinteiset pitkään toimineet vakuutusyhtiöt, pankit ja näiden fuusiot ovat saaneet haastajiksi pieniä ja ketteriä aloittelevia yrityksiä, jotka horjuttavat

perinteisten toimijoiden rakenteita. Digitalisaatio on vahvasti alkanut näkymään myös finanssialan toimijoissa ja uusia palveluita on jo tullut markkinoille. Finanssialan palvelumarkkinoita ovat valtaamassa myös ns. *BigTech* teknologiayritykset kuten Google, Apple, Facebook, Alibaba, Amazon, jotka tarjoavat lähtökohtaisesti uudenlaisia digipalveluita asiakkailleen (Capgemini, 2018).

1.1. Tavoitteet ja menetelmät

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää yksityisen varainhoidon uudenlaisen palvelumallin muotoa ja tarvetta. Palvelumalli on yhdistelmä digitaalisia ja henkilökohtaisia palveluja eli ns. hybridimalli. Tutkimuksessa on pyrkimys selvittää myös, mitä palveluvaiheita asiakkaiden näkökulmasta on järkevintä digitalisoida ja missä palveluvaiheissa asiakkaat haluavat asioida henkilökohtaisesti ihmiskontaktin läsnä ollessa. Tämän tutkielman tutkimuskysymys on:

Millainen yksityisen varainhoidon hybridimalli voisi olla?

Tämän tutkielman teorialuvuissa selvitetään yleisesti eri palvelukanavia, niiden eroavaisuuksia sekä miten yksityisen varainhoidon asiakkaita eri palvelukanavissa kannattaisi palvella ja, mitä ominaisuuksia he niistä hakevat. Taustatutkimuksella pyritään myös selvittämään, missä asioissa mobiilipalvelut toimivat tehokkaammin ja paremmin kuin henkilökohtainen palvelu. Taustatutkimuksen perusteella havaittiin, että yksityistä varainhoitoa tarjoavien yritysten palveluita on tutkittu huomattavasti vähemmän kuin esimerkiksi vähittäispankkien asiakaskuntaa tai asiakaskäyttäytymistä digitalisoituvassa finanssialassa. Vähittäispankilla tarkoitetaan pankkia, jossa asiakkaat pääasiallisesti hallinnoivat käyttötilejään ja hoitavat päivittäisiä maksujaan. Taustatutkimusta tehdään laajemman tutkimusalueen vuoksi myös vähittäispankkien puolella ja pyritään soveltamaan tutkimuksen kohteena olevaan yksityisen varainhoidon sektoriin.

Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimuslähestymistapaa ja yksilöhaastatteluita, joilla pyritään kuvaamaan ja selvittämään hybridimalli-ilmiötä. Laadullisia menetelmiä käytetään, jotta ymmärrys kohderyhmän käyttäytymisestä olisi mahdollisimman perusteellista, monipuolista ja asiakkaiden kokemuksia pystyttäisiin paremmin selvittämään.

Haastatteluilla pystyn myös paremmin syventymään mahdollisiin ongelmakohtiin ja pyytämään tarkempaa kuvausta osallistujien vastauksiin (Lazar, Feng ja Hochheiser, 2010). Haastattelut ovat osa HTI-alan (Human-Technology Interaction) käyttäjätutkimuksen tapoja, joilla pyritään ymmärtämään kohderyhmän käyttäytymistä

sekä mahdollisia tarpeita ja odotuksia. Haastattelut rajataan koskemaan lähtökohtaisesti yksityisen varainhoidon palveluita. Haastatteluissa ei siis pyritä selvittämään maksuliikenteen hallintaa, vakuutustoimintaa tai vähittäispankkipalveluita kuten lainoja tai käyttötilejä. Ovatko esimerkiksi helppokäyttöiset mobiilissa toimivat itsepalvelut vai henkilökohtainen varainhoito asiakkaalle tärkeintä? Voisivatko nämä palvelukanavat toimia keskenään saumattomasti vai olisivatko hyvätuloiset sijoittajat valmiita siirtymään esimerkiksi täysin digitaalisiin palveluihin? Missä palvelupolun vaiheissa digipalvelut voisivat auttaa tai parantaa asiakaskokemaa ja palvelua?

1.2. Tutkielman rakenne

Tutkielman rakenne on seuraava: luvussa 2 kerrotaan finanssialasta yleisesti, finanssialan muutoksista sekä finanssiteknologioista. Luku 2 siis antaa pohjaa tutkittavasta alasta. Luku 3 käy tarkemmin lävitse finanssialan asiakaskäyttäytymistä sekä digitaalisia ja henkilökohtaisia finanssialan palveluiden piirteitä. Neljännessä luvussa esitellään tutkimuksen taustaa ja kuvataan empiirinen tutkimus. Luvussa 5 analysoidaan ja jäsennetään haastattelututkimukseen osallistuneiden vastauksia. Kuudes luku on pohdinta ja luvussa esitellään tutkimustuloksen syntyneitä johtopäätöksiä. Luku 7 on yhteenveto.

2. Finanssiala

Finanssialalla tarkoitetaan toimialaa, jossa yritykset tuottavat asiakkailleen pääasiassa sijoitus-, vakuutus- ja pankkipalveluita. Näiden palveluiden lisäksi voidaan toimialaan laskea arvopaperikauppaa, luotonantoa, sijoitusneuvontaa, kirjanpitoa ja valuuttakauppaa tarjoavia yrityksiä. Finanssialan merkitys on yhteiskunnalle suuri. Kuluttajien ja yritysten toimintaedellytyksiin sekä esimerkiksi Suomen sekä muiden yhteiskuntien kilpailukykyyn vaikuttaa finanssialan palveluiden tehokkuus.

Tämän tutkimuksen aihetta yksityisen varainhoidon palvelumallia tutkitaan varainhoidon palveluita käyttäneiden asiakkaiden näkökulmasta. Yksityistä varainhoitoa tarjoavien yritysten kohderyhmää ovat yleensä varakkaat yksityishenkilöt (HNWI). Asiakkaille yritykset tarjoavat usein personalisoituja finanssi- ja pankkipalveluita, laajempia sijoitusmarkkinoita kuten erilaisia alternatiivisijoituksia, joita ei muuten olisi saatavilla (Chen, 2018). Suomessa yksityispankkien ja henkilökohtaisen varainhoidon asiakkaaksi pääsyn edellytyksenä on usein noin 200 000 – 500 000 euron arvoinen sijoitus. Yksityistä varainhoitoa Suomessa tarjoavat isoista yrityksistä esimerkiksi Danske Bank, Nordea ja OP. Pienempiä yksityispankkitoimintaa tarjoavia yrityksiä ovat muun muassa EVLI, EQ, Mandatum Life ja Taaleri.

Finanssi- sekä vakuutusala on pidetty vanhanaikaisena ja hitaasti muuttavana. Kuitenkin viime vuosina on finanssi- ja vakuutusala horjuttaneet uudet finanssiteknologiat ja niiden parissa työskentelevät *startupit* eli nuoret ja pienehköt kasvuhakuiset yritykset. Digitalisaation paineet alkavat vihdoinkin vaikuttamaan myös finanssialaan. Uudet asiakkaille tarjolle tulevat palvelut pakottavat myös perinteisten finanssialalla toimivien yritysten muuttavan toimintatapojaan nopeasti vaihtuvassa digitaalisten palveluiden kilpailukentässä. Gulamhuseinwala ja muut (2015) toteavatkin, että finanssiteknologian aikakaudella finanssiyhtiöiden on otettava uuteen tarkasteluun asiakkaiden elinkaariarvo ja se, miten erittäin tärkeät avainasiakkaat tavoitetaan ja kuinka heitä palvellaan. Johtavat yritykset panostavat nyt voimakkaasti tekoälyyn, älykkääseen automaatioon ja muihin innovatiivisiin teknologioihin valmistautuessaan alan muutokseen ja parantaakseen asiakaskokemaa (Capgemini, 2018). Finanssialan yritysten on pystyttävä pitämään asiakkaat pitkäaikaisina ja saatava heidät sijoittamaan lisää ajan saatossa, jotta elinkaariarvon suhde kustannuksiin paranee.

Finanssialan yritysten muodonmuutos ei ole helppoa muuttuvien ja monimutkaisten regulaatioiden, vanhanaikaisten järjestelmien, uusien kilpailijoiden ja teknologioiden kentässä. Asiakkaiden kasvavat odotukset ja heidän levottomuutensa aiheuttavat finanssialan yrityksille vieläkin suurempaa muutospainetta. (Srinivas *ym.*, 2017.)

2.1. Finanssialan muutokset ja regulaatio

Finanssialaa on viime vuosina säädelty sekä vapautettu kilpailulle. Asiakkaalle regulatiiviset muutokset tuovat turvaa, vapautta ja mahdollisesti uusia palveluita. EU:n kautta tullut regulaatio suurelta osin rajoittaa nykyisiä liiketoimintamalleja ja osaltaan myös mahdollistaa uusien liiketoimintamallien kehittämisen finanssialan yrityksissä. Esimerkiksi *PSD2* (Payment Service Directive II) antaa mahdollisuuden kolmannen osapuolen palveluntarjoajalle pääsyn esimerkiksi pankkiasiakkaiden maksutietoihin asiakkaiden niin salliessa (Kotarba, 2016). Komulainen *ym.* (2018) näkevät *PSD2*:n muuttavan perinteisten pankkien asemaa ja nopeuttavan kilpailua. *PSD2* voi vaatia varainhoitoa tarjoavilta yrityksiltä uusia strategisia näkökulmia. Varainhoidon palveluita tarjoavilla yrityksillä on hyvä tilaisuus vahvistaa asemaansa asiakkaiden jokapäiväisessä elämässä yhdistämällä lyhyen aikavälin vähittäispankkipalveluita pidemmän ajan sijoituspankkitoimintoihin. Asiakaskeskeisyys nousee merkittävään rooliin yksityisen varainhoidon palveluissa ja *PSD2* voi mahdollistaa tarpeiden huomioon otamisen aikaisempaa paremmin.

Kotarban (2016) ja Komulaisen *ym.* (2018) lisäksi Desmangles *ym.* (2018) mainitsevat *PSD2*:n luomien hyötyjen merkityksestä ja nostavat esiin BigTech yrityksistä Googlen sekä Facebookin, jotka voivat hyödyntää *PSD2*:ta yhtenä tuloporttina finanssialalle. Vähittäispankit ovat pitkään hallinneet yksin heidän asiakasdataansa ja asiakassuhteitaan, mutta *PSD2*:n myötä kolmansilla osapuolilla kuten tutkimukseen rajatuilla varainhoidon palveluita tarjoavilla yrityksillä on mahdollisuus päästä käsiksi asiakasdataan. Asiakasdataan perustuvilla palveluilla yritykset voivat sitouttaa asiakkaita aikaisempaa vahvemmin. Kotarba (2016) analysoi regulaatioilla tavoiteltavan muun muassa monopolien vähentämistä, markkinoiden vapauttamista, digitalisaatiotason nostamista, kompleksisuuden ja hintatason laskemista sekä toiminnan läpinäkyvyyden parantamista. *PSD2* mahdollistaa myös toimimisen ulkomaisten pankkiasiakkaiden kanssa ottamalla ulkomaisten pankkien rajapintoja käyttöön ja esimerkiksi tarjoamalla heidän asiakkailleen lisäpalveluita.

Esiin nostaisin myös vuonna 2018 voimaan tulleen EU:n yleisen tietosuojasetuksen (GDPR), joka korostaa yksityisasiakkaiden tietosuojaa. Digitalisaation kiihtyessä GDPR:n tuoma paine kasvaa ja tarvitaan toimenpiteitä asiakkaiden tietojen suojaamiseen ja sisäisen tiedonvaihdon luotettavaan käsittelyyn myös tulevaisuudessa. Pankkeja pidetään yhtenä luotettavimmista tahoista henkilökohtaisten taloudellisten tietojen säilyttäjänä. Yleisesti regulatiivisia muutoksia pidetään rajoittavina asioina. EU:n tietosuojadirektiivi (GDPR) ja vakuutusalaan koskeva *IDD* (Insurance Distribution Directive) ovat ehkä rajoittavia muutoksia, mutta niiden avulla voidaan antaa parempaa kuvaa yrityksestä. *IDD* vaatii, että yritys myy palveluita vain asiakkaan tarpeeseen ja

GDPR määrittää asiakastiedon käsittelyä. Näitä korostamalla saadaan luotettavampaa kuvaa yrityksen vastuullisuudesta. PSD2 yksinään luo varainhoitoyrityksille valtavan potentiaalinen hyödyntää muita palveluntarjoajia ja luo mahdollisuuden lisätä arvoa asiakkaille monikanavaisten palveluiden avulla.

Regulaation toistuminen monessa eri lähteessä voidaan nähdä selväksi merkiksi sen vaikuttavuudesta alalla. Regulaatio ohjaa hyvinkin paljon finanssialan yrityksiä ja on yksi este uusien toimijoiden tulemiseen alalle. Nämä muutokset ovat yrityksien kannalta merkittäviä luodessaan varakkaille yksityishenkilöille heidän tarpeisiinsa sopivaa palvelumallia.

Valmisteilla Suomen hallituksella on ollut myös esimerkiksi osakesäästötilit. Nämä muuttaisivat markkinoita jonkin verran, mutta en näe niitä merkittäviksi muutoksiksi varakkaille yksityishenkilöille. Muutos ei ole merkittävä lähinnä osakesäästötileille kaavailtavan 50 000 euron sijoitettavan varallisuuden rajan vuoksi. Samalla ollaan uudistamassa myös esimerkiksi säästöhenkivakuutusten ja kapitalisaatiosopimusten verotusta vastaamaan osakesäästötilejä. (Valtiovarainministeriö, 2018.)

Yhdyn Kotarban (2016) mielipiteeseen finanssi-instituutioiden muutosten tarpeeseen. Hän mainitsee esimerkiksi personalisoidut palvelut, asiakasdatan hallinnan, asiakkaan näkemysten tuomisen osaksi liiketoimintaa, yhteisöllisyyden ja asiakkaiden sosiaalisten piirien hyödyntämisen, asiakaskokeman reaaliaikaisen huomioonoton sekä saumattoman *monikanavaisuuden* (omni-channel). Monikanavaisuus on liiketoiminnallinen ja teknologinen lähestymistapa, jossa kaikki asiakaspolut ovat synkronoidut. Asiakas voi siis aloittaa prosessin eri kanavassa ja saattaa se loppuun toisessa. Kanavien välillä tieto välitetään ja käsitellään reaaliajassa. Monikanavaisuus on lähellä tutkimuksen aiheena olevaa hybridimallia, jota käsitellään tarkemmin luvussa kolme.

2.2. Finanssiteknologia

Ihmisen ja teknologian välisen vuorovaikutuksen tutkimus, eli HTI (Human-Technology Interaction) perinteisemmältä nimeltään HCI (Human-Computer Interaction) on yhdistelmä monia eri tieteenaloja, kuten psykologiaa ja sosiologiaa. HTI-tutkimus pyrkii kuvaamaan, miten ihmisten ja eri teknologioiden välinen vuorovaikutus toimii. Ihmisen ja teknologian välisen vuorovaikutuksen tutkimuksen tavoitteena on kehittää mahdollisimman luontevia ja luonnollisia vuorovaikutustapoja. Alan tutkimuksen tavoitteena on myös luoda helpompia ja monipuolisemmin ihmisten piirteitä huomioon ottavia vuorovaikutusratkaisuja. Tutkimuksen aihe digitaalisten ja henkilökohtaisen palvelun yhdistäminen asiakkaiden luontevaan käyttöön on HTI-alaan kuuluva tutkimus. Tässä luvussa esitellään finanssialan teknologioita.

Finanssiteknologian tunnetumpi englanninkielinen termi fintech on yhdistelmä sanoista finanssi (financial) ja teknologia (technology). Finanssiteknologialla tarkoitetaan finanssialaan liittyviä ratkaisuita, joita teknologia mahdollistaa. Pankeilla on perinteisesti ollut kaikista aloista suurimmat investoinnit teknologiaan. Finanssialaa voidaankin pitää yhtenä teknologioiden varhaisena käyttöönottajana. Aikaisia finanssiteknologioita ovat esimerkiksi ensimmäinen pankkiautomaatti, joka otettiin käyttöön Ohiossa vuonna 1959 ja Norwegian Fokus Bank esitteli ensimmäisen mobiilipankin jo vuonna 1999. Internetin tulo 1990-luvulla oli myös yksi merkittävä tekijä finanssialalla. Mobiilit finanssiteknologiat kuten mobiilimaksut ja mobiilipankki tulivat 2000-luvun puolivälissä asiakkaiden käyttöön. Mobiililaitteilla on siitä lähtien ollut mahdollista tehdä maksuja ja seurata finanssipalveluiden tietoja kuten tilin saldoa (Lee ja Shin, 2018). Nykyisiä ja tulevia finanssiteknologian piirteitä ovat asiakaskeskeisyys, hybridimalli ja finanssialan ulkopuolisten palveluntarjoajien integrointi. Lee ja Shin (2018) mainitsevat uusista finanssiteknologioista mm. sosiaalisen median, tekoälyn ja big datan. Sijoitusmarkkinoilta esimerkkejä uusista finanssiteknologioista ovat esimerkiksi robo-advisory ja yhteissijoittaminen (Puschmann, 2017).

Finanssialan yrityksistä 60 – 80 prosenttia aikoo panostaa lisääntyvässä määrin pilviteknologioihin, dataan ja sen analytiikkaan sekä mobiiliteknologioihin. Finanssialan yritykset ovatkin jo alkaneet hyödyntämään tekoälyä, koneoppimista ja kognitiivisia teknologioita varainhoidossa. Panostuksien kohteena teknologioista ovat myös tekoäly, kyberturvallisuus, biometriset tunnistusvälineet, koneoppiminen, monikanavaisuus, avoimet alustat ja rajapinnat sekä robotisoidut avustajat. Pinnalla olevista teknologioista finanssialalla pienemmälle panostuksella lähivuosina jäävät virtuaalitodellisuus, lisätty todellisuus, lohkoketjut, esineiden internet, RPA (robotisoitu prosessiautomaatio) ja lohkoketjupohjaiset älykkäät sopimukset. (Ernest & Young, 2018.)

Näiden teknologisten ratkaisuiden mahdollistajina on ollut laskentatehon ja tallennustilan kasvu. Datan keräämisen uskotaan kolminkertaistuvan vuosien 2016 ja 2021 välillä. Datan määrän lisääntyminen mahdollistaakin asiakaskeskeisemmät ja personalisoidummat palvelut, jos dataa onnistutaan käyttämään asiakkaan hyödyksi. Yritykset voivat myös antaa asiakkaalle dataa hyödynnettäväksi esimerkiksi tarjoamalla asiakkaalle tietoa hänen kulutustottumuksistaan ja varallisuudesta, joita aikaisemmin on käytetty esimerkiksi vain asiakkaiden riskiprofiilin muodostamisen tai markkinoinnin käyttöön (Riikkinen *ym.*, 2018). Toimialan jatkuvia kustannuksia pystytään myös alentamaan panostamalla automaattisiin ja älykkäisiin teknologisiin ratkaisuihin. Asiakkaat myös vaativat teknologisiin ratkaisuihin perustuvia personalisoituja palveluja entistä enemmän. Kognitiiviset sovellukset auttavat toteuttamaan älykkäitä

virtuaalineuvoja ja mahdollistavat syvän personalisoinnin sekä luomaan automaattisia vastauksia monimutkaisiinkin ongelmiin (Capgemini, 2017).

Varakkaiden yksityishenkilöiden ja heidän varainhoitajien tukenaan teknologioista voisi mahdollisesti toimia *Chatbot*. Chatbot on tekoälyä hyödyntävä keskusteleva käyttöliittymä. Chatbot opetetaan keskustelemaan syöttämällä sille vanhoja asiakkaiden aitoja keskustelutietoja, joista chatbot oppii automaattisesti vastaamaan tekstimuodossa. Chatbot siis hyödyntää koneoppimista ja luonnollisen kielen prosessointia oppiakseen ja keskustellakseen itsenäisesti vastapuolen kanssa. Chatbotit oppivat myös ajan myötä käydyistä keskusteluista ja rakentavat laajempia *päätöspuita* (decision trees) muodostaakseen parempia ja ihmisenkaltaisia keskusteluita. Chatbotit voivat tuoda tehokkuusetuja eri aloilla asiakaspalvelutehtävien automatisoinnissa, kun asiakkaat pystyvät käymään keskustelun suoraan chatbotin kanssa ilman ihmiskontaktia (Riikkinen *ym.*, 2018). Chatbotit voitaisiin esimerkiksi opettaa asiakkaiden henkilökohtaisiksi palvelijoiiksi, jotka tuntevat asiakkaan tilanteen ja oppivat tunnistamaan tarpeet. Varainhoidon palveluita voitaisiin myös integroida puhetunnistuksiin perustuviin henkilökohtaisiin avustajiin kuten Applen Siriin tai Googlen Assistantiin. Näiden hyöty asiakkaalle tai yritykselle tarvitsee kuitenkin olla selkeästi määritelty ennen suurempia investointeja. Chatbotin tai muun henkilökohtaisen avustajan voisi asiakkaan halutessa päästää käsittelemään asiakkaan dataa ja muodostamaan sieltä automaattisesti asiakkaille tarpeellisia tietoja kuten esimerkiksi asiakaskäyttäytymisen säännöllisyyksiä tai sijoitustapoja.

Finanssitekniologiaa voidaan pitää yhtenä merkittävimpinä innovaatioina finanssialalla. Finanssitekniologia mahdollistaa yrityksille toimintakustannuksien alentamisen, reaaliaikaisen tiedon saamisen, sujuvamman viestinnän organisaation sisällä ja helpottaa vuorovaikutusta nykyisiin sekä tuleviin asiakkaisiin. Uudenlaisten lisäarvoa tuovien palveluiden tarjoaminen asiakkaille on mahdollista finanssitekniologioiden avulla. Finanssialan startupit pyrkivät tarjoamaan lisäarvoa personalisoiduilla pieniin markkinarakoihin osuvilla palveluillaan. Esimerkiksi dataan ja sen analysointiin perustuvia palveluita on jo tullut markkinoille (Lee ja Shin, 2018). Näistä mainittakoon esimerkkeinä tanskalainen Spiir ja ruotsalainen Tink. Perinteiset yritykset kilpailevat, huomioivat markkinoilla tai tekevät yhteistyötä startupien kanssa. Esimerkiksi Nordea tekee yhteistyötä Tinkin kanssa jo nyt.

Finanssitekniologian ekosysteemiin voidaan määrittää viisi elementtiä. Nämä viisi ovat finanssitekniologia hyödyntävät startupit, teknologian kehittäjät, regulaatioita säätävät tahot, finanssialan asiakkaat ja perinteiset finanssialan toimijat. Finanssialan startupit ovat usein kärjessä innovaatioita luomassa esimerkiksi varainhoidon ja maksutapahtumien osalta. Teknologian kehittäjät tarjoavat esimerkiksi älypuhelimia, pilvipalveluita, big datan analysointia, sosiaalisia medioita ja tekoälyä tai koneoppimista

hyödyntäviä palveluita. Teknologian kehittäjien palvelut tai laitteet mahdollistavat startupeille esimerkiksi nopean toimimisen ja personalisoitujen palveluiden luomisen data-analytiikan avulla. Pilvipalveluilla pystytään välttämään omien tietojärjestelmien luominen ja sosiaalinen media mahdollistaa esimerkiksi asiakkaiden välisen lainaamisen tai joukkorahoituksen. Teknologioiden kehittäjät siis tarjoavat palveluitaan yrityksille, jotka voivat teknologioiden avulla nopeuttaa palveluiden luomista ja alentaa kustannuksiaan verrattuna perinteisiin omin järjestelmin toimiviin finanssialan yrityksiin. Perinteiset finanssialan yritykset ovat finanssiteknologioiden myötä muuttaneet teknologiastrategioitaan. Startupeihin verrattuna perinteiset finanssialan yritykset eivät usein keskity kehittämään tiettyyn markkinarakoon erikoistuneita palveluita vaan tarjoavat kokonaisvaltaista varainhoitoa. (Lee ja Shin, 2018.)

Lee ja Shin (2018) mainitsevat kuusi finanssiteknologian mahdollistamaa liiketoimintamallia: maksutapahtumiin perustuva liiketoiminta, varainhoidon automatisointi, joukkorahoitus, vertaislainat, pääomamarkkinoiden uusi liiketoimintamalli sekä dataan perustuvat vakuutukset. Näistä yksityistä varainhoitoa lähimpänä ovat varainhoidon automatisointi ns. robo-advisory ja pääomamarkkinoiden kauppialustat. Varainhoidon automatisointi saattaa helpottaa varainhoitajien työtä, mutta ei näkyisi välttämättä suoraan asiakkaille. Usein asiakkaat hakevat yksityisestä varainhoidosta henkilökohtaista palvelua ja luottamussuhdetta (Beckett, Hower ja Howcroft, 2000). Lee ja Shin (2018) huomioivat myös henkilökohtaisen palvelun tärkeyden ja korostavat tulevien sukupolvien teknologiaorientoituneisuuden huomioonottoa uusien varainhoidon palveluita kehittäessä. Mikäli automatisoiduilla palveluilla pystytään luomaan riittävä luottamussuhde asiakkaan ja palvelun välille, voi automatisoidut varainhoitopalvelut tuoda muutosta yksityisen varainhoidon piiriin. Pääomamarkkinoiden kauppialustat saattavat tulevaisuudessa mahdollistaa mm. varainhoitajien ja asiakkaiden kahdenkeskeiset varainhoitosopimukset ilman perinteistä isoa varainhoitoyritystä.

Finanssiteknologia tuo yrityksille haasteita asiakkaiden käyttäessä useita eri palveluita. Asiakasdata hajautuu monille eri toimijoille eivätkä yritykset välttämättä pysty tarjoamaan parasta mahdollista kokonaisvaltaista palvelua. Regulaation rajoitteet, uusien teknologioiden integrointi vanhoihin järjestelmiin ja finanssiteknologioiden turvallisuus ovat haasteita finanssialan teknologioita hyödyntävillä yrityksillä. Riskienhallinta ja mainittu turvallisuus ovat huomionarvoisia haasteita finanssialan startupeille ja finanssiteknologioita soveltaville yrityksille. Asiakkaiden taloudellinen tilanne voi vaarantua esimerkiksi huolimattomasti tehtyjen algoritmien tai yleisesti sijoittamisessa olevien riskien vuoksi. (Lee ja Shin, 2018.)

Lee:n ja Shin:n (2018) mukaan finanssiteknologioita eniten käyttävät asiakkaat ovat nuoria, teknologisesti suuntautuneita ja varakkaampia henkilöitä. Capgemini (2017)

raportista käy myös ilmi etenkin nuorten alle 40-vuotiaiden vaatimus digitaalisia palveluita kohtaan. Raportti myös huomio varainhoitajien tarpeen vähentää finanssiteknologioiden avulla toistuvia rutiinitoimintoja, jotta asiakkaita varten jäisi enemmän aikaa. Robotisoiduilla prosessiautomaatiolla pystyisi mahdollisesti tehostamaan asiakkaiden kokemaa palvelua. Esimerkiksi hakemusten, sopimusten luomisen tai muiden mahdollisesti manuaalisten prosessien automatisointi näkyisi varainhoitajien työn nopeutumisen lisäksi suoraan asiakkaalle parempana käyttökokemuksena nopeutuneina digitaalisina tai henkilökohtaisina palveluina.

Gulamhuseinwala, Bull ja Lewis (2015) toteavat, että tulojen suuruus vaikuttaa positiivisesti finanssiteknologioiden käyttöön. Varakkaat yksityishenkilöt ovat todennäköisemmin siis kiinnostuneita käyttämään teknologisesti edistyneitä palveluita finanssialalla. On kuitenkin muistettava, että pienempituloisilla henkilöillä ei välttämättä ole niin suurta tarvetta finanssiteknologioille ja painotus saattaa siitä syystä olla varakkaiden suuntaan. Ryu (2018) havaitsi finanssiteknologioiden sopivuudella omiin tarpeisiin olevan suurin positiivinen vaikutus teknologioiden käyttöön, kun taas lailliset ja oikeudelliset riskit ovat suurin käyttöä vähentävä asia. Finanssiteknologioiden saavutetuilla hyödyillä ja riskeillä on luonnollisesti merkityksensä, mutta saavutetut hyödyt vaikuttavat kuitenkin riskejä vahvemmin. Finanssiteknologiaa käyttävät asiakkaat näkevät teknologiat mukavuuden parantajina, jotka lisäävät finanssialan asiakkuudessa tapahtuvien transaktioiden liikkuvuutta ja joustavuutta

Perinteisten ja ei-perinteisten yritysten väliseksi erottavaksi tekijäksi saattaa nousta teknologia ja tärkeää onkin pystyä erottautumaan paremmilla teknologiaa hyödyntävillä personalisoiduilla palveluilla pärjätäkseen muuttuvilla markkinoilla. Perinteisten sijoituspankkien toimintaa voitaisiin parantaa käyttämällä teknologisia yksilöllisempää palvelua tarjoavia työkaluja varainhoitajien apuna. Koneoppimisen työkaluilla voisi esimerkiksi ennakoita asiakkaan tarpeita ja toteuttaa hallinnollisia tehtäviä automaattisesti. Teknologioita ei pitäisi pyrkiä ottamaan käyttöön, kun niitä ilmestyy vaan pitää lähtökohtana asiakkaan tarpeita ja haluja eri kanavissa.

Yksityisen varainhoidon hybridimallia pystytään rakentamaan ja avittamaan teknologisilla ratkaisuilla. Jotta asiakkaan ja varainhoidon palveluja tarjoavan yritysten kannalta päästään parhaimpaan ratkaisuun ja valita oikeat teknologiat, on tärkeää selvittää varakkaiden yksityishenkilöiden tavoitteita ja muodostaa eheä palvelumallisuunnitelma. Älykkäällä teknologialla ja dataa hyödyntämällä voitaisiin nähdä asiakkaalle sopivin palvelu ja markkinoida siitä saatavia etuja. Tärkeää olisi myös korostaa palveluiden läsnäoloa joka hetkessä, asiakkaan varojen turvallisuutta sekä tarjota apua asiakkaalle helppokäyttöisesti ja vinkkien avulla (Gulamhuseinwala, Bull ja Lewis, 2015). Yritysten täytyisi olla varautuneita muutoksiin ja rakentaa teknologisista

sekä liiketoiminnallisista järjestelmistään ketteriä ja helposti muunneltavia muuttuvien asiakastarpeiden ja teknologioiden kentässä.

2.3. Kolmannen osapuolen finanssipalvelut

Komulaisen ja muiden (2018) tutkimuksessa tulee ilmi, että kuluttajat haluaisivat palveluiden olevan sulavasti osana heidän päivittäistä elämäänsä. Yhteistyö asiakkaiden käyttämien muiden palveluntarjoajien kanssa auttaisi tarjoamaan asiakkaalle heidän arkeensa paremmin integroitua palvelua. Komulainen ja muut (2018) näkevätkin asiakasarvon heikentyvän elleivät pankit avaa verkostojaan laajemmalle ja tee yhteistyötä kumppaneidensa kanssa parantaakseen asiakaskokemusta. Asiakkaat kokevat pankkipalvelut osana laajempaa markkinakontekstia eikä suoraan finanssipalveluina. Pankkien ja muiden finanssipalveluiden yhteyden parantaminen on noussut asiakkaiden toiveisiin.

Finanssialan palvelumarkkinoille on mahdollisesti tulossa BigTech-tekniologiayritykset kuten Google, Apple, Facebook, Alibaba, Amazon, jotka tarjoavat finanssialan markkinoilla lähtökohtaisesti uudenlaisia digipalveluita asiakkailleen (Komulainen *ym.*, 2018). BigTech on termi datalähtöisille yrityksille, jotka eivät ole perinteisesti olleet esimerkiksi finanssialalla mukana. Näiden alalle tulevien uusien sekä perinteisten markkinoilla jo olevien yritysten tarvitsee todennäköisesti tehdä yhteistyötä pärjätäkseen muuttuvassa ja digitalisoituvassa markkinassa. Nuoret varakkaat yksityishenkilöt ovat huomattavasti avoimempia finanssimarkkinoille tulevien BigTech-yritysten sijoituspalveluita kohtaan verrattuna vanhempiin varakkaisiin yksityishenkilöihin. Keskimäärin BigTech-yritysten hyväksyminen osana varainhoitoa on kuitenkin kasvussa maailmanlaajuisesti ja noin 80 prosenttia vastaajista olisi valmis sijoittamaan BigTechien varainhoitopalveluihin seuraavan vuoden aikana (Capgemini, 2018). Yleisesti finanssialan asiakkaat ovat kuitenkin vastahakoisia luovuttamaan tietojaan kolmansien osapuolten, kuten BigTech-yritysten käsiin (Desmangles *ym.*, 2018).

Uusien teknologioiden käyttöönottoa hankaloittaa vanhojen järjestelmien taakka eivätkä uudet ratkaisut aina vähennä järjestelmien ylläpitotarvetta vaan voi olla jopa päinvastoin. EY:n (2018) raportin mukaan noin 75 prosenttia pankkien IT-budjetista kuluu vanhoihin ns. perinnejärjestelmiin (legacy system). Yhtenä esimerkkinä yritykset voisivatkin yhteistyöllä eri osapuolten kanssa yhteistyössä tarjota varakkaille yksityishenkilöille digitaalisia palveluita ja tuoda itse henkilökohtaista palvelua suoraan asiakkailleensa. Perinteisten yritysten finanssipalveluiden asiantuntemus, ihmisläheinen palvelu, personalisoinnin mahdollisuudet ovat BigTech-yrityksille vaikeita saavuttaa (Capgemini, 2018). Lisäisin vielä yhtenä isona tekijänä varakkaiden yksityishenkilöiden vahvat henkilökohtaiset luottamussuhteet varainhoitajiin ja yrityksiin itseensä.

BigTech-yritysten vahvuuksia ovat teknologiset mahdollisuudet datan, analytiikan, nopeuden ja innovaation saralla. Lisäksi käyttäjädatan pohjalta loistavan asiakaskokemuksen luominen erityisesti online-ympäristössä, nuoremman sukupolven mukaan ottaminen jo aikaisessa vaiheessa sekä palveluiden skaalaaminen, tehokkuus ja ketteruus sekä maksuttomuus tuovat etua BigTech-yrityksille. Näistä viimeisimpänä mainittuja ilmaisia tai hyvin matala kustanteisia palveluita ei perinteiset yritykset todennäköisesti pysty asiakkailleen tarjoamaan. Hinnalla on siis erittäin vaikea kilpailla BigTech yrityksiä vastaan. Yhdistelmä BigTech-yritysten finanssiteknologioita hyödyntäviä digitaalisia palveluita ja perinteisten yritysten vahvoja henkilökohtaisia palveluita voisi olla yksi malli uudesta hybridimallista varakkaille yksityishenkilöille. (Capgemini, 2018.)

3. Finanssialan palvelut, palvelukanavat sekä asiakkaat

Varainhoidon keskiössä tulee olemaan asiakaskokemuksen parantaminen. Varainhoidolla on pitkiä vaikutuksia asiakkaan taloudelliseen tilanteeseen ja elämäntavoitteisiin, joten varainhoidon asiakaskokemuksella voi olla merkittävä rooli asiakkaan elämässä. Asiakkaat ovatkin valmiita vaihtamaan palveluntarjoajaa paremman asiakaskokemuksen nojalla. Varakkaat yksityishenkilöt vaativat palveluntarjoajiltaan enemmän kehittyessään taloudellisesti taitavammiksi. Asiakaskokemus rakentuu lähtökohtaisesti eri kosketuspisteiden ja palvelukanavien kautta, joten saumaton monikanavaisuus nostaa rooliaan monimutkaisissa varainhoitotuotteissa. (Capgemini, 2017.)

Asiakaspolku voidaan Lemonin ja Verhoefin (2016) mukaan jakaa kolmeen yleisvaiheeseen: *esiesto* (prepurchase), *osto* (purchase) ja *jälkiosto* (postpurchase). Esiestovaiheeseen lasketaan kaikki asiakkaan vuorovaikutustilanteet brändin, yrityksen ja ostoon liittyvän ympäristön kanssa ennen varsinaista ostotapahtumaa. Ostovaiheet näyttäytyvät varainhoidon kontekstissa kahdella tasolla: palveluntarjoajan valinnassa sekä sijoituskohteita hankittaessa. Esimerkiksi varakkaan yksityishenkilön tiedonhaku eri palveluntarjoajista tai sijoituskohteista ovat osa esiestoa.

Ostovaihe on kolmesta vaiheesta järjestyksessään toinen. Siinä mukana ovat kaikki vuorovaikutustilanteet, jotka tapahtuvat ostovaiheen aikana kuten tuotteen tai palvelun valinta, tilaus- ja toimitusprosessi sekä itse maksaminen. Ostovaihe on näistä kolmesta ajallisesti lyhin, mutta merkittävässä roolissa asiakassuhteen syntymisessä. Beckettin, Hewerin ja Howcroftin (2000) määrittelemä asiantuntijariippuvuus varainhoidon asiakkaissa nousee merkittävään rooliin ostovaiheessa. Asiantuntija eli varakkaiden yksityishenkilöiden tapauksessa varainhoitaja on tärkeä saada mukaan prosessiin jo esiestovaiheessa, jotta ostovaihe on vahvemmallalla pohjalla aikaisemmassa vaiheessa luodun luottamuksen vuoksi. Luottamuksen synnyttäminen on tärkeää esiesto- ja ostovaiheessa, jotta asiakas- ja luottamussuhde syntyy sekä vahvistuu prosessin aikana. Ostovaihe on perinteisesti finanssialalla tapahtunut fyysisessä sijainnissa kuten asiakastapaamisissa kun taas esiesto on siirtynyt suurimmaksi osaksi internetiin (Hummel, Schacht ja Mädche, 2017). Fyysisen sijainnin ja henkilökohtaisen palvelun vuoksi varainhoitajien tai muiden asiantuntijoiden rooli kasvaa varainhoidon tuotteita ostettaessa. (Lemon ja Verhoef, 2016.)

Jälkiostovaiheella tarkoitetaan vuorovaikutustilanteita asiakkaan ja yrityksen välillä ostovaiheen jälkeen. Vaiheeseen kuuluu tuotteen tai palvelun käyttöä sekä mahdollisia siihen liittyviä muita ostoja ja palveluita. Jälkioston asiakaskokemukseen itse tuotteella tai ostetulla palvelulla on suuri merkitys. Erityisesti jälkiostossa digitaalisten palveluiden saatavuuden merkitys kasvaa, kun asiakkaat hakevat esimerkiksi

raportointipalveluita tai muita itsepalvelumahdollisuuksia. Jälkiostossa luodaan mahdollisuudet asiakasuskollisuuteen ja vaihe saattaa kestää jopa asiakkaan elämän loppuun saakka. Jälkiostossa sosiaalisten piirien merkitys nousee. Asiakas voi vaikuttaa sosiaalisiin piireihinsä positiivisesti tai negatiivisesti jakamalla omia kokemuksiaan palvelusta. Muissa vaiheissa sosiaaliset piirit vaikuttavat mahdolliseen asiakkaaseen eli vaikutus kulkee toisinpäin kuin jälkiostossa. (Lemon ja Verhoef, 2016.)

Jokaisessa eri ostovaiheessa on nykyisin käytettävissä useita eri palvelukanavia ja kosketuspisteitä. Brändin omistamia kosketuspisteitä ovat esimerkiksi verkkosivut, mainonta sekä tuotteen ominaisuudet kuten hinta ja ulkonäkö. Palvelukanavilla tässä tutkimuksessa tarkoitetaan asiakkaan välineitä ja tapoja olla yritykseen kontaktissa. Näitä ovat esimerkiksi verkkosivuja käyttävä tietokone, sovelluksia sisältävä mobiililaitte ja henkilökohtaiset tapaamiset. Asiakas voi kokea useita eri kosketuspisteitä yhdessä palvelukanavassa kuten brändin ulkonäön, mainonnan ja hinnan verkkosivuilla käydessään (Lemon ja Verhoef, 2016).

3.1. Finanssialan asiakkaat

Tässä kappaleessa pyritään kuvaamaan varakkaiden yksityishenkilöiden erityispiirteitä, tarpeita sekä heitä finanssiteknologian käyttäjinä. Finanssiala digitalisoituu ja varakkaiden yksityishenkilöiden tarpeet muuttuvat. Kotarban (2016) mukaan finanssialan asiakkaiden käyttäytymismuutokset vaativat yrityksiltä teknisiä ratkaisuja, koska perinteiset vuorovaikutustavat eivät enää toimi. Finanssialan yritysten täytyy entistä enemmän kiinnittää huomiota asiakaspolkuihin ja asiakkaiden muuttuvaan käyttäytymiseen.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat siis finanssialan asiakkaista vauraammat henkilöt, joista käytetään tässä tutkimuksessa termiä *varakkaat yksityishenkilöt* (High-net-worth Individual - HNWI). Varakkaat yksityishenkilöt poikkeavat tarpeiltaan kesimääräisestä kuluttajasta suuremman sijoitusvarallisuutensa ja poikkeavan asiakaskäyttäytymisensä vuoksi. Varakkaiden yksityishenkilöiden varallisuus on maailmanlaajuisessa määrittelyssä vähintään miljoona dollaria lukuun ottamatta ensisijaista asuntoa sekä keräily- tai kulutustavaroita (Hayes, 2018). Suomessa kuitenkin yksityisen varainhoidon asiakkaaksi usein otetaan varakkaiden yksityishenkilöiden lisäksi myös heidät, joilla varallisuutta on hieman vähemmän. Tämä johtuu Suomen suhteellisen pienestä väkiluvusta ja sitä myöden varakkaiden yksityishenkilöiden vähyydestä.

Capgeminin (2018) teettämä World Wealth Report on kattava globaali raportti varakkaista yksityishenkilöistä, heidän varallisuudestaan sekä taloudellisista olosuhteista. Tutkimus on tehty 19 eri varallisuusmarkkina-alueelta ja tutkimukseen osallistui yli 2600 varakasta yksityishenkilöä. Raportissa mitattiin varakkaiden

yksityishenkilöiden sijoituskäyttäytymismalleja. Esimerkiksi luottamuksen tasoa, varojen kohdentamista ja niihin liittyviä päätöksiä mitattiin maailmanlaajuisesti. Maailmanlaajuisesti varakkaiden yksityishenkilöiden määrä ja heidän varallisuutensa jatkaa kasvamistaan. Koko maailmassa varakkaiden määrä kasvanut 10,6 prosenttia. Euroopassa rikkaiden varallisuus on kasvanut hieman vähemmän. Eniten varakkaita ja myös vahvin kasvu on ollut Aasian ja Tyynenmeren alueella sekä Pohjois-Amerikassa. Varakkaiden yksityishenkilöiden määrän ja varallisuuden kasvu nostaa tarvetta erityisesti heille suunnitellulle hybridipalvelumallille.

Varakkaiden yksityishenkilöiden tyytyväisyyteen vaikuttavat varainhoidosta tulevat kokonaiskustannukset, personalisoinnin tarve ja laajempi sijoitustarjonta. Vain alle 50 prosenttia varakkaista yksityishenkilöistä oli tyytyväisiä varainhoidon kustannuksiin vuonna 2017. Muita varakkaiden yksityishenkilöiden tyytyväisyyteen vaikuttavia asioita ovat mm. yksilöity neuvonanto varainhoidon tuotteissa ja ratkaisuisissa, valikoima sekä tärkeimpänä tekijänä sijoitusneuvonnan laatu. Varainhoitajien tarvitsee tuottaa asiakkailleen muutakin arvoa kuin vain hyvät tuotot sijoituksista. Varakkaat yksityishenkilöt ovat myös keskimäärin yli kahden eri varainhoitoyrityksen asiakas. Varainhoitoyritysten erilaiset tarjoamat ja erikoistumiset houkuttelevat varakkaita yksityishenkilöitä käyttämään useamman yrityksen palveluita. (Capgemini, 2018.)

Varainhoitajat ovat merkittävässä roolissa varakkaiden yksityishenkilöiden tyytyväisyydessä ja nostaa siten hybridimallin toista puolta eli henkilökohtaisen palvelun merkittävyyttä. Yritysten on myös hyvä erottautua kilpailijoistaan tarjoamalla erilaista palvelutarjoamaa asiakkaiden houkuttelemiseksi.

Suomessa säästäminen ja siihen kohdistuva kiinnostus vahvistuu entisestään ja suomalaisista 62 prosentilla on omaisuuttaan säästettynä tai sijoitettuna (Finanssiala ry, 2017). Varakkaat yksityishenkilöt arvostavat varainhoitajiaan ja ovat tyytyväisempiä heihin enenevässä määrin. Henkilökohtaisen varainhoitajan rooli sekä merkitys saattaa vain kasvaa tulevina vuosina. Huomattavaa on, että nuorempia varakkaita yksityishenkilöitä on vaikeampia miellyttää kuin vanhempia asiakkaita. Nuorien ja vanhempien yksityishenkilöiden tyytyväisyydessä oli lähes 10% eroavaisuus. (Capgemini, 2018.)

Navarran yliopisto haastatteli 40 pankkiiria vuonna 2014 ja saivat tuloksia asiakkaiden käyttäytymisen muutoksista. Asiakkaista itsestään on tulossa tuotteiden ja palveluiden omaehtoisia kehittäjiä lisääntyneen tietoisuuden ja vaatimustason kasvun myötä. Asiakkaista on tulossa entistä vaativampia, koska he tietävät oman arvonsa yritykselle entistä paremmin. Asiakkaat vaativat mm. parempaa palvelua, jos ovat mielestään parempia asiakkaita yrityksille. Vaatimuksena asiakkailla ovat myös älykkäät ja ketterät palvelut, jotka korjaavat heidän mahdollisesti tekemiään virheitään automaattisesti ja näyttävät hyödyllistä tietoa liiketoiminnasta sekä asiakkaasta itsestään.

Finanssialan asiakkaat arvostavat myös riskipitoisella finanssialalla erityisesti turvallisuuden tunnetta. Turvallisuuden tunnetta erityisesti varainhoidon asiakkaiden keskuudessa korostaa myös Beckett, Hower ja Howcroft (2000). (Kotarba, 2016.)

Ihmisten tunteet ja taustat vaikuttavat heidän taloudellisiin päätöksiinsä. Asiakkaiden kokemus, tietämys, toiveet ja huolet sekä opit läheisiltä tai kouluista vaikuttavat ihmisten tekemiin päätöksiin eivätkä taloudelliset päätökset siten ole lähes koskaan täysin rationaalisia (Kaye *ym.*, 2014). Asiakkaiden opit läheisiltä tulevat heidän muodostamistaan sosiaalisista piireistään. Beckett, Hower ja Howcroft (2000) löysivät viitteitä sosiaalisten piirien hyödyntämisessä nuorempien finanssialan asiakkaiden keskuudessa jo vuonna 2000. Sosiaaliset piirit voivat vaikuttaa finanssialan asiakkaiden mielipiteisiin sekä asiakkaiden ostokäyttäytymiseen (Kotarba, 2016). Sosiaalisten piirien negatiivinen kokemus voi vaikuttaa varakkaiden yksityishenkilöiden palveluvalintaan ja nousta yrityksen tarjoamien palveluiden ohitse, vaikka palvelut itsessään olisivat toimivia. Hybridimallin näkökulmasta on siis merkittävää tukea asiakkaiden kokemuksia hänen sosiaalisten piiriensä laajuudella. Kaye ja muut (2014) havaitsivat myös, että finanssialan asiakkaiden elämäntilanne vaikuttaa siihen, miten ihmiset näkevät oman taloudellisen menestyksensä. Tunteet nousevat suurempan rooliin taloudellisissa asioissa, kun elämässä tapahtuu merkittäviä asioita kuten perheenlisäys.

3.1.1. Asiakaskäyttäytymisen mallit finanssialalla

Finanssialan asiakkaiden muuttuvista käyttäytymismalleista ovat Beckett, Hower ja Howcroft (2000) tunnistanee neljä toisistaan poikkeavaa käyttäytymismallia. He kehittivät matriisin, joka perustuvat esimerkiksi Dwyerin, Schurrin ja Ohin (1987) työhön markkinoinnin teorian parissa. Matriisissa kuvataan nelikenttä-matriisissa asiakkaan osallistumisen ja epävarmuuden/luottamuksen yhdistelmästä syntyvää neljää eri vuorovaikutustapaa. Vuorovaikutustavat esiintyvät tilanteessa, jossa asiakkaat ovat hankkimassa finanssialan tuotteita tai palveluita. Nämä neljä erilaista käyttäytymismallia ovat *rutinoituneet* (Repeat-Passive), *omatoimiset* (Rational-Active), *asiakassuhteettomat* (No Purchase) ja *asiantuntijariippuvaiset* (Relational-Dependent).

Beckett, Hower ja Howcroft (2000) tunnistivat, että asiantuntijariippuvaiset ovat näistä neljästä he, jotka ovat aktiivisesti mukana palvelussa, mutta itse palvelun tai tuotteen monimutkaisuuden ja palvelusta saatavien lopputulosten epävarmuuden vuoksi heidän luottamuksensa ei ole korkealla tasolla. Tästä syystä asiantuntijariippuvaiset tarvitsevat varainhoidon piirissä neuvoja ja apua varainhoitoa tarjoavilta yrityksiltä tai kolmansilta osapuolilta. Asiakkaan ja neuvoja antavan osapuolen välillä luottamuksella on suuri merkitys. Varakkaiden yksityishenkilöiden ja henkilökohtaisen varainhoitajan suhde voidaankin rinnastaa luottamusta tarvitseväksi asiakassuhteeksi. Varainhoitotuotteet sisältävät riskiä, saattavat olla monimutkaisia ja niiden mahdollisesti

pitkän sijoitushorisontin vuoksi varainhoitotuotteista saatava lopputulos voi kestää kymmeniä vuosia. Näistä syistä varainhoidon asiakkaat kuten varakkaat yksityishenkilöt ovat usein epävarmoja. Asiakkaat etsivätkin sijoittamiseen liittyvän epävarmuuden vähentämistä ja riskienhallintakykyä sekä korostavat brändiä ja aiempaa suorituskykyä finanssialan tuotteissa. Beckett, Hower ja Howcroft (2000) havaitsivatkin tutkimuksessaan, että varainhoitajan ja asiakkaan luottamussuhde on merkittävässä roolissa ostopäätöksissä ja oston jälkeisissä vaiheissa. Varakkaita yksityishenkilöitä kuvaa parhaiten käyttäytymismalli asiantuntijariippuvaiset yllä olevien syiden vuoksi ja siitä syystä käyn vain lyhyesti läpi muut käyttäytymismallit.

Rutinoituneilla asiakkailla on riittävästi tietoa sijoitustuotteista toimiakseen itsenäisesti. Rutinoituneiden asiakkaiden osallistuneisuus ja epävarmuus ovat vähäistä sijoitustuotteisiin nähden. He eivät siis aktiivisesti etsi vaihtoehtoja vaan toimivat passiivisesti ja rutinoituneesti. Omatoimiset asiakkaat rutinoituneisiin asiakkaisiin verrattuna ovat huomattavasti aktiivisempia. He siis tietävät tuotteista osallistuvat aktiivisesti tuotteiden tai palveluiden vertailuun, käyttöön ja yhteydenpitoon. Asiakassuhteettomilla kuvataan niitä asiakkaita, joilla ei ole sijoitustuotteita tai asiakassuhdetta. He eivät siis kykyjensä tai luottamuksen puutteensa vuoksi ole hankkineet finanssipalveluita.

Tutkimuksessaan Beckett, Hower ja Howcroft (2000) onnistuivat selittämään palvelukanavan valinnan merkitystä finanssialan asiakkaiden käyttäytymismallissa. He lisäsivät nelikenttä-matriisiinsa kolmannen ulottuvuuden, joka selittää digitaalisen tai henkilökohtaisen palvelukanavan tärkeyttä eri käyttäytymismalleissa. Kolmannen ulottuvuuden ääripäät ovat täysin automatisoidut digitaaliset tapahtumat sekä henkilökohtaisesti tapahtuva viestintä. Asiantuntijariippuvaiset asiakkaat suosivat henkilökohtaisia tapaamisia digitaalisten palveluiden ylitse kasvattaakseen luottamustasoa, saadakseen tarvittavaa tietoa ja kysyäkseen kysymyksiä keskustelun lomassa. Jotta luottamussuhde voi syntyä, on asiakkuuden oltava pitkäkestoista. Luottamussuhteet voivat kuitenkin kärsiä digitaalisten palveluiden jäädessä kilpailijoita jälkeen. Finanssiteknologiset ratkaisut houkuttelevat nuoria varakkaita yksityishenkilöitä, joilla ei välttämättä ole vielä syntynyt suhdetta tiettyyn brändiin tai varainhoitajaan.

3.1.2. Henkilökohtainen palvelu sekä arvon yhteistuotanto

Auh ja muut (2007) tutkivat asiakasarvon ja yhteistuotannon (co-production) yhteyttä finanssialalla ja pyrkivät vahvistamaan ne tekemällä vastaavan, mutta pienemmän tutkimuksen lääketieteellisen alan piirissä. Yhteistuotannolla tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan aktiivista yhteistyötä. Kustannusten aleneminen ja tarjoaman kustomointi asiakkaiden tarpeisiin ovat kaksi yhteistuotannon tärkeintä hyötyä. Esimerkiksi IKEA on

hyödyntänyt yhteistuotantoa ja alentanut kustannuksia jättämällä huonekalujen kokoamisen asiakkaan vastuulle. Asiakkaan ja yrityksen välinen rajapinta on tärkeä osa palvelun toimitusprosessia, jossa asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen. Hyvään asiakaskokemukseen vaikuttavat palvelusta saadun lopputuloksen lisäksi palvelun toimitusprosessi (Beckett, Hewer ja Howcroft, 2000). Finanssipalvelut, oikeustieteelliset ja lääketieteelliset palvelut ovat esimerkkejä korkean laadun yhteydenpidollisista palveluista. Niissä yhteydenpitoa on jatkuvasti, yhteydenpidon laatu on molemmista osapuolista riippuvaista ja tiedon välitys osapuolten välillä on usein arvokasta. Auh ja muut (2007) näkevät yhteistuotannon yhdeksi asiakasarvon ja sitoutuneisuuden välineeksi.

Varakkaiden yksityishenkilöiden ja heidän varainhoitajiensa asiakassuhde on tärkeässä roolissa yhteistuotannossa. Asiakkaan kokemus sekä asiakkaan ja yrityksen välinen viestintä vaikuttaa yhteistuotannollisen arvon syntymiseen (Auh *ym.*, 2007). Viestinnän ja asiakkaan kokemuksen ollessa korkealla tasolla on arvon syntymiselle korkeammat odotukset. Asiakkaan ja varainhoitajien välisissä henkilökohtaisissa keskusteluissa tai tapaamisissa syntyy suuri osa asiakkaan kokemasta palvelusta. Varainhoitajilla on merkittävä rooli palvelun personalisoinnissa mahdollisten digitaalisten palveluiden ohella. Henkilökohtaisesta palvelusta ei kannata pyrkiä eroon eikä korvaamaan henkilökohtaista palvelua digitaalisilla ratkaisuilla. Asiakkaan mukana pitämällä palvelun yhteistuotannossa kasvatetaan asiakkaan uskollisuutta ja luottamussuhdetta yritystä sekä brändiä kohtaan ja mahdollistetaan lisäarvon luonti suoraan asiakkaalle.

3.2. Mobiilipalvelut osana yksityisen varainhoidon palvelumallia

Henkilökohtainen palvelu on yksityisessä varainhoidossa tärkeässä roolissa ja mobiililaitteilla voidaan tukea palvelua asiakkaiden joka päiväisessä elämässä. Mobiililaitteella voidaan tarkoittaa nykyään muutakin kuin älypuhelin. Esimerkiksi älykello voidaan laskea mobiililaitteeksi. Srinivas, Friedman ja Eckenrode (2014) käyttävätkin *mobiililaitteen* (mobile device) määritelmänä sellaista laitetta, joka ei ole sidottu paikkaan ja on yhdistettävissä langattomasti muihin laitteisiin tai internetiin.

Yrityksen tarjoamissa itsepalveluissa on tärkeää ottaa huomioon itse käyttäjien lisäksi palvelun käyttöympäristö kuten kellonaika, paikka sekä palvelun ominaisuudet. Monimutkaista tietojenvaihtoa edellyttävät tehtävät ovat helpoimpia tehdä palvelukanavissa, joissa kommunikoinnin kielimuodot, välitön palaute ja personointi ovat helposti saatavilla kuten henkilökohtaisessa palvelussa. Asiakkaiden kokema palvelun lopputulos on usein heikompi heidän käyttäessään kevyempiä palvelukanavia kuten mobiililaitteita monimutkaisten tehtävien ratkaisemiseksi. Henkilökohtaisesti tapahtuvan palvelun monimutkaisten ongelmien nopeamman ratkaisukyvyn lisäksi

henkilökohtainen palvelu lisää osapuolten välistä luottamusta kuten aikaisemmin mainitut Beckett, Hower ja Howcroft (2000) havaitsivat. Itsepalvelukanavia kuten mobiilia ei tulisi käyttää liian monimutkaisiin ja moniselitteisiin tehtäviin, jotka voivat hämmentää itsepalvelua käyttäviä asiakkaita. Monimutkaiset tehtävät itsepalveluissa lisäävät asiakkaiden tekemiä yhteydenottojen määrää asiakaspalveluun. Itsepalvelut sopivat yksinkertaisiin ja usein toistuvien tehtävien suorittamiseen. Prosesseja yksinkertaistamalla sekä automatisoimalla pystytään itsepalvelukanavien tuottavuutta ja kustannuksia parantamaan. Henkilökohtaisesti tapahtuvassa palvelussa palvelusta pystytään personalisoimaan asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin sopiva reaaliajassa. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa reagoitakyky on yksi erottava tekijä teknologiapohjaisiin itsepalveluihin. (Scherer, Wunderlich ja von Wangenheim, 2017.)

Asiakkaiden kokemus ja taidot ovat keskiössä itsepalveluiden arvonluonnissa. Asiakkaat pystyvät ottamaan käyttöön ja hallitsemaan sitä monimutkaisempia palveluita, mitä enemmän heillä on luottamusta omiin taitoihinsa. Digitaalisia palveluita suunnitellessa pitääkin ottaa huomioon palvelussa tehtävien toimintojen monimutkaisuuden ja käyttöasteen lisäksi asiakkaiden tiedot ja taidot, jotta osataan valita oikea palvelukanava asiakasta varten. Digitaalisten itsepalveluiden kehittämisen trendistä huolimatta on hyvä muistaa henkilökohtaisen palvelun hyödyt ja tehokkuus eikä pyrkiä väkisin viemään kaikkia palveluita itsepalvelun muotoon. Digitaalisilla palveluilla on kuitenkin mahdollisuuksia kehittää henkilökohtaisesti tapahtuvan palvelun ohella palvelun kokonaislaatua. (Scherer, Wunderlich ja von Wangenheim, 2017.)

Asiakkaiden asenteisiin mobiilisovelluksia ja erityisesti mobiilipankkia kohtaan vaikuttavat koettu etu nykytilanteeseen verrattuna sekä palvelun helppokäyttöisyys, pätevyys ja havaittu eheys. Asiakkaiden asenteet eivät vaikuta merkittävästi mobiilipankin käyttöönottoon tai sen käytön jatkuvuuteen. Finanssialan mobiilisovelluksia tekevien yritysten onkin korostettava mobiilipalveluidensa helppokäyttöisyyttä ja hyödyllisyyttä. Mobiilipankkien ollessa suhteellisen uusia markkinoilla on yritysten tärkeää varmistaa mobiilipalveluidensa turvallisuus ja luotettavuus asiakkaiden houkuttelemiseksi. (Lin, 2011.)

Lemon ja Verhoef (2016) mainitsevat mobiilipalveluiden sopivan paremmin esieston tietojen etsimiseen kuin ostovaiheen suorittamiseen. Mobiilipalveluilla pystytään hyvässä tapauksessa tukemaan tai huonossa tapauksessa häiritsemään muita palvelukanavia ristikkäisillä toiminnoilla. Mobiilipalvelukanavat tarjoavat kuitenkin henkilökohtaisiin ja perinteisiin palvelukanaviin verrattuna aikaan ja sijaintiin sidottavia mahdollisuuksia yrityksille.

Hsu *ym.* (2011) tutkivat finanssialan mobiilipalveluiden käyttäjien käyttäytymismallin vaikutusta palveluiden käyttöönottoon. Käyttäjien subjektiiviset kirjoittamattomat säännöt, asenne ja koettu hyödyllisyys vaikuttavat suoraan ja

merkittävästi finanssialan mobiilipalveluiden käytön aloittamiseen. Asenteella ja koetulla hyödyllisyydellä onkin todettu olevan merkittävä rooli digitaalisten palveluiden hyväksymisessä. Finanssialan mobiilipalveluiden käyttäjähyväksynnässä tärkein tekijä on asenne. Asenne on kuitenkin käyttäjässä itsessään olevaa, johon vaikuttaa kaikki käyttäjän arvot, kokemukset ja ympärillään olevat ihmiset. Käyttäjien asenteeseen on hyvin vaikea vaikuttaa yksittäisillä palveluilla.

Lemon ja Verhoef (2016) toteavat, että mobiililaitteiden nykyisen kosketuskäyttöliittymän vaikuttavan merkittävästi asiakkaiden kokemuksiin asiakaspolun eri vaiheissa. Komulainen ja muut (2018) löysivät, että mobiilipankkia käytetään päivittäin sen helppokäyttöisyyden ja nopeuden vuoksi. Zhou (2012) huomioivat mobiilipankkien käyttöliittymien helppokäyttöisyyden vaikutuksen asiakkaiden kokemaan luottamukseen. Huono käyttöliittymä voi aiheuttaa epäilyksiä yrityksen kyvystä tarjota laadukkaita palveluita. Luottamuksen ollessa merkittävässä roolissa varakkaiden yksityishenkilöiden palvelumallissa, on tärkeää tehdä helppokäyttöisiä palveluita vahvistaakseen heidän luottamustansa tarjottaviin mobiilipalveluihin.

Hsu ja muut (2011) toteavat myös helppokäyttöisyyden suuren merkityksen mobiilipalveluissa. Käyttäjä saattaa lopettaa mobiilipalvelun käytön, jos käytettävyysongelmista ei selvitä. Palvelun hyödyllisyyttä, turvallisuutta tai käyttäjän positiivista asennetta ei synny vaikeakäyttöisten palveluiden piirissä ja asiakkaat saattavat lopettaa kokonaan mobiilipalvelun käytön. Hsu ja muut (2011) havaitsivat myös, että finanssialan mobiilipalveluiden käyttöön ei motivoi palveluista havaittu turvallisuus. Palveluista havaittu turvallisuus vaikuttaa kuitenkin käyttäjien asenteisiin, jotka vaikuttavat mobiilipalveluiden käyttäjähyväksyntään. Käyttäjien haluun käyttää finanssialan mobiilipalveluita vaikuttaa, myös subjektiivisten normien noudattaminen. Subjektiivisia normeja seuraamalla käyttäjä saattaa parantaa sosiaalista statustaan ja säilyttää ryhmäidentiteettinsä. Muiden käyttäjien mielipiteet myös vaikuttavat tyypillisesti asiakkaan käyttäytymiseen. Subjektiiviset normit ovat vahvasti läsnä sosiaalisissa piireissä. Shaikh ja Karjaluoto (2015) löysivät kirjallisuuskatsauksessaan suurimmiksi mobiilipankin käyttöä edesauttaneiksi ominaisuuksiksi sen sopivuuden elämäntilanteeseen, palvelun hyödyllisyyden ja käyttäjien asenteen.

Hsu ja muut (2011) löysivät poiketen aikaisemmista mobiilipalveluita käsitelleistä tutkimuksista, että finanssialan mobiilipalveluiden hyväksyntään ei hinnalla ollut merkittävää vaikutusta. Syynä tähän saattoi olla palvelusta koetun arvon suuruus verrattuna kustannuksiin tai vastanneiden keskimääräistä korkeammat tulot. Varakkaat yksityishenkilöt saattavat siis olla valmiita, jopa maksamaan finanssialan mobiilipalveluista varsinkin koettujen hyötyjen ollessa koettuja kustannuksia suuremmat (Srinivas, Friedman ja Eckenrode, 2014). Srinivas, Friedman ja Eckenrode (2014)

ehdottavat yrityksille mahdollisuutta luoda maksullisia mobiilipalveluita niille, jotka haluavat laajempia tai parempia palveluita. Finanssialan mobiilipalvelut voivatkin tarjota asiakkailleen entistä tehokkaampaa finanssialan tuotteiden käsittelyä palveluiden ollessa helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja ne koetaan riittävän turvallisiksi käyttää.

Keskimäärin nuoremmat vastaajat ovat tietoisempia ja valmiimpia käyttämään finanssialan mobiilipalveluita kuin vanhemmat. Nuoremmat vastaajat eivät myöskään koe yhtä paljon teknisiä ongelmia. He olivat myös valmiimpia jakamaan henkilökohtaisia tietojaan finanssialan yritysten kanssa. Nuorten finanssialan asiakkaiden käyttäytymistä voi selittää se, että he ovat tottuneet käyttämään myös muiden alojen mobiilipalveluita ja ovatkin iäkkäämpää sukupolvea vaativampia mobiilipalveluiden käyttäjiä. Iällä voikin olla merkitystä mobiilipalveluiden käytössä. (Srinivas, Friedman ja Eckenrode, 2014.)

Suurimmiksi uhiksi mobiilipalveluiden turvallisuudessa koetaan tiedonsiirron turvallisuus Wi-Fi tai mobiiliverkossa, laitteen varastaminen tai identiteettivarkaus. Riskien minimoimiseksi suurin osa asiakkaista olisi valmiita käyttämään biometristä kirjautumista ja he pitäisivät mahdollisuudesta lukita laite etänä varkaus- tai hukkumistilanteessa. Monessa laitteessa ja finanssialan sovelluksessa näitä ominaisuuksia on jo käytössä. (Srinivas, Friedman ja Eckenrode, 2014.)

Kim, Shin ja Lee (2009) havaitsivat, että mobiilipankkien palveluita käyttävien asiakkaiden havaitsemat palvelun hyödyt vaikuttavat palvelun luotettavuuteen ja lisää kiinnostusta palvelun käyttöä kohtaan. Yritys voi vaikuttaa positiivisesti asiakkaiden luottamukseen tuomalla esiin noudatettuja sertifikaatteja tai regulatiivisia säädöksiä. Zhou (2012) vahvistaa, että mobiilipankkien luottamukseen vaikuttavat palvelun, palvelun tiedon ja koko järjestelmän laatu sekä yrityksen maine ja asiakkaan luottamus omiin kykyihinsä. Kim, Shin ja Lee (2009) myös havaitsivat yrityksen maineen vaikuttavan luottamukseen ja lisäävän kiinnostusta, mutta ei kuitenkaan merkittävässä määrin. Luottamus finanssialan mobiilipalveluita kohtaan on tärkeää, koska luottamus lisää kiinnostusta mobiilipalveluiden käyttöä kohtaan.

Asiakkaat, jotka kokevat sekä itsepalvelun, että henkilökohtaisen palvelun parhaat puolet jäävät todennäköisemmin asiakkaiksi kuin he, jotka rajoittavat käyttönsä vain toiseen näistä. Asiakaspolun eri vaiheisiin on tärkeä tuoda oikea palvelukanava ja mahdollistaa asiakkaiden käyttöön itsepalvelu sekä kasvotusten tapahtuva palvelu. Asiakkaiden uniikit tarpeet tulee näin otettua huomioon. Monikanavaisuus on tärkeä tuoda asiakkaan saataville heti asiakassuhteen alkuvaiheessa, jotta asiakas kokee parhaimmat puolet kaikista palvelukanavista. Monikanavaisuuden merkitys laskee sitä mukaa, mitä pidempään asiakas on ollut suhteessa palveluntarjoajaan. Asiakassuhteen jatkuttua asiakkaiden kokemus kasvaa ja tietyn palvelukanavan merkitys nousee esiin. Pitkään asiakkaana ollut ei välttämättä hyödynnä kaikkia saatavilla olevia palvelukanavia

vaan hänen kokemuksensa pohjalta sopivinta. (Scherer, Wunderlich ja von Wangenheim, 2017.)

Henkilökohtaista kasvokkain tapahtuvaa palvelua on pidetty ainoana ja parhaana tapana palvella varainhoidon asiakkaita. Taloudelliset paineet ajavat yrityksiä kuitenkin innovoimaan uusia palvelumalleja. Digitaalisten, dataan perustuvien ja henkilökohtaisten palveluiden yhdistelmällä pystytään palveluista tekemään entistä personoiduimpia ja sitouttamaan asiakasta niin yritykseen kuin yrityksen tarjoamien palveluiden käyttöön. Näiden palvelukanavien yhdistelmästä voisi syntyä hybridimalli yksityisen varainhoidon asiakkaille.

3.3. Monikanavaisen ympäristön palvelukanavien valintaan vaikuttavat tekijät

Lemon ja Verhoef (2016) havaitsivat palvelukanavien eroavan koettujen hyötyjen ja kustannusten perusteella. Erojen vuoksi eri palvelukanavat sopivat usein eri ostovaiheisiin. He kuitenkin mainitsevat teknologioiden mahdollisesti kaventavan palvelukanavien eroavaisuuksia ja mahdollisuuden uusien teknologisten palvelukanavien syntyyn. Asiakkaiden käyttäytymismallit vaihtelevat ja suosivat eri kanavia. Palvelukanavien väliset yhteydet vaikuttavat myös palvelukanavan valintaan. Jos ostoa ei ole esimerkiksi mahdollista jatkaa mobiililaitteessa tai selaimessa vaan ostoa vaatii henkilökohtaisen tapaamisen, ohjaa palvelut asiakkaat automaattisesti ainoaan saatavilla olevaan ja tällöin yrityksen haluamaan palvelukanavaan.

Hummel, Schacht ja Mädche (2017) tutkivat saksalaisten pankkien asiakkaiden palvelukanaviin vaikuttavia tekijöitä monikanavaisessa ympäristössä. Fyysisiä tuotteita tarkasteltaessa verkosta ostetaan suuremmalla todennäköisyydellä niitä tuotteita, joita kuluttajat voivat vertailla ja pystyvät arviomaan kuten vaatteita ja elektroniikkaa. Kokemuksia ja palveluita kuten esimerkiksi varainhoidon palveluita taas ostetaan todennäköisemmin verkon ulkopuolelta. Hummelin, Schachtin ja Mädchen (2017) tekemästä kirjallisuuskatsauksesta käy ilmi, että tutkimuksia palvelukanavan valinnassa on tehty vähemmän palveluista kuin fyysisistä tuotteita niitä hankkiessa. Heidän kirjallisuuskatsauksesta sekä Beckettin, Hewerin ja Howcroftin (2000) tutkimuksesta selviää mm. finanssituotteen tyyppin, ostotiheyden, tuotteen kompleksisuuden ja koetun riskin sekä luottamuksen vaikutus palvelukanavan valintaan ja asiakaskäyttämiseen. Mitä kompleksisempi palvelu on kyseessä, sitä todennäköisemmin asiakkaan suosivat henkilökohtaisia palvelukanavia. Asiantuntijariippuvuus käyttäytymismallina siis sopii myös Hummelin, Schachtin ja Mädchen (2017) tutkimuksen valossa varakkaisiin yksityishenkilöihin, jotka usein hankkivat kompleksisia tuotteita ja palveluita.

Palvelukanavan valinta vaikuttaa asiakkaiden käyttämiseen ja palvelun eri ominaisuuksien tärkeys korostuu (Beckett, Hewer ja Howcroft, 2000). Henkilökohtaisia palvelukanavia suositaan kompleksisten tuotteiden kohdalla usein sen vuoksi, että

asiakkaat haluavat neuvoja asiantuntijoilta. Hummelin, Schachtin ja Mädchen (2017) kirjallisuuskatsauksesta käy myös ilmi asiakkaiden suosivan henkilökohtaista palvelua ostaessaan kalliita ja harvoin ostettavia tuotteita. Asiakkaiden valitsema palvelukanava vaihtelee käytetyn tuotteen tai palveluun sijoitetun omaisuuden määrän mukaan. Varakkaat yksityishenkilöt tekevät varainhoidossa jopa satojen tuhansien eurojen sijoituksia ja suosivatkin tästä syystä todennäköisesti henkilökohtaista palvelua tuotteita ostettaessa.

Asiakkaat käyttävät myös useampaa palvelukanavaa ja enemmän aikaa tiedon sekä vaihtoehtoisten palveluiden etsimiseen, kun tuote tai palvelu on kallis. Internetiä saatetaan käyttää tuotteiden ja palveluiden etsimiseen sekä vertailuun, mutta lopullinen ostotapahtuma tehdään usein henkilökohtaisen palvelun avulla. Itsepalveluissa asiakkaat eivät pysty luomaan samanlaisia luottamussuhteita kuin henkilökohtaisessa palvelussa ja painottavatkin itsepalveluiden osalta enemmän hinnan merkitystä. Henkilökohtaisesta palvelusta ollaan valmiita maksamaan siis enemmän kuin digitaalisista itsepalveluista (Beckett, Hewer and Howcroft, 2000).

Tutkimuksesta saatujen tietojen perusteella Hummel, Schacht ja Mädche (2017) valitsivat palvelukanavien tarkempaan vertailuun henkilökohtaisen palvelun ja internetselaimen. He vertailivat palveluista arvopaperitiliä, luottotiliä, käyttötiliä, säästötiliä ja eläketiliä. Näistä palveluista varakkaita yksityishenkilöitä ja tämän tutkimuksen aihepiiriä lähimpänä ovat arvopaperitilit. Arvopaperitili koettiin toiseksi kompleksisimmaksi eläketilien jälkeen. Arvopaperitilit erottuivat kompleksisuudessaan selkeästi esimerkiksi käyttötilistä. Arvopaperitilin kompleksisuus oli luokiteltu asteikolla 1 – 5 lukuun 3,9 kun käyttötilin kompleksisuus oli vain 1,5. Arvopaperitilin kompleksisuus tukee asiantuntijariippuvuuden käytösmallia. Arvopaperitilit koetaan myös arvoltaan sekä osto- ja käyttötiheydeltään toiseksi korkeimmaksi. Lyhyesti yhteenvetona voidaan todeta arvopaperitilien olevan kompleksisia, arvokkaita sekä useasti ostettavia ja käytettäviä palveluita. Arvopaperitilin käyttö- ja ostotiheyteen vaikuttaa kuitenkin ostettu tuote. Pidempiaikaista säästämistä varten ostetut rahastot, sijoitusvakuutukset tai muut varainhoidon tuotteet vähentävät ostotiheyttä.

Jokaisen finanssialan palvelun kohdalla suurin osa asiakkaista haluavat tehdä sopimuksen henkilökohtaisen palvelun avulla internetin sijaan. Esiostovaiheen tiedonhakua sekä myynninjälkeistä palvelua asiakkaat hakevat pääosin internetistä. Arvopaperitileissä internetselaimen käytön osuus myynnin jälkeisessä ns. jälkiostovaiheessa on suurin. Arvopaperitiliä asiakkaista vain alle 20 prosenttia asioi konttorissa myynnin jälkeen. Tämän voidaan kuitenkin olettaa olevan hieman eri varakkaiden yksityishenkilöiden kohdalla, koska he saattavat ostaa palvelun juuri henkilökohtaisen varainhoitajan vuoksi. Henkilökohtaisen palvelun käyttö kaikissa muissa myynnin vaiheissa on noin 40 – 50 % arvopaperitiliä asiakkaista. Palvelun tai

tuotteen arvo, kompleksisuus sekä käyttöiheets vaikuttivat tutkimuksen mukaan palvelukanavien valintaan merkittävästi. Palvelu tai tuote itsessään sekä sen ominaisuudet vaikuttavat merkittävästi palvelukanavan valintaan. (Hummel, Schacht ja Mädche, 2017.)

3.4. Hybridimalli ja palveluiden personointi

Markkinoille tulleet automatisoidut varainhoitoratkaisut eivät ole kyenneet luomaan samanlaista luottamusta ja varmuutta asiakkaille kuin pidempään markkinoilla olleet perinteisten yritysten omistamat brändien takaamat palvelut. Näillä uusilla teknologiaan perustuvilla ratkaisuilla kuten automatisoiduilla sijoituspalveluilla tulee olemaan merkittävä vaikutus finanssialaan, mutta niistä puuttuu ihmiskontakti. Ihmiskontakteilla ja henkilökohtaisella palvelulla on luotu vahvoja luottamussiteitä varainhoidon asiakassuhteisiin.

Varainhoidossa luottamus nousee merkittävään rooliin, kun kyse on asiakkaan taloudesta sekä elämäntavoitteista. Näiden kahden digitaalisten palveluiden sekä henkilökohtaisen palvelun yhdistäminen ns. *hybridimalli* on noussut yhtä suosituksi kuin perinteinen varainhoitajalähtöinen malli. Yritykset eivät ole kuitenkaan vielä tehneet tehokkaita ratkaisuita hybridimallin luomiseksi. Hybridimallin hyötyjä ovat mm. kustannussuhteen paraneminen, konversioiden lisääntyminen ja virheiden väheneminen. Varakkaat yksityishenkilöt arvostavat mahdollisuutta valita itsepalvelun, varainhoitajalähtöisen palvelun tai hybridimallin väliltä. (Capgemini, 2017.)

Hybridimallia voidaan pitää yhtenä monikanavaisuuden ilmentymänä, jossa asiakkaalle tarjotaan useita vaihtoehtoisia palvelukanavia. Perinteisesti digitaaliset varainhoidon palvelut ovat olleet suunnattu vähävaraisimmille segmenteille, kun taas henkilökohtaiset palvelut varakkaille yksityishenkilöille. Näiden yhdistelmän hybridimallin tarve on huomattu yrityksissä erityisesti tulevien sukupolvien ja digitaalisesti suuntautuneiden henkilöiden osalta (Clarke *ym.*, 2017). Hybridimalli mahdollistaa joustavamman ja kustannustehokkaamman liiketoimintamallin. Hybridimalli-käsitettä on käytetty lähinnä konsultatiivisissa raportit kuten Capgemini (2018), Desmangles ja muut (2018) sekä Capgemini (2017). Capgemini (2018) määrittelee hybridimallin seuraavasti: asiakas laitetaan edelle antamalla heille mahdollisuus hyödyntää asiakkaan elämänvaiheeseen ja tarpeeseen perustuvaa varainhoitoa ja finanssisuunnittelua modulaarisella, personalisoidulla tavalla. Asiakkaalle tarjotaan myös ketterä maksumahdollisuus. Nämä valmiudet toteutetaan yhdistämällä kognitiiviseen analyysiin perustuvia automatisoituja itsepalveluita sekä tarjotaan henkilökohtaista palvelua kompleksisemmissä varainhoidon tuotteissa (esim. alternatiiveissa). Näistä syntyy asiakkaan suosima varainhoitaja-avusteinen hybridi lähestymistapa.

Asiakkaat ovat vastahakoisia sijoittamaan yli 100 000 dollarin sijoituksia digitaalisten palveluiden kautta. Lisäksi aikaisemmin käsitellyt käyttäytymismallit vahvistavat monimutkaisten tuotteiden kohdalla asiakkaiden olevan asiantuntijariippuvaisia (Beckett, Hewer ja Howcroft, 2000). Monet digitaalisia palveluita tarjonneet yritykset ovatkin havainneet tämän ja alkanut tarjoamaan suoraa kontaktia asiakkaisiin palvelualustan kautta tai ruvenneet tekemään yhteistyötä suurempien henkilökohtaista palvelua tarjoavien toimijoiden kanssa (Clarke *ym.*, 2017).

Monikanavaisuuden ja sitä myötä myös hybridimallin ongelma on tietojen välittyminen esimerkiksi nettisivujen ja puhelinpalvelun välillä tai konttoreiden ja asiakkaan mobiilipalvelun välillä. Vielä on harvinaista, että asiakas aloittaisi asioinnin yhdellä kanavalla ja saattaisi loppuun toisella. Osasyynä on, ettei kanavia ole integroitu toimimaan keskenään. Kanavien puute johtaa myös korkeaan asioinnin keskeytymiseen. Desmangles ja muut (2018) mainitsevat varainhoitoa tarjoavilla yrityksillä olevan kaksi fundamentaalista tapaa kasvattaa uutta liikevaihtoa ja parantaa asiakasuskollisuutta. Ensimmäinen tapa on personalisoidummat palvelut, joilla tuodaan paremmin arvoa asiakkaalle. Toisena vaihtoehtona he pitävät, että yritysten pitäisi pidemmällä tähtäimellä pyrkiä unohtamaan kanavakohtainen ajattelu ja luoda uusi jakelumuoto kuten hybridimalli.

Itsepalvelukanavissa personalisoinnin mahdollisuudet ovat alhaisemmat kuin henkilökohtaisesti palvellessa. Itsepalvelukanavat ovat usein standardisoituja ja kevyitä eivätkä mahdollista kovin suurta personalisointia asiakkaiden tarpeisiin (Scherer, Wunderlich ja von Wangenheim, 2017). Itsepalvelukanavat mahdollistavat kuitenkin tehokkaan tiedon saannin ja palvelun saatavuuden. Datan keräämisen ja sen käyttämisen asiakkaan hyödyksi sekä personoinnin tärkeys huomasi Wells ja Wolfers (2000) jo vuonna 2000.

Pankkien palvelut ovat perinteisesti perustuneet kasvokkain tapahtuvaan vuorovaikutukseen, henkilökohtaisiin suhteisiin ja asiakkaan sekä mahdollisen konttoripäällikön tai vastaavan henkilön väliseen luottamukseen ja tiedonvaihtoon. Nykyisinkin tarvitaan tietoa asiakkaan taloudellisesta tilanteesta ja mahdollisesta riskinottokyvystä. Parhaimmat pankit tänä päivänä pyrkivät ymmärtämään ja palvelemaan asiakkaita välittömästi ja personoidusti. Aikaisemmalla aikakaudella asiakkaat eivät olettaneet pankkien automaattisesti laskevan ylihintaa maksavan asiakkaan kuluja, eivätkä odottaneet säännöllisten automaattisten maksujen olevan mahdollista. Haasteena personoiduissa palveluissa on tehdä se laajalla skaalalla. Ennen palveluiden personointi oli varainhoitokontekstissa varainhoitajan työ. Jotta personoituja palveluja pystytään tekemään laajemmalla skaalalla, se täytyy tehdä digitaalisten palveluiden avulla. (Desmangles *ym.*, 2018.)

Desmangles ja muut (2018) määrittelevät palveluiden personoinnin olevan henkilökohtaisen asiakaskokemuksen luomista oikeassa kanavassa, oikeaan aikaan ja asiakkaalle merkityksellisellä tavalla. Mielestäni määritelmä on hyvin lähellä hybridimallia. Desmanglesin ja muiden (2018) raportista nousee esiin personalisoinnin merkitys varainhoidon asiakkaille. Pankkia vaihtaneista asiakkaista 41 prosenttia ja pankkiin liittyneistä asiakkaista 54 prosenttia piti personalisointia erittäin tärkeänä tai tärkeimpänä avaintekijänä päätöksissään. Erityisen tärkeänä personalisointia pidettiin 18 – 34 vuotiaiden sekä varakkaimpien asiakkaiden keskuudessa. Hybridimallissa on asiakkaiden näkökulmasta mahdollisuus valita itsepalvelumalli, varainhoitaja vetoinen malli tai yhdistellä niitä tarpeen ja elämäntilanteen mukaan.

Sekä Capgemini (2018) että Desmangles ja muut (2018) korostavat etteivät varainhoitoyritykset tai pankit kuitenkaan pysty vastaamaan asiakkaiden yksityishenkilöiden kasvavaan vaatimustasoon saumattomia palveluita ja hybridimalleja kohtaan. BigTech yritysten uhka luo lisää vaatimuksia hybridimallin kehittämiseen. BigTech yritykset kuten esimerkiksi Alibaba on jo valloittamassa finanssimarkkinoita Aasiassa. Näyttää siltä, että Aasian jälkeen finanssialalle BigTech yritykset tulevat Pohjois-Amerikassa, jota Eurooppa seuraa perässä (Capgemini, 2018).

Erityisesti nuoremmille varakkaille yksityishenkilöille hybridimalli on yksi erottava tekijä varainhoitopalveluissa. Tämän lisäksi esimerkiksi varainhoitajien tehokkuuden parantaminen ja virheiden vähentäminen yhdessä regulaation lisääntymisen kanssa ajaa yrityksiä kohti hybridimallia.

Hybridimallin kasvun isoin haaste on varainhoitoyritysten pieni prioriteetti uusille investoinneille ja odotukset nopeammalle sijoitetun pääoman tuoton saamiselle. Yritykset ovat joutuneet optimoimaan hintojaan kiristyvän regulaation ympärillä ja siitä johtuen sijoittamaan uusiin kyvykkyyksiin, järjestelmiin sekä prosessien parantamiseen. Esimerkiksi Euroopassa EU:n yleinen tietosuoja-asetus (GDPR) on aiheuttanut yrityksille suuria kuluja heidän toteuttaessaan asetuksen vaatimia pykäläiä ja mahdollistaakseen niiden noudattamisen myös jatkossa. (Capgemini, 2018.)

Digitaaliset pankkipalvelut tuovat tällä hetkellä käyttäjille enemmän utilitaristista kuin hedonistista hyötyä eli käyttäjät kokevat palveluiden tuovan enemmän toiminnallisesti hyödyllistä arvoa kuin hyviä tunteita luovaa arvoa. Palveluiden pitäisi tuoda asiakkaille sekä utilitaristista sekä hedonistista hyötyä, jotta asiakasuskollisuutta voidaan vahvistaa (Komulainen *ym.*, 2018).

Kokonaisuudessaan voidaan taustatutkimuksen perusteella olettaa varakkaiden yksityishenkilöiden haluavan sekä henkilökohtaisia, että digitaalisia palveluita. Hybridimalli voi olla tulevaisuudessa erottava tekijä yritysten välisessä kilpailussa ja asiakkaiden kokemien palveluiden laadussa.

4. Empiirinen tutkimus

Yksityisen varainhoidon asiakkaille on tärkeänä osana vuosikymmeniä ollut henkilökohtainen palvelu. Digitalisoituvassa maailmassa kuitenkin osa palveluista on siirtynyt digitaalisten itsepalveluiden piiriin. Henkilökohtaisten ja digitaalisten palveluiden yhdistäminen voikin tulevaisuudessa olla merkittävä tekijä sekä yritysten että asiakkaiden näkökulmasta varainhoidon markkinoilla. Hybridimalli voi tukea yksityisen varainhoidon asiakkaita nykyistä paremmin sekä samalla huomioida digitalisoituvan maailman ja asiakkaiden lisääntyvät vaatimukset digitaalisille palveluille. Hybridimallia eli digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden yhdistämistä ei ole aikaisemmin tutkittu varainhoidon kontekstissa.

Tässä tutkimuksessa haluttiin selvittää varakkaiden yksityishenkilöiden uudenlaisen palvelumallin muotoa ja tarvetta haastatteleamalla yksityisen varainhoidon asiakkaita. Asiakkaiden tarpeita, arvoja sekä ajatuksia mahdollisesta hybridimallista pyrittiin tutkimaan haastatteluin. Tutkimuksen kohderyhmä varakkaat yksityishenkilöt ovat suomen sisällä verrattain pieni, joten suurten osallistujamäärien hankkiminen esimerkiksi kyselyihin saattaisi olla vaikeaa.

4.1. Haastattelututkimus

Tutkimusaineiston keräämiseen valittiin puolistrukturoidut haastattelut, jotka sopivat sekä tutkimusaiheelleni että kohderyhmälle. Haastattelut sopivat aiheeseeni myös sen vuoksi, ettei tarkoituksena ole testata tiettyä sovellusta tai käyttötapausta vaan kartoittaa varakkaiden yksityishenkilöiden tarpeita finanssialan palveluista. Ei siis ole tarpeen yhdistää haastatteluihin esimerkiksi haastateltavien tarkkailua tai käytettävyydestä. Haastattelut mahdollistivat syvän keskustelun syntymisen palvelumallin kehittämisestä ja auttoivat hahmottamaan, millaisia palveluita yksityisen varainhoidon asiakkaat kaipaavat digitalisoituvassa markkinassa. Haastatteluista pyrittiin tunnistamaan toistuvia ideoita, jotka saattaisivat olla asiakkaiden ja hybridimallin näkökulmasta tärkeitä. Hybridimallia ja asiakkaan tarpeita olisi voinut lähteä selvittämään laajemmalla otannalla kyselyn muodossa. Tutkimuksen kohderyhmän varakkaiden yksityishenkilöiden määrän pienuuden vuoksi on käytännöllisesti parempi keskittyä yksittäisten henkilöiden perusteellisempaan ja monipuolisempaan haastatteluun kuin yrittää saada suuria määriä vastaamaan kyselyyn. Kyselyillä ei myöskään olisi saanut niin hyvin irti syvää tietoa eikä niissä ole mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä, jotka voivat olla tärkeitä tutkimusaiheelleni (Lazar, Feng ja Hochheiser, 2010).

Haastatteluihin osallistuvia henkilöitä lähdin hankkimaan erään suomalaisen finanssialan yrityksen varainhoitajien kautta. Haastateltavien otosta rajattiin niin, että haastatteluun osallistuvilla on kokemusta varainhoidon palveluista ja heidät voidaan Suomen mittakaavassa laskea varakkaiksi yksityishenkilöiksi. Varakkaan yksityishenkilön määritelmänä haastatteluihin osallistujia rekrytoidessa pidettiin sitä, että heidän varallisuutensa riittää saavuttamaan yksityisen varainhoidon asiakkuuden. Haastatteluihin osallistujia pyrittiin saamaan erään suomalaisen finanssialan yrityksen kautta kuukauden ajan, mutta kohderyhmään kuuluvien asiakkuuden sensitiivisyyden vuoksi haastatteluihin saatiin neljä osallistujaa, joka oli tavoiteltuun 6-10 osallistujan määrään pieni otos. Haastatteluissa kysyttiin asiakkaiden kokemuksia digitaalisista ja henkilökohtaisista palveluista, kokemien palveluiden hyviä ja huonoja puolia, näkemyksiä digitaalisista palveluista, toimintatapoja varainhoidon piirissä sekä tulevaisuuden näkökulmia. Haastattelut ryhmiteltiin kolmeen eri kokonaisuuteen eli teemaan:

- Taustakartoitus digitaalisten ja henkilökohtaisisten palveluiden kokemuksista
- Käyttäytyminen ja tiedonhaku
- Tulevaisuuden näkökulmat ja ajatukset

Kolme haastattelua neljästä järjestettiin kasvotusten haastateltaville sopivissa tiloissa ja yksi haastattelu järjestettiin puhelimitse. Kaikki haastattelut nauhoitettiin parempaa analysointia varten.

4.1.1. Taustakartoitus

Taustakartoituksella oli tarkoituksena selvittää haastateltavan kokemuksia varainhoidon nykyisistä palveluista ja millaiseksi haastateltava niiden nykytilan kokee. Haastattelun aluksi kartoitettiin, kauanko haastateltava on ollut varainhoidon asiakkaana ja monestako eri varainhoidon palveluntarjoajasta hänellä on kokemusta. Laaja kokemus useasta eri palveluntarjoajasta ja useamman vuoden kokemus muuttuneesta varainhoidon palvelukentästä on hyödyllinen tämän tutkimuksen kannalta. Taustakartoituksen toisessa osiossa käytiin läpi haastateltavan käyttämiä digitaalisia ja henkilökohtaisia palveluita, millaiseksi haastateltava ne nykyisin kokevat ja voisiko palveluilla olla yhteyksiä varainhoidon ulkopuolisiin lisäpalveluihin. Osiossa pyrittiin myös kartoittamaan, miksi haastateltava on mukana yksityisessä varainhoidossa ja miten hän kuvailisi korkealaatuisen palvelun elementtejä. Lisäksi käytiin läpi yksittäisiä hyviä ja huonoja kokemuksia sekä digitaalisten palveluiden turvallisuutta ja sopivuutta yksityisen varainhoidon palveluihin.

Nykyisten palveluiden kartoittamisella pyrittiin löytämään vaalittavia ja mahdollisesti parannettavia kohtia nykyisessä palvelumallissa. Syitä varainhoidon asiakkuuteen ja asiakkaan palvelukokemuksia tutkimalla pyrittiin havaitsemaan

palvelumallin ydin ja sen tärkeimpiä osia. Digitaalisten palveluiden turvallisuuden ja sopivuuden kartoittamisella tarkoituksena oli löytää digitaalisten palveluiden istuvuus ja oikea kohta yksityisen varainhoidon hybridipalvelumalliin. Esimerkiksi Beckett, Hower ja Howcroft (2000), Lee ja Shin (2018) ja Hsu ja muut (2011) korostavat turvallisuuden tunteen merkitystä varainhoidon palveluiden tai mobiilipalveluiden käytössä.

4.1.2. Käyttäytyminen

Osiolla, jossa kartoitettiin haastateltavan luonteen tyyppiä pyytämällä haastateltavia kuvailemaan itseään sijoittajana ja kysymällä tietojenhakutapoja sekä sosiaalisten piirien hyödyntämistä pyrittiin tutkimaan, miten palvelumalli itsessään pystyisi tukemaan yksityisen varainhoidon asiakkaiden tehtäviä ja tavoitteita. Asiakkaiden käyttäytymistä tulee esille myös edellisessä osiossa, kun kartoitetaan nykyisiä tapoja käyttää digitaalisia ja henkilökohtaisia palveluita. Beckett, Hower ja Howcroft (2000) havaitsivat varainhoidon kontekstissa asiakaskäyttäjymisen olevan asiantuntijariippuvaista ja käyttäytymistä kartoittamalla pyrittiin myös selvittämään, miten asiantuntijariippuvuus esiintyy haastateltavien kokemuksissa.

4.1.3. Tulevaisuus

Tulevaisuutta käsittelevällä osiolla kartoitettiin asiakkaiden näkemyksiä mahdollisista tulevaisuuden palveluista ja näkemyksiä millaiseksi varainhoidon palvelut voivat tulevaisuudessa muotoutua toivojen ja huolien kautta. Osiossa pyydettiin haastateltavia kuvailemaan mahdollista digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden yhdistelmää sekä kommentoimaan kolmansien osapuolten kuten BigTech-yritysten tai startupien markkinoille tuloa ja niiden yhteystyötä perinteisten finanssialan yritysten kanssa. Tämän osion tavoitteena oli peilata asiakkaiden näkemyksiä esimerkiksi Desmanglesin ja muiden (2018) sekä Komulaisen ja muiden (2018) mainitsemiin uusien toimijoiden tuloon markkinoille sekä personoinnin mahdollisuuksia varainhoidon palveluissa.

4.2. Aineiston analyysi

Haastattelu sisälsi suurimmaksi osaksi laadullisia avoimia kysymyksiä kahta määrällistä taustakartoituskysymystä lukuun ottamatta. Haastatteluissa ei käyty kaikkia kysymyksiä läpi, mikäli haastateltava oli vastannut aikaisemmissa kysymyksissä myöhemmin tulevan kysymyksen asiaan. Tutkimuskysymykseen, ”*Millainen yksityisen varainhoidon palvelumalli voisi olla?*”, pyrittiin vastaamaan teemoittamalla haastattelun aineistosta toistuvia kohtia, yhtäläisyyksiä haastateltavien positiivisista kokemuksista. Haastatteluista pyrittiin myös tunnistamaan fenomenografisen tutkimusotteen kaltaisesti hybridimalli-ilmiön ominaisuuksia ja mahdollisia eroavaisuuksia palvelumallin muodostamiseksi. Vastauksia ryhmiteltiin haastateltavien käsityksistä ja tavoista

kuvauskategorioiksi. Haastateltavien vastauksen ryhmiteltiin aluksi jokaisen kysymykseen kohdalle, vertailtiin toisiinsa ja katsottiin muista kysymyksistä löytyviä yhtäläisyyksiä. Ryhmittelyiden kautta nostetaan esiin haastateltujen esittämiä käsityksiä ja laadullisia eroja varainhoidon palveluista.

5. Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen luonteensa vuoksi ja pienen tutkimusotoksen vuoksi tutkimuksen tuloksissa ei pyritä tilastolliseen yleistettävyyteen, vaan kuvaamaan ja ymmärtämään hybridimalli-ilmiöitä. Haastateltavista käytetään lyhenteitä H1, H2, H3 tai H4 varmistaaksensa heidän anonymiteettinsä ja, jotta eri vastaukset voidaan yhdistää.

5.1. Varainhoidon asiakkaiden vastaukset

Määrällisistä kysymyksistä kävi ilmi, että neljästä haastateltavasta kolmella (H2, H3 ja H4) oli ollut 2 ja yhdellä (H1) 4 eri varainhoidon palveluntarjoajaa. Varainhoitopalveluiden asiakkaana haastateltavista H1 oli ollut noin 30 vuotta, H2 noin 25 vuotta, H3 noin 4 vuotta ja H4 noin 10 vuotta. Haastateltavista H1 ja H3 oli käyttänyt digitaalisia palveluita aktiivisesti, H2 hieman vähemmän ja H4 kuvailee digitaalisten palveluiden käyttöä varainhoidossa sanoilla:

”Varainhoitoon en ole käyttänyt juurikaan mitään digitaalisia palveluja.”

Kaikki haastateltavat ovat valmiita käyttämään digitaalisia palveluita, mutta eivät olisi valmiita luopumaan henkilökohtaisesta palvelusta. H4 oli viime aikoina aktivoitunut aikaisempaa enemmän kohti digitaalisia palveluita. Yleisesti H4 kuvasi itseään sijoittajana hieman passiiviseksi ja kertoi seuraavansa osakemarkkinoita sekä yrityksiä valtamedioiden ja työtehtäviensä puolesta. Haastateltavista H1 kuvasi itseään aktiivisemmaksi sijoittajaksi verrattuna muihin haastateltaviin ja etsikin tietoa itsenäisesti häntä kiinnostavista aiheista internetin avulla. H2 kuvaili olevansa puoliaktiivinen ja saavansa tietoa työelämän kautta sekä toimivan tiedonhakijana usein reaktiivisesti eikä oma-aloitteisesti. H3 kertoi luottavansa tiedon keruussa täysin varainhoitajaansa, mutta seuraavansa yksittäisiä osakkeita ja sijoitusmarkkinaa jonkin verran. Taulukossa 1 on nähtävissä haastateltujen luokitellut ominaisuudet.

Haastatteluihin osallistujat	Paleluntarjoajien määrä	Asiakkuuden kumulatiivinen kesto	Aktiivisuus varainhoidon palveluissa
H1	4	Noin 30 vuotta	Aktiivinen
H2	2	Noin 25 vuotta	Puoliaktiivinen
H3	2	Noin 4 vuotta	Aktiivinen
H4	2	Noin 10 vuotta	Passiivinen

Taulukko 1 Osallistujien luokiteltuja ominaisuuksia

5.1.1. Digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden käyttö

Pisimpään yksityisen varainhoidon asiakkaana ollut H1 kuvaili vuosien varrella käyttämiensä varainhoidon palveluiden vertailun olevan vaikeaa, koska maailma muuttuu jatkuvasti. Hän myös koki digitaalisten palveluiden olleen varainhoidossa saatavilla yllättävän vähän aikaa ja kommentoi digitaalisia palveluja sanoin:

”Tänä päivänäkään ei ole loppupeleissä sellaista tavallisen ihmisen työkalua.”

H1 näkee varainhoidossa olevan kaksi funktiota. Ensimmäinen on passiivinen seuranta siitä, mitä on käynyt, miksi ja miten siihen on tultu. Toinen on varojen hoito eli myyminen ja ostaminen. Digitaalisten palveluiden yhteydessä tärkeämmäksi näistä H1 koki passiivisen seurannan. Hän pystyi nykyisin tarvittaessa soittamaan henkilökohtaiselle varainhoitajalle, jonka avulla varojen hoito pystyttiin suorittamaan. H1 kuvaili varainhoidon tuotteita olevan ääretön määrä ja niiden olevan toisistaan hyvin poikkeavia nykyisessä globaalissa markkinassa. Näiden tuotteiden selittämisen yksinkertaistamisen H1 kokee lähes mahdottomaksi, koska monimutkaisten tuotteiden kuvaamiseen tarvitsee paljon dataa. H1 kuvailikin varainhoidon tuotteita sanoin:

”Varainhoidon tuotteet alkavat olla niin älyttömän kompleksisia.”

H1 kuvaili nykyisen palveluntarjoajan verkkopalvelun olevan kauhea, eikä hän sitä jaksanut käyttää. H1 käyttikin sen sijaan enemmän varainhoidon mobiilipalveluja. Henkilökohtaisista palveluista H1:llä oli kokemusta kasvotusten tapaamisista, soitoista ja pikaviestien lähettämisestä varainhoidon piirissä.

Haastateltava H1 koki kuitenkin henkilökohtaisen ja digitaalisen palvelun olevan erillään toisistaan vaikka katsovatkin samaa dataa. Tyypillinen prosessi hänellä oli, että hän katsoo palvelusta, miten on mennyt ja toimii tarvittaessa sen pohjalta. Tämän jälkeen

H1 ottaa yhteyttä varainhoitajaan ja kertoo haluavansa tehdä jotakin. Yhtä tärkeimpänä tarpeenaan olevaa asiaa H1 kuvailee näin:

”Mun ainoa aito tarve, mikä ei tällä hetkellä täyty, on kokonaistilanteen hallinta.”

Digitaalisten palveluiden osalta H1 näkee ongelmaksi sen, että hänen henkilökohtaisen taloutensa tiedot ovat hajautettuna eri järjestelmiin eikä markkinoilla ole kokonaiskuvan hahmottamista varten kehitettyä työkalua. H1 kokee raskaaksi prosessiksi eri palveluiden käyttämisen ja useat tunnistautumistavat.

Haastateltavista H2 kertoi, ettei hän ole hirveästi itsepalveluiden maailmassa ja käyttöä digitaalisille palveluille ei kauheasti ole. Eniten hän käytti nykyisen palveluntarjoajansa mobiilipalvelua, mutta ei päivittäin. Verkkopalveluiden käyttö H2:lla on rajautunut siihen, että on tarvinnut selvittää jotakin yksittäistä asiaa. Suurelta osin H2 ei hoida itse varojaan vaan lähipiirinsä ja varainhoitajansa kautta. H2 kuvailikin olevansa enemmän ad-hoc toimija eli reagoi asioihin tarvittaessa eikä erityisen pro-aktiivisesti. Mobiilipalvelua H2 käyttää palvelua lähinnä, kun palvelun kautta tulee viesti tai harvakseltaan hän käy katsomassa varojensa tilannetta. Varainhoitajalta henkilökohtaista palvelua H2 on saanut soittojen, sähköpostin ja henkilökohtaisten tapaamisten kautta.

H2 näki digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden täydentävän toisiaan, kun taas H1 näki niiden olevan erillään. H2 työskenteli finanssialan yrityksessä ja oli sen vuoksi poikkeuksellisen hyvin tietoinen digitaalisten palveluiden tilanteesta. Tietoisuuden vuoksi hän olikin kiinnostunut enemmän seuraamaan, mitä varainhoitajat henkilökohtaisesti pystyvät tarjoamaan. Hän näkisi hyvänä, että digitaalinen mobiilipalvelu olisi aidosti aktivoiva eikä sisältäisi esimerkiksi vain pitkiä raportteja. Aktivoivia asioita H2 kuvasi toiminnallisiksi ominaisuuksiksi, joissa esiteltäisiin näkemyksiä markkinoista ja asiakasta kiinnostavista vaihtoehtoisista sijoituskohteista. Hän myös mainitsi yritysten mahdollisuuden hyödyntää dataa asiakkaan intressien selvittämiseksi. Henkilökohtaisesti hän koki kiireen erityisen merkittäväksi tekijäksi palveluiden käytössä:

”Mulle on tyypillistä, että on ihan tolkuton kiire. Merkittäväksi nousee, että palvelusta saatava tieto on riittävän kiinnostavaa tai tilanne sellainen, että on mahdollista perehtyä aiheeseen.”

H3 näki selkeät erot eri yritysten tarjoamissa palveluissa. Erityisesti suuria eroja hänen kokemuksissaan oli henkilökohtaisessa palvelussa. Digitaalisista palveluista H3:lla on huonoja kokemuksia verkkopankin osalta edellisen palveluntarjoajan parista. Hän koki verkkopalvelun olleen epälooginen ja monimutkainen käytettävyydeltään. Nykyisin

käytössä ollutta mobiilipalvelua H3 kiitteli yksinkertaisuudestaan ja kirjautumisen helppoudesta. Hän myös mainitsi tiedon näyttämisen yksinkertaisuuden mobiilipalvelun hyvänä puolena ja tärkeimpänä tehtävänä mobiilipalvelun osalta H3 kokee varojen seurannan. Hän toteaaakin katsovansa mobiilipalvelusta ensimmäisenä:

”Miten mulla on mennyt ja mitä mulla on.”

H3 korostaa turhan datan esittämisen välttämistä ja kokee hyvänä lähestymistapana esittää ne tiedot, mitkä oletetaan kiinnostavan kaikkia. Hänen mukaansa mobiilipalvelussa voisi mahdollisesti olla myös tarkempaa tietoa, mutta niiden pitäisi olla taustalla eikä heti perusnäkyminä. H3 kuvailee yksinkertaisuuden ja henkilökohtaisuuden arvostamista varainhoidon henkilökohtaisessa palvelussa näin:

”Milloin käydään pelaamassa kierros golfia ja milloin istutaan ja keskustellaan asiat läpi lounaalla. Mun mielestä tosi maanläheinen lähestymistapa kaikkeen on hyvä.”

Aikaisemman palveluntarjoajan aikana H3 ei ollut tavannut yhtäkään varainhoitajaansa ja korosti erityisen hyvänä nykyisen palveluntarjoajan henkilökohtaista palvelua sekä hänen ja varainhoitajan välille syntyntä luottamussuhdetta. H3 koki nykyisin olevansa varainhoitajan asiakas eikä varainhoitajan työnantajan ja piti tätä erityisen hyvänä asiana. Varainhoitajan osaaminen ja asiakkaan ajatusten haastaminen oikealla tavalla nousi myös haastattelussa esiin.

Haastateltavista H4 ei ollut käyttänyt juurikaan, mitään digitaalisia palveluita. Henkilökohtaista palvelua H4 oli kokenut kasvotusten ja puhelimitse. Hän kuvaili olevansa enemmän ”sijoita ja unohda” tyyppinen henkilö eikä siten kovin aktiivinen varainhoidossa. Henkilökohtaisten tapaamisten järjestäminenkin oli lähtöisin suurelta osin varainhoitajan toiminnasta. H4 kertoi kuitenkin aktivoituneensa viime aikoina ja koki, että palveluita voisi olla tarpeen digitalisoida. H1:n lisäksi H4 mainitsi paremman kokonaishallinnan varojen suhteen. Passiivisuutensa vuoksi H4 kuitenkin lisäsi, ettei itsellä ole suurta tarvetta digitaalisille itsepalveluille. Mobiilipalvelun käytön hän voisi kuvitella liittyvän varojen allokaatioihin ja niiden seurantaan aktivoiden käyttäjää. Varainhoitoon liittyvistä sijoitustuotteista H4 koki olevan paljon tietoa ja hän näki, että tiedon pitäisi olla kompaktissa muodossa sekä asiakkaalle räätälöityä:

”Jos tulee hirveästi pitkiä raportteja, niin eihän niitä jaksaa lukea.”

5.1.2. Yksityisen varainhoidon ydinpalvelu ja korkealaatuisuus

Haastateltavilta kysyttiin, miksi ovat mukana yksityisessä varainhoidossa ja mitä ydinpalvelua he siitä hakevat. H1 kuvasi asian näin:

”Ei ole oikeastaan kuin yksi asia mihin koko varainhoito liittyy ja se on luottamus”

Varainhoito tarkoittaa H1:n kuvailemana sitä, että antaa omaa varallisuuttaan toisen huomioon ja ainoana asiana, mikä siihen vaaditaan, on H1:n mukaan luottamus. H1:n mukaan varainhoitajan valinta on täysin irrationaalista ja perustuu ihmisten väliseen luottamussuhteeseen, jonka syntymistä hän ei kyennyt selittämään kuin sanoilla:

”Se on sellaista luottamusta ja onnistunutta kemiaa.”

H1 myös selvästi korosti varainhoidon palvelullisia elementtejä saavutetun tuoton edelle eikä hän ollut tavannut ketään, joka olisi valinnut varainhoitajansa hänen tarjoaman tuottonsa perusteella.

H1 näkee tuoton abstraktina ja vain historiassa näkyvänä eikä tuottokehitys ole toistettavissa. Varainhoidossa H1 näkee tärkeäksi palvelukokonaisuuden. Hän mainitsee tärkeäksi palvelukokonaisuudessa sen, mitä palvelua saa ja millainen kokemus palvelusta syntyy. Lisäksi, onko palvelukokemus mukavaa ja H1 toisti varainhoitajan luotettavuuden merkitystä. H1 kertoi myös tavanneensa ehkä parhaan varainhoitajan, mitä ikinä hän oli tavannut, mutta hänelle oli tullut tunne, ettei voisi hänelle koskaan antaa rahojansa. H1 nosti selvästi esiin ihmisten välisen luottamuksen ja kemian varainhoitajan osaamisen edelle. H1 mainitsi myös kokevansa olevan enemmän varainhoitajan asiakas kuin varainhoitajan edustaman yrityksen.

Korkealaatuiseksi palveluksi H1 mainitsee oikea-aikaisen ja asiakasta tukevan palvelun. H1:n mukaan on hyvä tuntee syvällä tasolla asiakassuhde ja millainen asiakas on sekä millaiset asiakkaan todelliset tarpeet ovat. Korkealaatuista palvelua on myös tilanteet, missä asia hoidetaan diplomaattisesti asiakkaan ollessa väärässä. H1 kuvaili korkealaatuista palvelua sanoilla: huolenpito ja huolehtiva.

H1 mainitsi hyvistä kokemuksistaan yhden, joka tuli siitä, että hänen tarpeitaan huomioitiin pitkällä aikajänteellä. Hänellä oli ollut huonoja kokemuksia aggressiivisesta ja nopeasta optimoivasta toiminnasta, joka ei ottanut huomioon asiakkaan pidemmän aikavälin tavoitteita. H1:stä oli tuntunut, ettei ollut selvää oliko asiakkaan tulos vai palveluntarjoajan tulos etusijalla. Varoja aggressiivisesti optimoiva palvelutapa ei sopinut hänelle ja mainitsi, että toisille asiakkaille saattaisi tällainen palvelu sopia.

H2:n suurin haaste on ajan puute ja näkeekin varainhoitoon siirtymisen yhtenä syynä kiireellisyyden:

”Jos tekee 12 tuntisia työpäiviä sijoitustoiminnan ympärillä, niin ei ole intohimoa käyttää vapaa-aikaa oman sijoitussalkun vääntämiseen.”

”On tärkeää, että on joku, jonka tehtävänä on elää sitä sijoitusmarkkinaa.”

H2 näkee myös varainhoitajien tietoylivoiman asiana, jota kannattaa hänen hyödyntää, vaikka osaaminen olisi itsellä kunnossa.

Yhtenä näkökulmana H2 näkee tulevaisuudessa datan hyödyntämisen mahdollisuudet. Hän näki, että nykyisistä saatavilla olevista palveluista poiketen datan hyödyntäminen digitaalisiin palveluihin mahdollistaisi personoituja palveluita ja loisi selvää kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. H2 korosti nimenomaan asiakkaan arvojen ja hänelle tärkeiden asioiden tuomista mukaan digitaalisiin palveluihin. H1:stä hieman poiketen H2 näkee varainhoidon ytimessä olevan sijoittaminen ja sijoitustuotteet sekä niiden tuottoriskisuhde. H2 mainitsee H1:n lisäksi hyvänä asiana pitkäjänteisen ja läpinäkyvän tekemisen eikä varainhoitajien tai yritysten tekeminen saisi olla ad-hoc toimintaa. H2 ei myöskään ole kokenut varainhoitotalojen tarjoamia lisäpalveluita kuten parempia luottokortteja tms. tärkeiksi ja niiden tuomat hyödyt ovat jääneet hänelle hieman epämääräisiksi.

Korkealaatuudessa palvelussa viestintää H2 kuvailee niin, että varainhoitaja osaisi toimia pro-aktiivisesti ja ymmärtäisi asiakkaan tilanteen sekä tarpeet. Varainhoitaja voisi myös aktiivisesti tarjota vaihtoehtoja sekä suosituksia. Hyvät kokemukset H2 kohdalla liittyivät siihen, että on osattu olla aktiivisia oikeissa asioissa. Varainhoitajat ovat osanneet tuoda esille ajatuksia, jotka sopivat hänen tapaansa toimia esimerkiksi uusien tuotteiden tullessa saatavilla sekä markkinoiden ja tilanteiden muuttuessa. H2 kuvaili lähtökohtaisesti sellaisia tilanteita, jotka ovat vaatineet häneltä toimia varojensa osalta. Huonoiksi asioiksi varainhoidon osalta hän mainitsi passiivisuuden negatiivisten asioiden sattuessa.

H3:lle tärkeimpänä syynä olla mukana yksityisessä varainhoidossa on huolettomuus ja helppous. Hän arvostaa, että on osaava henkilö ohjaamassa sijoituksia. Korkealaatuinen palvelu lähtee H3 mukaan siitä, että henkilökohtaisen varainhoitajan saa kiinni ja häneen voi luottaa ilman kyseenalaistamista.

H4 nosti esiin samoja teemoja kuin muut haastateltavat. Tärkeimmiksi palveluelementeiksi hän nosti helppouden, vaivattomuuden ja tiedon siitä, että varat ovat suhteellisen osaavissa käsissä. Muihin haastateltaviin verrattuna H4 korosti selvästi varainhoitajien tai palveluntarjoajan asiantuntemuksen tärkeyttä ja asiantuntemuksen

ilmentymistä henkilöiden tai digitaalisten palveluiden kautta asiakkaalle. Varainhoitajien pitäisi H4:n mukaan nykyistä aktiivisemmin tuoda esiin syitä, miksi ovat rahansa arvoisia verrattuna esimerkiksi indeksisijoittamiseen.

5.1.3. Digitaalisten palveluiden sopivuus varainhoitoon

Haastatteluissa kysyttiin, miten digitaaliset palvelut istuvat varainhoitoon, voisivatko ne tukea varainhoidon palveluita ja vaikuttaako koettu turvallisuus palveluiden käyttöön. H1 kuvaili olevansa puhtaaksi viljelty nörtti ja oli yleisesti sitä mieltä, että kaikki pitäisi digitalisoida täysin. Varainhoidon osalta hän kuitenkin näkee haastavaksi ottaa siitä inhimillinen osa pois:

”Varainhoito on yksi niistä asioista, missä olen sitä mieltä, että sieltä on todella haastavaa ottaa se inhimillinen komponentti pois.”

H1 on sitä mieltä, että arkisen talouden pyörittäminen kuten laskujen maksaminen ja päivittäisrahaliikenteen hallinta pitäisi olla täysin digitaalista ja automatisoitua. H1:n mukaan ajan tasalla pysymisen vuoksi digitaaliset palvelut ovat tärkeitä. H1 haluaa keskustella asiantuntevan ja luotettavan tahon kanssa, kun hän haluaisi muuttaa omaa sijoitusstrategiaansa. H1 haluaisi passiivisesti digitaalisista palveluista tutkailla varojensa tilannetta ja ottaa tarvittaessa yhteyttä varainhoitajaansa. Hän kuvailee digitaalisten palveluiden merkitystä:

”Ehdottomasti varainhoito tarvitsee digitaalisen komponentin. En kehtaa soittaa varainhoitajalle koko ajan, että miten menee tai halua hänen soittavan minulle.”

H1 pitää digitaalisia palveluita lähtökohtaisesti turvallisena ja on huolestunut enemmän niistä ihmisistä, jotka toimivat digitaalisten järjestelmien ympärillä. Hän luottaa siihen, että järjestelmät tehdään riittävän turvallisiksi. Turvallisuuden H1 näkee myös asiointia hankaloittavaksi tekijäksi ja kuvailee nykyisen palveluntarjoajan verkkopalvelua vaikeakäyttöiseksi liian turvallisuuden vuoksi eikä sen vuoksi käytä sitä.

Haastateltavista H2 katsoi digitaalisten palveluiden tarjonnan sopivuutta enemmän työnsä näkökulmasta eikä niinkään henkilökohtaisesta kokemuksesta. Hän kuvaili, että digitaalisista palveluista pitäisi olla tietynlainen hygieniataso kaikille asiakkaille. Digitaalisten palveluiden lisäksi asiakkaille voitaisiin tarjota henkilökohtaista palvelua asiakkaan koon, potentiaalın ja asiakkaan oman kiinnostuksen mukaan. Digitaalisten palveluiden turvallisuutta H2 on miettinyt ja tullut siihen tulokseen, että on lähtökohtaisesti luotettava suomalaisiin palveluntarjoajiin. Hänellä oli erittäin suuri

kynnys siinä, kenen kanssa lähtisi tekemään yhteistyötä finanssipalveluiden osalta. H2 olisi erittäin varovainen sijoittamaan rahaa startupeihin. Startupeja H2 saattaisi harkita, jos palvelu olisi täysin tietopohjainen. Varainhoidon palveluihin liittyvä turvallisuuden tunne syntyy hänellä suoraan palveluita tarjoavan yrityksen maineesta ja koosta eikä niinkään heidän tarjoamistaan palveluista.

Merkittäväksi osaksi digitaalisia palveluita H2 nosti tiedon saannin niiden kautta. Tietoa pitäisi hänen näkemyksensä mukaan asiakkaan tarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden mukaan. H1 tutkii lähtökohtaisesti itsenäisesti internetistä tarvitsemiaan ja kiinnostuksen kohteisiinsa sopivia tietoja, kun taas H2, H3 ja H4 korostivat tiedon laadun ja määrän yksinkertaistamista, turhan datan karsimista ja asiantuntevan sekä räätälöidyn tiedon saamista helposti digitaalisten palveluiden kautta.

H3 kokee nykyisten digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden tukevan toisiaan hyvin. Hän käytti mobiilipalvelua niinä hetkinä, kun halusi uteliaisuuttaan tai nopeasti tietää jotakin varoistansa. H3 kokee hyvänä asiana, että digitaalinen palvelu on saatavilla aina taskussa mobiilisti, mutta ei kuitenkaan halunnut palveluiden siirtyvän täysin digitaaliseksi. Hän näki, että varainhoito vaatii ehdottomasti digitaalisen ja henkilökohtaisen palvelun, jotta läpinäkyvyys säilyy ja pystyy itse varmistumaan tilanteesta. H3 kuvaili varainhoidon henkilökohtaisen palvelun puutetta sanoin:

”Jos varainhoidossa ei olisi henkilökohtaista varainhoitajaa, niin koko homma olisi ihan jäinen broileri.”

H3 kuvasi kokemuksiaan esimerkiksi chatbottien kanssa erittäin hankaliksi ja korostaa henkilökohtaisen palvelun tärkeyttä. Hän kokee tärkeäksi pystyä ottamaan suoraan yhteyttä henkilöön, jonka kanssa voi käydä tarvittavan asian läpi ilman monimutkaisia järjestelmiä. H4 kokee brändien takaavan digitaalisten palveluiden turvallisuuden ja, että yritykset hoitavat asiat tietyllä siisteydellä asioiden mennessä huonosti.

5.1.4. Haastateltavien näkemykset varainhoidon tulevaisuudesta

H1 uskoo tulevaisuudessa taustalla tapahtuvan työn kuten osakkeiden valinnan siirtyvän lähes täysin tekoälypohjaiseksi. Hän kuitenkin mainitsi, että luottamuksen luonti tekoälylle on todella vaikeaa, joka johtaakin asiakasrajapinnan työpaikkojen lisääntymiseen. Asiakasrajapinnassa toimivat henkilöt kuten varainhoitajat luovat luotettavuuden sekä piilottavat kylmän ja teknisen taustatyön taakseen.

Yritysten haasteiksi muutoksessa H1 näkee suuret investointikustannukset tekoälypohjaisiin järjestelmiin ja palveluiden muotoilun näiden järjestelmien päälle. Hänen näkemyksensä mukaan merkittävä osa varainhoitoa tulevaisuudessa tulee olemaan

asiakasrajapinnan digitaaliset ja henkilökohtaiset palvelut, joilla peitetään palvelun ydin eli itse osakekauppa. Yritysten välinen kilpailu tehdään H1:n näkemyksen mukaan asiakasymmärryksen ja digitaalisten palveluiden tarjonnalla sijoitustuotteiden ollessa suhteellisen samanlaisia. Hän ei myöskään usko tuottoerojen olevan tulevaisuudessa suuria, mutta mainitsee myös keskustelleen henkilön kanssa, joka on ollut täysin päinvastaista mieltä. H1 kuvailee varainhoitajaa eräänlaiseksi ”personal traineriksi”, joka huomio asiakasta ja ymmärtää asiakkaan tarpeet sekä tavoitteet.

”Tässäkin voi pohtia sitä, että sinun varainhoitajasi on sinun taloudenhoitosi personal trainer.”

Asiakkaaseen keskittymällä tietynä aikana saavutettaisiin H1 mukaan parempia kokemuksia ja parempia tuloksia asiakassuhteessa. Varainhoitajien tietämyksen pitää H1 mukaan olla riittävällä tasolla, mutta ei tule olemaan tulevaisuudessa erottava tekijä.

”Olen vieläkin sitä mieltä, että varainhoitajan hyvä osaaminen sijoittajana tulee olemaan toisarvoista ja tärkeämpää tulee olemaan varainhoitajan ihmissuhdetaidot.”

Tulevaisuuden hybridimallia H1 kuvailee niin, että päivittäinen elämä on digitaalisten palveluiden päällä ja henkilökohtaista palvelua saa tarvittaessa helposti. Hänen korostaman luottamuksen takia kokee huolenpidolla ja asiakaslähtöisyyden olevan suuri merkitys myös tulevaisuudessa. Kolmansien osapuolten ja perinteisten finanssialan toimijoiden yhteistyön H1 näkee välttämättömyydeksi ja uskookin yhteistyötä tarvitsevan asiakkaan talouden kokonaistilanteen muodostamiseen ja esittämiseen. Regulaatiivisten muutosten ei H1 usko pysyvän kehityksen tahdissa ja näkee lainsäädännön hidastavan teknologisia edistysaskeleita tulevaisuudessa.

H2 näkee digin roolin kasvavan valtavissa määrin tulevaisuudessa. Hän ei kuitenkaan usko, että ihmisen rooli tulisi häviämään pitkään aikaan, jos koskaan. H2 uskoo palveluiden muuttuvan personoiduimmiksi datan avulla ja datan hyödyntäminen tulee olemaan hänen mukaansa liiketoiminnan muuttaja. H2 uskoo osakekaupan siirtyvän algoritmien hoitamaksi, mutta näkee riskin siinä, että ne toimisivat pelkästään algoritmeilla. Hän uskoo järjestelmien tarvitsevan ihmisiä algoritmien jatkuvaan tarkkailuun, jotta algoritmi ei lähde ohjaamaan osakekauppaa väärään suuntaan. H1:en lisäksi H2 näkee yhteistyön eri toimijoiden kanssa vääjäämättömäksi ja yritysten tulisikin hänen mukaansa miettiä tarkkaan, kenen kanssa yhteistyötä tehdään. Hän näkee yhteistyön riskeinä tietoturvallisuuden, mutta olisi valmis luottamaan hyvämaineisiin palveluntarjoajiin.

Tulevaisuuden näkökulmista H3 mainitsee regulatiivisten säädösten tuovan isoimmat muutokset.

”Varmaan isoin asia tulee olemaan se, mitä säädöstelyä keksitään.”

Tulevaisuuden skenaarioista H3 toivoo, ettei varainhoidon palveluntarjoajat piiloutuisi digitaalisten kanavien taakse vaan tarjoaisi myös henkilökohtaista palvelua. Digitaaliset palvelut saattavat H3:n mukaan olla hengettömiä ja toivookin henkilökohtaisen varainhoitajan olevan saatavilla myös tulevaisuudessa. H3 on H2:n ja H1:n kanssa samoilla linjoilla, että yhteistyötä eri toimijoiden kanssa tarvitaan ja on tärkeää valita yhteistyökumppanit tarkasti. Hän ei mielellään luovuttaisi yksilöivää tietoa kolmansien osapuolten haltuun ja kokee luottamuksen olevan merkittävässä roolissa yrityksiin. Haastattelun loppuun H3 lisäsi, että henkilön läsnäolo lisää turvallisuuden ja luottamuksen tunnetta. Hän näkee myös yrityksen maineella olevan merkitystä luottamukseen. Digitaalisten palveluiden H3 näkee olevan esimerkiksi henkilökohtaisia tapaamisia tukemassa tarjoamalla mahdollisuuden tutkia enemmän ja nopeasti asioita mobiilipalvelusta.

H4 näkee varainhoidon digitaalisten palveluiden tulevaisuuden omalla kohdallaan olevan tiedon visualisoinnin ja yhteenvedon roolissa ja näki itsensä siirtymässä henkilökohtaisen palvelun painotuksesta kohti digitaalisia palveluita. Hän kuitenkin mainitsi henkilökohtaisen palvelun merkityksen itselleen.

”Mielelläni haluan henkilökohtaista palvelua, jonka kautta pääsen asiantuntijaympäristöön vielä paremmin.”

Hän toivoo digitaalisten palveluiden pystyvän tarjoamaan hänelle tietoja omiin tarpeisiinsa nähden. H4 myös uskoo tulevaisuudessa eri toimijoiden välisen yhteistyön olevan menestyvien yritysten toimintamalli. Hän näki yhteistyön enemmän olevan varainhoitajien nykyistä parempia työkaluja ja mainitsi haluavansa henkilökohtaista palvelua myös tulevaisuudessa. H4 oli myös hieman varovainen tietojensa luovuttamisen suhteen eri palveluntarjoajille ja näkeekin kolmansien osapuolten palveluiden olevan lähtökohtaisesti varainhoitajien avuksi. Näiden palveluiden avulla varainhoitajat saisivat enemmän tietoa, joista H4 pääsisi tietoiseksi henkilökohtaisen palvelun avulla.

5.2. Yhteenveto haastateltavien vastauksista

Kysyttäessä digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden käytöstä tulivat suurimmat erot haastateltavien kesken digitaalisten palveluiden käytössä. H2 ja H4 kuvailivat

käyttävänsä digitaalisia palveluita vähemmän verrattuna H1:en ja H3:en. Verkkopalveluita haastateltavat olivat käyttäneet vähän ja heidän kokemuksensa niistä olivat negatiivisia. Mobiilipalveluita kaikki haastateltavat paitsi H4 oli käyttänyt. H2:lla mobiilisovellus oli käytössä, mutta ei niin aktiivisesti kuin H1:llä ja H3:lla. H2 ja H4 kuvailivat olevansa suhteellisen passiivisia varainhoidossa.

Tärkeimmiksi ominaisuuksiksi kaikkien kohdalla digitaalisten palveluiden osalta nousi varojen tilanteen seuranta. Digitaalisten palveluiden kohdalla haastatteluissa nousi useasti palveluiden yksinkertaisuuden ja helppouden arvostaminen. H1:n mainitseman sijoitustuotteiden kompleksisuuden sekä muiden haastateltavien vastauksissa nousseen tiedon yksinkertaistamisen toiveilla on todennäköisesti yhteys Beckettin, Hewerin ja Howcroftin (2000) mainitsemaan sijoitustuotteiden monimutkaisuuteen. Haastateltavilla H2 ja H4 nousi esiin lisätietojen saaminen digitaalisten palveluiden kautta. H2 sekä H4 painottivatkin digitaalisista palveluista saatavan tiedon laatua, yksinkertaistamista sekä räätälöintiä. H2:n haasteena monimutkaisuuteen tietoihin perehtymiseen oli ajan puute.

Henkilökohtainen palvelu nousi merkittävään osaan jokaisella haastateltavalla palveluista keskustellessa. Kaikki haastateltavat nostivat esiin varainhoitajan ja heidän välisensä luottamussuhteen sekä asiakkaan tarpeiden tuntemisen. Erityisesti H1:n ja H3:n vastauksista käy ilmi läheinen ja tuttavallinen suhde omiin varainhoitajiinsa. Henkilökohtaiset tapaamiset H4:n kohdalla olivat lähtökohtaisesti olleet varainhoitajalähtöisiä, mutta H4 arvosti henkilökohtaisen palvelun olemassaoloa. H1 tiivistää varainhoidon liittyvän täysin luottamussuhteeseen varainhoitajan ja hänen välillensä. Korkealaatuiseksi palveluksi H1 kuvaa oikea-aikaisuuden, asiakkaan tuntemisen ja sijoittamisen pitkäjänteisyyden. Myös H2 korosti viestinnän oikea-aikaisuutta ja merkityksellisyyttä asiakkaalle. H2:n ajanpuutteen vuoksi varainhoidon hyödyt hän näki sen helppoudessa ja vaivattomuudessa. Lisäksi H2 näki varainhoitajien tietoylivoiman hyväksi syyksi olla varainhoidon asiakkaana. H2:n ohella H3 sekä H4 näkivät varainhoitoon siirtymisen syynä sen huolettomuuden ja helppouden sekä varainhoitajien osaamisen. Muihin verrattuna H4 korostaa enemmän varainhoitajien asiantuntemuksen merkitystä.

Tulevaisuuden näkökulmia haastatellessa esiin nousivat H1:n kohdalla tekoälypohjaiset taustajärjestelmät ja asiakasrajapinnan lisääntyvä palveluhenkilöstö. H1:n iso tarve oli taloutensa kokonaisnäkökulma, jota ei tällä hetkellä ole tarjolla. Tämä voisi olla yksi digitaalisen palvelun ilmentymä. H1 ei nähnyt sijoitustuotteiden tai niiden tuoton olevan tulevaisuuden erottava tekijä yritysten välillä vaan korosti palveluiden laatua ja saatavuutta. Hän vielä korostaa luottamuksen luonnin merkitystä varainhoitajan ja asiakkaan välillä digitaalisten palveluiden lisääntyessä. H2 ei H1:n lisäksi nähnyt henkilökohtaisen palvelun häviämistä todennäköisenä tulevaisuuden vaihtoehtona. Kaikki haastatteluihin osallistuneet varainhoidon asiakkaat toivoivat, ettei

henkilökohtainen palvelu poistuisi palveluiden digitalisoituessa. H2 uskoo datan vahvaan hyödyntämiseen tulevaisuuden digitaalisissa palveluissa ja varainhoitajien apuvälineissä.

Digitaaliset palvelut olivat kaikkien haastateltavien näkemyksen enemmän tiedonvälittäjinä, kun taas henkilökohtaisen varainhoitajan kanssa tehtäisiin tarvittavat toiminnot. H2 mainitsi kuitenkin mahdollisuutena tehdä tarvittavat toiminnot itse digitaalisissa palvelukanavissa, mutta lähtökohtana sille oli riittävä tiedon saanti ennen toiminnon tekoa esimerkiksi sijoituskauppoja. Palveluiden turvallisuuden haastateltavien mukaan luo enemmän yritys kuin itse palvelusta koettu turvallisuuden tunne. Luottamuksen luo haastateltavien mukaan varainhoitaja henkilökohtaisella palvelulla ja digitaaliset palvelut toimivat tiedon välittäjän roolissa. Taulukkoon 2 on tehty yhteenvetoja ja jakaumaa palveluiden ominaisuuksista digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden välillä.

Palveluominaisuus	Digitaaliset palvelut	Henkilökohtaiset palvelut
Varojen seuranta	x	
Lisätiedot sijoituksista	x	
Tietojen helppolukuisuus	x	
Talouden kokonaisnäkyminen	x	
Aina käytettävissä	x	
Datalla personalisointi	x	Varainhoitajan avuksi
Sijoitusmuutokset	Ehtona riittävä tiedonsaanti	x
Oikea-aikainen viestintä	x	x
Henkilökohtainen tunteminen		x
Luottamuksen luonti		x
Tuki ja ohjeistus pro-aktiivisesti		x

Taulukko 2 Yhteenveto palveluiden ominaisuuksien jakaumasta

6. Pohdinta

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää yksityisen varainhoidon digitaalisia ja henkilökohtaisia palveluita yhdistelevän palvelumallin muotoa eli niin sanottua hybridimallia. Tutkimusmenetelmänä käytettiin haastatteluita. Hybridimallin olemusta tutkittiin haastatteleamalla neljää yksityisen varainhoidon asiakasta. Haastattelu muodostettiin käsittelemään kokemuksia palveluiden nykytilasta, haastateltavien tapoja toimia varainhoidon ympärillä ja heidän näkökulmiaan varainhoidon tulevaisuudesta.

Haastatteluiden pohjalta tunnistettiin selkeästi aktiivisemmat varainhoidon asiakkaat H1 ja H3 sekä heitä hieman passiivisemmat H2 ja H4. Aktiivisemmat käyttivät mobiilipalvelua ahkerammin sekä kuvasivat suhdettansa varainhoitajiinsa hieman tiiviimmäksi. Kaikki haastateltavat arvostivat henkilökohtaista palvelua ja luottamussuhteen korostus nousi haastatteluissa selkeästi esiin. Beckett, Hewer ja Howcroft (2000) sekä Lee ja Shin (2018) olivat myös havainneet yksityisen varainhoidon asiakkaiden hakevan henkilökohtaista palvelua ja huomioivat sen merkityksen varainhoidon palveluiden muodostamisessa. H1 ja H3 olivat saaneet aikaisemmin huomattavasti heikompaa henkilökohtaista palvelua ja voidaankin todeta heikon henkilökohtaisen palvelun vaikuttavan varainhoidon asiakkaiden palveluntarjoajan vaihtovalmiuteen.

6.1. Henkilökohtainen palvelu

Lemonin ja Verhoef:n (2016) mukaan varainhoitajan henkilökohtainen toiminta voi vaikuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti kaikissa ostovaiheissa. Beckett, Hewer ja Howcroft (2000) kuvaama varainhoidon asiakkaiden asiantuntijariippuvuus näkyi kaikkien haastateltavien vastauksissa. Esimerkiksi H3 kuvaili luottavansa täysin varainhoitajan tietämykseen ja H1 kuvaili varainhoidon tuotteita erittäin monimutkaisiksi. H2 ja H4 pitivät varainhoitajien asiantuntemusta erittäin tärkeänä ja luottivat heidän osaamiseensa. Tuotteiden kompleksisuus, luottamuksen tarve ja haastateltavien kokemat riskit ovat myös Beckettin, Hewerin ja Howcroftin (2000) havaitsemia syitä asiantuntijariippuvuuteen. Hummel, Schacht ja Mädche (2017) mainitsevat henkilökohtaisten kanavien suosimisen ja asiakkaiden tarpeen asiantuntijoiden neuvoille monimutkaisten tuotteiden kohdalla ja tämä on havaittavissa haastatteluiden pohjalta.

Kaikki haastateltavat nostivat esiin luottamussuhdetta varainhoitajiinsa. Haastateltavista H1 ja H3 erityisesti korostivat luottamussuhdetta ja Beckett, Hewer ja Howcroft (2000) toteavatkin varainhoitajien suuren merkityksen luottamuksen synnyssä.

Varainhoitajien osallistuminen asiakkaiden ostoprosessiin jo varhaisessa vaiheessa luo mahdollisuuden syvän henkilökohtaisen luottamussuhteen synnylle (Beckett, Hewer ja Howcroft, 2000).

Haastatteluista ilmi tulleiden henkilökohtaisten suhteiden voidaan nähdä Auh:n ja muiden (2007) mainitsemaksi arvon yhteisluonniksi. Varainhoidon asiakkaat ja varainhoitajat ovat molemmat merkittävässä roolissa asiakaskokemuksen ja palvelusta saatavan arvon luonnissa. Haastatteluissa esiin nousi H1:n kohdalla luottamussuhteen luomisen vaikeuden digitaalisia palveluita käytettäessä. Beckett, Hewer ja Howcroft (2000) havaitsivatkin, etteivät asiakkaat pysty luomaan samanlaisia luottamussuhteita ilman henkilökohtaista palvelua. Asiakkaat olivat tutkimuksen mukaan myös valmiita maksamaan enemmän henkilökohtaisesta palvelusta. Asiakkaat kokivat, että digitaalisten palveluiden pitäisi lähtökohtaisesti alentaa palvelun hintaa, jos se vähentää henkilökohtaista palvelua.

Beckett, Hewer ja Howcroft (2000) havaitsivat, että internetiä käytetään tuotteiden ja palveluiden etsimiseen sekä vertailuun, mutta lopullinen ostotapahtuma tehdään usein henkilökohtaisen palvelun avulla. Haastatteluissa kävikin ilmi, että ostot ja vastaavat valinnat tehdään pääosin varainhoitajan kanssa ja ostokokemukset syntyvät sitä kautta. Osasyynä yksityisen varainhoidon sijoitusmuutosten tekemisessä henkilökohtaisten palveluiden kautta voi olla digitaalisten ostokanavien puute. Itsepalveluissa haastateltavat pääosin katsoivat vain varojensa tietoja.

6.2. Digitaalisten palvelujen rooli

Haastatteluiden perusteella ei vähäisen otosmäärän vuoksi pysty tekemään päätelmiä siitä, millaiset henkilöt käyttävät digitaalisia palveluita. Haastatteluiden perusteella voidaan kuitenkin todeta niiden käytössä olevan vaihtelua. Tärkeimpänä huomiona kaikkien haastateltavien kohdalla esiin nousi digitaalisten palveluiden käyttö tiedonvälittäjänä ja raportoinnissa. Wells ja Wolfers (2000) ovat myös havainneet itsepalveluiden olevan tehokkaita tiedon jaossa ja H2:n myös mainitsi datan hyödyntämisen mahdollisuudet digitaalisissa palveluissa. Digitaalisten palveluiden ja sieltä saatavien tietojen personointi asiakkaan tarpeisiin nousi myös useassa kohtaa haastatteluissa ja tämän tärkeyttä tukee myös Desmangles ja muut (2018).

Lemon ja Verhoef (2016) olivatkin havainneet omassa tutkimuksessaan digitaalisten välineiden sopivuuden erityisesti jälkiostovaiheeseen. Jälkiostovaiheessa varainhoidon asiakkailla on pääasiassa tarve seurata omia varojaan ja tehdä tarvittaessa muutoksia sijoitusstrategioihinsa. Jälkiostovaiheessa sekä digitaalisten palveluiden hyödyllisyydellä, että varainhoitaja aktiivisuudella on merkitystä asiakaskokemaan.

Digitaalisten palveluiden turvallisuuden haastateltavat kokivat tulevan suurelta osin palveluita tarjoavan yrityksen maineesta ja brändistä. Haastatteluissa ei tutkittu

suoraan vaikuttaako palveluiden käyttöliittymä tai ulkoasu koettuun turvallisuuteen ja haastateltavat kuvailivatkin yrityksen takaavan turvallisuuden. Srinivas, Friedman ja Eckenrode (2014) havaitsivat palveluiden laadun vaikuttavan koettuun turvallisuuteen, mutta haastatteluissa nousi yritysten maineen ja brändin merkitys yli digitaalisten palveluiden laadun. Zhou (2012) sekä Kim, Shin ja Lee (2009) vahvistavat yritysten maineen vaikuttavan koettuun turvallisuuteen ja mobiilipalveluiden käyttöön. Turvallisuuden tunteen merkitystä varainhoidon alalla ei voi väheksyä ja se on otettava huomioon sekä digitaalisissa että henkilökohtaisissa palveluissa. Tämän vahvistavat Beckett, Hower ja Howcroft (2000), Lee ja Shin (2018) ja Hsu ja muut (2011) omissa tutkimuksissaan. Turvallisuuden tunteeseen vaikuttavat Leen ja Shin (2018) mainitsema datan hajautuminen eri toimijoille. Haastateltavista kaikki paitsi H1 olivat lähtökohtaisesti varovaisempia luovuttaman tietojansa kolmannen osapuolen haltuun. Yritysten onkin valittava tarkkaan, kenen kanssa lähtee tekemään yhteistyötä, vaikka startupien ja perinteisten finanssialan toimijoiden avulla pystyttäisiin luomaan asiakkaita hyödyttäviä esimerkiksi dataan perustuvia palveluja.

Haastateltavista H2 ja H4 toivat esiin lisätietojen saamisen digitaalisten palveluiden kautta. Kotarba (2016) on tutkimuksessaan havainnut asiakkaiden vaativan hyödyllisen tiedon saamista sekä liiketoiminnasta että itsestään. Tämä nousi esiin haastatteluissa. Haastateltavat korostivat tiedon sekä digitaalisten palveluiden yksinkertaistamista. Scherer, Wunderlich ja von Wangenheim (2017) ovatkin havainneet yksinkertaisten ja helppokäyttöisten toimintojen sopivan paremmin kevyempiin palvelukanaviin kuten mobiiliin. Mobiilipalveluihin ei siis edes kannata viedä monimutkaisia toimintoja tai vaikeasti tulkittavia tietoja vaan tarjota nämä palvelut henkilökohtaisen palvelun avulla. Yritysten olisi hyvä tarjota vähintään helposti ja nopeasti saatava tuki tietojen tulkitsemiseen.

Haastatteluissa esiin nousutta mobiilipalveluiden helppokäyttöisyyttä ja palvelun hyödyllisyyttä perään kuuluttaa myös Lin (2011) sekä Hsu ja muut (2011). He havaitsivat helppokäyttöisyyden puutteen voivan aiheuttaa palveluiden käytön lopettamiseen. Näistä syistä palvelut pitäisi lähtökohtaisesti tehdä mahdollisimman yksinkertaiseksi, helppokäyttöiseksi ja laajentaa pienin askelin, ettei helppokäyttöisyys kärsi liiasta toiminnallisuudesta. Mobiilipalveluita käyttäneet haastateltavat kokivat niiden nopeuden ja saatavuuden hyvänä asiana. Mobiilipalveluiden merkitystä joka päiväisessä elämässä tukee myös Komulaisen ja muiden (2018) tutkimus mobiilipalveluiden käytöstä. Mobiilipalveluita käytetään lähes päivittäin nopean kirjautumisen ja palvelun helppokäyttöisyyden vuoksi.

Haastatteluissa asiakkaat kokivat digitaalisten palveluiden tuovan nykyisin heille lähinnä utilitaristista eli käytännöllistä ja toiminnallista arvoa. Asiakkaat selvästi kokivat saavansa hedonistisen eli tunteita tuovan arvon vain henkilökohtaisesta palvelusta.

Komulainen ja muut (2018) korostavatkin molempien hyötyjen tuomista mobiilipalveluihin asiakasuskollisuuden ja asiakaskokemuksen kasvattamiseksi. Mobiilipalveluiden personoinnilla ja paremmilla kytköksillä asiakkaan hyvinvoinnin parantamiseen sekä varainhoidon palveluiden hyötyjen osoittamisella saatettaisiin tuoda hedonistisia hyötyjä nykyistä paremmin esiin. Hedonististen sekä utilitarististen hyötyjen yhdistäminen varainhoidon mobiilipalveluissa olisi yksi mielenkiintoinen jatkotutkimusta vaativa aihe.

Konkreettisia digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden käyttömahdollisuuksia käydään luvussa 6.4 tarkemmin läpi.

6.3. Tutkimusprosessin arviointi

Tutkimuksessa onnistuttiin vastaamaan tutkimuskysymykseen yleisellä tasolla. Haastatteluiden pohjalta tunnistettiin yksityisen varainhoidon piirteitä nykyisessä digitalisoituvassa finanssimarkkinassa. Tutkimustuloksena syntyi varainhoidon palvelumallissa huomioon otettavia piirteitä kuten henkilökohtaisen palvelun merkitys ja sen säilyttämisen tarve sekä digitaalisten palveluiden rooli tiedon välittäjänä. Palveluiden personoinnin, pitkäjänteisyyden, oikea-aikaisuuden ja luottamussuhteen merkitys havaittiin tärkeäksi yksityisen varainhoidon palveluissa. Havaittuihin palveluiden ominaisuuksiin löytyi tukea monista eri taustatutkimuksissa käsitellyistä tutkimuksista ja raporteista kuten esimerkiksi Beckettin, Hewerin ja Howcroftin (2000) määrittelemä asiantuntijariippuvuus sekä Hummelin, Schachtin ja Mädchen (2017) palvelukanavaan vaikuttavat tekijät.

Haastatteluihin tavoitettiin odotettua vähemmän varainhoidon asiakkaita ja laajempi otos olisi voinut tuoda syvempää näkemystä varainhoidon palveluiden nykytilasta sekä hybridimallin muodostamisesta. Haastatteluista yksi järjestettiin puhelimitse poiketen suunnitellusta ja muista haastateltavista. Puhelinhaastattelun ei kuitenkaan nähty vaikuttavan haastattelun tuloksiin. Haastateltavien erilaiset lähtökohdat ja näkökulmat varainhoidon palveluihin tekivät tutkimuksen analysoinnista kuitenkin monipuolista. Tutkimuksella ei pyritty tilastolliseen yleistettävyyteen vaan kuvaamaan varainhoidon hybridimallin piirteitä. Tutkimuksessa onnistuttiin löytämään selkeitä piirteitä henkilökohtaisten ja digitaalisten palveluiden ominaisuuksista ja niiden istuvuudesta varainhoidon hybridimalliin.

Haastatteluissa eniten epäselvyyttä aiheutti kysymykset kolmansien osapuolten palveluiden käytöstä varainhoidossa, koska ilmiö ei ollut kaikille tuttu ja se käsitettiin haastateltavien välillä hieman eri tavalla. Haastateltavien vastauksista kävi myös ilmi, että osa heidän ajatuksistaan eivät tulleet suoraan omista kokemuksistaan vaan näkökulmista, miten muut varainhoidon asiakkaat saattaisivat toimia. Tähän pystyttiin

kuitenkin reagoimaan ja tarkentamaan kysymyksiä henkilökohtaisemmalle tasolle. Vähemmän aktiivisten palveluiden käyttämättömyyden syytä saatiin myös selvitettyä, vaikka haastattelun kysymyspohjat olivat lähtökohtaisesti siitä näkökulmasta, että haastateltavat ovat käyttäneet varainhoidon digitaalisia sekä henkilökohtaisia palveluita.

Haastatteluiden analyysia olisi voinut tehdä esimerkiksi varainhoidon asiantuntijoiden kanssa tai osallistamalla haastateltavia myös tulosten analysointiin. Analyysit ovat kuitenkin vain tutkimuksen tekijän tekemiä ja niissä voi siitä syystä olla tutkimuksen tekijän omia valintoja.

Tämä tutkimus voi toimia pohjana tuleville varainhoidon hybridimallia selittäville tutkimuksille. Tutkimuksella onnistuttiin selvittämään yksityisen varainhoidon palveluiden erityispiirteitä ja hybridimallin muotoa. Mahdollisessa jatkotutkimuksissa voisi keskittyä tutkimaan tarkemmalla tasolla, mitkä palveluelementit kannattaa digitalisoida, ja mitkä kannattaa säilyttää henkilökohtaisen palvelun piirissä. Palveluelementtien tutkimuksessa voisi yhdistää haastatteluihin kyselymuotoista tutkimusta. Hedonististen hyötyjen tuomista osaksi mobiilipalveluita voisi tutkia prototyypin ja kokeilevien palvelumallien avulla, jotta pystyttäisiin kokeilemalla selvittämään asiakkaille merkityksellisiä ja hedonistista hyötyjä tuovia palveluita.

6.4. Havaintoja palveluiden kehitykseen

Tutkimustulosten analysoinnissa huomattiin henkilökohtaisen palvelun ja asiakkaan tuntemisen merkitys varainhoidon palveluissa. Yksityisen varainhoidon asiakkailta on selvästi tarve sekä digitaalisille, että henkilökohtaisille palveluille. Digitaaliset palvelut muodostavat pohjan yksinkertaisten tietojen ja raporttien ajankohtaisella sekä oikea-aikaisella välittämällä. Henkilökohtainen palvelu toimii varainhoidon hybridimallissa asiakassuhdetta ja luottamusta rakentavassa roolissa. Henkilökohtaisen varainhoitajan toimiminen asiakasta ohjaavassa ja opettavassa ns. personal trainer -roolissa näen hyvänä tapana tukea asiakkaita. Asiakaspalvelua ei kannata haastatteluiden perusteella digitalisoida vaan tarjota digitaalisissa palveluissa riittävästi tietoa yksinkertaisessa muodossa ja mahdollistaa henkilökohtaisen palvelun saamisen välittömästi. Henkilökohtainen palvelu toimii haastatteluiden perusteella parhaiten sijoituksia käsittelevässä neuvonannossa ja sijoitusstrategiasta keskustellessa. Henkilökohtaisissa tapaamisissa on tärkeää käydä asiakkaan kiinnostuksen kohteet läpi, koska ne eivät selviä lakisääteisistä sijoittajakartoittimista tai profiloinneista. Nämä kartoittimet eivät anna asiakkaista riittävästi tietoa täyttääkseen asiakkaiden tarpeita palveluiden personointia varten.

Komulaisen ja muiden (2018) tutkimuksen mukaan perinteisiin vähittäispankkeihin verrattuna varainhoidon palvelut vaikuttavat melko suoraan

asiakaskokemukseen. Vähittäispankeilla asiakaskokemus syntyy suurelta osin toiminnallisista palveluista kuten laskujen maksamisesta ja maksujen välittämisestä. Tämän tutkimuksen perusteella varainhoidon merkittävimmät asiakaskokemukset syntyvät hedonistisista arvoista henkilökohtaisessa palvelussa sekä digitaalisten palveluiden tiedonjaosta eikä niinkään palveluissa olevista toiminnallisista tehtävistä.

Schererin, Wunderlich:n ja von Wangenheimin (2017) tutkimus vahvistaa asiakkaiden tarpeen sekä henkilökohtaiselle, että digitaaliselle palvelulle. Heidän tutkimuksestaan käy ilmi, että asiakkaat, jotka kokevat sekä itsepalvelun, että henkilökohtaisen palvelun parhaat puolet jäävät todennäköisemmin asiakkaita kuin he, jotka rajoittavat käyttönsä vain toiseen näistä. Tästä syystä digitaaliset palvelut yksinään eivät aina saavuta haluttua tulosta ja yritysten onkin keskityttävä tuottamaan asiakkaille arvoa molemmissa palvelumuodoissa.

Haastatteluissa nousi esiin digitaalisten palveluiden personointi omiin tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin nähden. On tärkeää pystyä luomaan palveluista asiakkaan näköisiä. Varainhoitajat tutustuessaan voisivat kartoittaa asiakkaan todelliset tarpeet ja tulevaisuuden suunnitelmat, sekä muokata asiakkaiden digitaalisia palveluja taustajärjestelmillä asiakkaan näköiseksi. Asiakkaalla voisi myös hyvin olla oma mahdollisuus muuttaa palveluista saatavien tietojen sisältöä, mutta uskon varainhoitajien työn helpottavan ja parantavan asiakaskokemaa. Varainhoitajat voisivat välittää automatisoidusti tai manuaalisesti asiakasta kiinnostavia uusia sijoituskohteita tai lisätietoja asiakkaan käytössä oleviin digitaalisiin palveluihin. Mobiilipalvelu voisi toimia tällä tavoin yhtenä pääasiallisena varainhoitajan ja asiakkaan välisenä kommunikointivälineenä. Varainhoitaja olisi asiakkaan näkökulmasta aina taskussa poistamatta henkilökohtaista palvelua.

Finanssitekniikan ulkopuolisten palveluntarjoajien palveluiden ja hybridimallien yhdistäminen sekä niiden kehittäminen ovat tärkeässä roolissa tulevaisuuden asiakaskokemuksen parantamisessa. Varainhoitoa tarjoavien yritysten pitäisikin luoda asiakkailleen arvolupaus, joka kuvailee hybridimallin digitaalisia palveluita ja korostaa henkilökohtaisen palvelun saatavuutta.

Tulevaisuuden sukupolvi tulee olemaan erilainen nykyisestä varainhoidon asiakkaina pääasiassa toimivista. Nuorilla tulevaisuuden varainhoidon asiakkailla itsepalvelun merkitys kasvaa eikä heitä voi unohtaa palveluita kehitettäessä, koska muutoin yritykset menettävät potentiaaliset tulevat asiakassukupolvet. Nuoret milleniaalit eivätkä Z-sukupolven edustajat ole vielä varainhoidon kohderyhmää, mutta tulevaisuudessa aikaisempaa nuoremmat henkilöt saattavat tulla esimerkiksi perintöjen avulla potentiaalisiksi asiakkaita. Uudet sukupolvet ovat jo nyt ostokäyttäytymisellään muuttaneet kuluttajamarkkinoita. He ovat valmiita ja tottuneita käyttämään uusia teknologisia palveluita kuten tekoälypohjaisia henkilökohtaisia assistentteja ja ovat

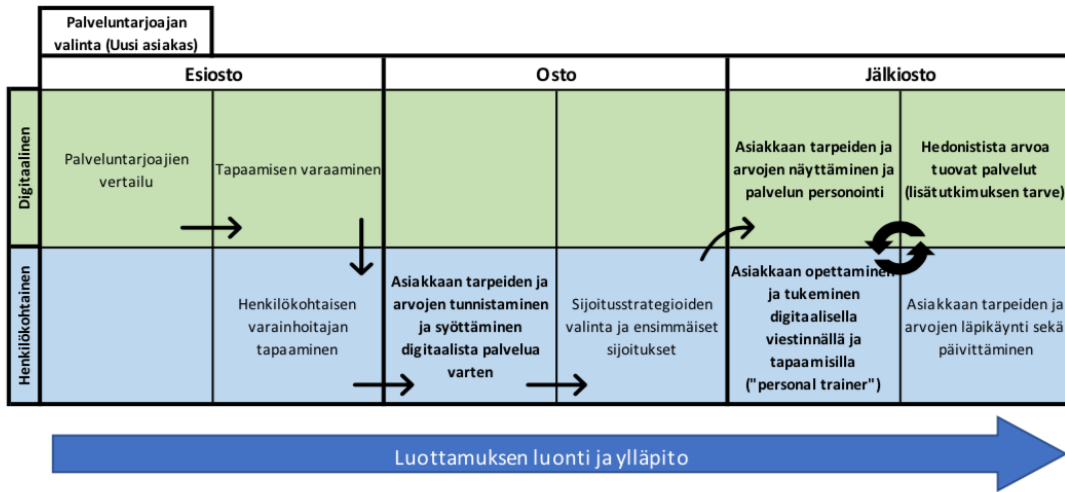
eläneet teknologiakeskeisessä maailmassa. He ovat mm. tottuneet *on-demand* palveluihin, joissa palvelut ovat tarvittaessa heti ja ympärivuorokauden saatavilla. Suomessa esimerkiksi vähittäistavarakaupat ovat muuttaneet aukioloaikojaan ja toimivat jo nyt ympärivuorokauden. Uudet sukupolvet ovat tottuneet käyttämään digitaalisia palveluita ympärivuorokauden ja odottava saavansa tietoa välittömästi ilman välikäsiä ja pystyvänsä toimimaan itsenäisesti. Varainhoidossa onkin hyvä valmistautua digitaalisten palveluiden jatkuvaan saatavuuteen sekä siellä olevan tiedon joka hetkiseen ja välittömään päivittymiseen.

Yhtenä tulevaisuuden skenaariona voi olla pääomamarkkinoiden uudenlaiset kauppa-alustat. Nämä kauppa-alustat saattaisivat tulevaisuudessa mahdollistaa mm. varainhoitajien ja asiakkaiden kahdenkeskeiset varainhoitosopimukset ilman perinteistä isoa varainhoitoyritystä. Haastatteluista kävi ilmi, että varainhoitoyritys näkyy palveluissa lähinnä turvallisuutta takaavana tekijänä eikä palveluissa suoraan. Voi siis olla, että perinteiset finanssialan yritykset jäävät taka-alalle käsittelemään asiakkaiden varoja ja varainhoitajat sekä digitaaliset palvelut toimivat irrallaan finanssialan yrityksistä asiakasrajapinnassa.

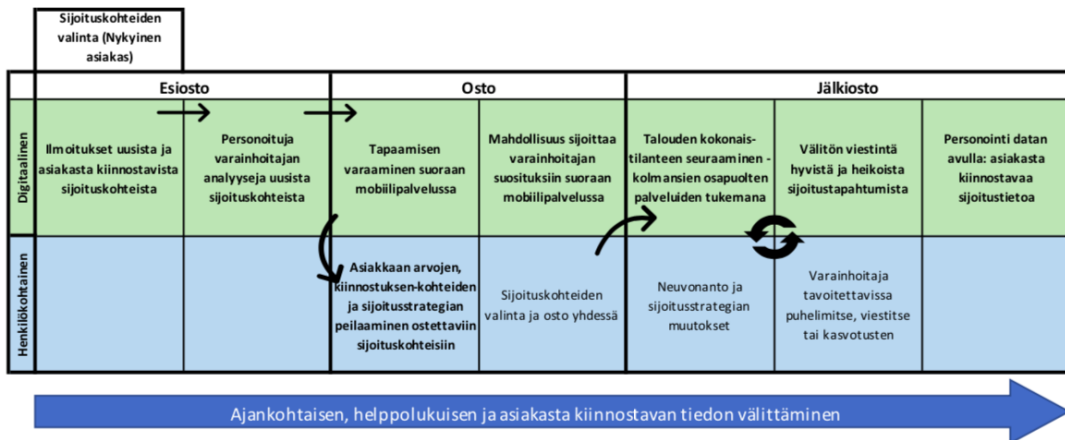
Jokaisen finanssialan palvelun kohdalla suurin osa asiakkaista haluaa tehdä sopimuksen henkilökohtaisen palvelun avulla internetin sijaan, kun taas esimerkiksi esiestovaiheen tiedonhaku sekä myynninjälkeistä palvelua asiakkaat hakevat pääosin internetistä (Hummel, Schacht ja Mädche, 2017). Beckettin, Hewerin ja Howcroftin (2000) tutkimuksesta selvisi esimerkiksi finanssituotteen tyyppin, tuotteen kompleksisuuden sekä luottamuksen vaikutus palvelukanavan valintaan ja asiakaskäyttäytymiseen. Haastatteluiden analysoinnissa ja seuraavaksi esitellyssä hybridimallin ominaisuuksissa peilattiin näihin tutkimuksiin.

Lemonin ja Verhoef:n (2016) määrittelemiä ostovaiheita käytettiin luokittelemaan hybridimallin eri vaiheita asiakaspolun vaiheisiin. Ostovaiheiden palvelut jaoteltiin vielä digitaalisiin ja henkilökohtaisiin palveluihin. Taulukkoja on kaksi: Taulukko 3 ja Taulukko 4. Taulukko 3 kuvaa uuden asiakkaan polkua ja taulukko 4 nykyisen mahdollisia lisäostoja tekevän asiakkaan polkua. Taulukoissa oleviin nuoliin on nostettu tärkein kyseistä asiakaspolkua kuvaava ominaisuus. Ominaisuus täytyy säilyttää koko asiakaspolun lävitse. Palveluntarjoajan valinnassa tärkeimpänä ominaisuutena ja on luottamussuhteen luonti ja sen ylläpito, kun taas lisäostojen tekemisessä tärkein ominaisuus on tietojen välittäminen asiakkaalle. Taulukoissa ei ole otettu huomioon taustajärjestelmissä tehtäviä toimintoja, jotka välittävät tiedon tai palvelun digitaaliseen tai henkilökohtaiseen asiakasrajapintaan. Taulukoihin onkin kuvattu vain toiminnot, jotka ovat asiakkaalle näkyviä. Taulukoissa on lihavoituna ne toiminnot, joita pidän tämän tutkimuksen tulosten osalta tärkeimpinä ominaisuuksina. Palveluntarjoajan

valinnan jälkiosto-vaiheen osana on koko sijoituskohteiden valinnan asiakaspolku. Sijoituskohteiden valinta toistuu asiakkaiden elinkaaren aikana useamman kerran.



Taulukko 3 Palveluntarjoajan valinta



Taulukko 4 Lisäostojen tekeminen

Taulukoissa ei ole otettu kantaa kuka palvelun eri osat tarjoaa. Näen, että kolmansien osapuolten palvelut ovat välttämättömiä ainoastaan talouden kokonaiskuvan luomisessa. On siis mahdollista, että palveluiden eri osat tulevat eri yrityksiltä. Esimerkiksi digitaaliset ympärivuorokauden toimivat palvelut ja henkilökohtainen varainhoitaja tulevat eri palveluntarjoajilta. Asiakkaalle nämä kuitenkin näkyisivät saumattomana palveluna läpi asiakaspolun. Tällainen palvelumalli vähentää isojen taustalla toimivien yritysten tarvetta, mutta haastatteluissa esiin tullut turvallisuuden tunne täytyy pystyä säilyttämään. Turvallisuuden tunne syntyi haastateltavien vastausten perusteella nimenomaan palveluntarjoajan brändin ja maineen kautta. Turvallisuuden takaamista ilman isoa yritystä tarvitsisi tutkia jatkotutkimuksilla tarkemmin.

Asiantuntijariippuvaisten asiakkaiden piirissä toimivien palveluntarjoajien on mahdollisuus luoda vahvaa brändikuvaa ja erilaistua muista kilpailijoista luomalla vahvat luottamussuhteet asiakkaisiinsa henkilökohtaisen palvelun avulla. Varainhoidon tuotteiden ollessa suhteellisen samanlaisia jokaisella palveluntarjoajalla, on yritysten kannattavin tapa erottua palvelumallillaan (Beckett, Hower ja Howcroft, 2000). Yritysten palvelumallin yksi muoto on esitelty hybridimalli. Yritysten on tulevaisuudessa erilaistuttava kilpailijoistaan luomalla digitaalisia palveluita varakkaiden yksityishenkilöiden tarpeeseen, jotta yritykset säilyttävät asemansa markkinoilla tai jopa vahvistavat sitä. Hybridimallin luominen vaatii kuitenkin suuria teknologisia panostuksia, jotta riittävät palvelut saadaan asiakkaiden käyttöön. Yritysten tarvitsee luoda selkeä visio tulevaisuuden palvelumallista ja kehittää palveluitaan kohti hybridimallia. Esitelty hybridimalli on yksi vaihtoehto varainhoidon palveluntarjoajien tulevaisuuden palvelumalliksi. Hybridimallin takaisinmaksuaika saattaa olla pienempiä kehityskohteita pidempi, mutta oikein tehtynä se todennäköisesti luo merkittävää kilpailuetua muihin varainhoidon toimijoihin nähden.

7. Yhteenveto

Tämän tutkielman aiheena oli yksityisen varainhoidon hybridimalli. Hybridimalli on palvelumalli, jossa yhdistyvät digitaaliset ja henkilökohtaiset palvelut. Tutkielmassa pyrittiin vastaamaan tutkimukseen: *Millainen yksityisen varainhoidon hybridimalli voisi olla?*

Varainhoidon digitaalisten ja henkilökohtaisten palveluiden yhdistävää palvelumallia ei aikaisemmin ollut tutkittu ja tämä tutkimus toimii hybridimallia hahmottavana tutkimuksena. Tässä tutkielmassa esiteltiin varainhoitoon liittyviä muutospaineita teknologisesta, regulatiivisesta sekä asiakaskäyttäytymisen muuttumisen näkökulmasta. Digitaalisia palveluita käsiteltiin pääasiassa mobiilipalveluiden osalta ja henkilökohtaista palvelua kokonaisuutena, johon kuuluu esimerkiksi kasvotusten tapaamisia ja puhelinkeskusteluita. Tutkielmassa käsiteltiin myös palvelukanavan valintaan vaikuttavia tekijöitä ja finanssialan asiakkaiden erityispiirteitä.

Finanssialan digitaalisia palveluita on tutkittu lähinnä vähittäispankkien osalta esimerkiksi mobiilipankkien näkökulmasta. Varainhoidon palvelut poikkeavat kuitenkin vähittäispankin päivittäisestä kaupankäynnistä pitkäjänteisemmällä ja moniulotteisemmalla palvelullaan.

Tutkimukseen valittiin yksityisen varainhoidon nykyisiä asiakkaita, joita tavoitettiin yhteensä neljä. Tutkimus toteutettiin haastatteluin, joista kolme tehtiin kasvotusten ja yksi puhelimitse. Tutkimusmetodiksi valittiin haastattelut, jotta syntyisi mahdollisimman syvä ymmärrys haastatteluun osallistujan tarpeista, haasteista ja tehtävistä.

Haastatteluista erottui pienessä otosmäärässäkin hieman erilaiset näkökulmat varainhoidon palveluihin. Haastateltavista kaksi oli selvästi aktiivisempia käyttämään digitaalisia sekä henkilökohtaisia palveluita kahta muuta haastateltavaa enemmän. Henkilökohtaisen palvelun merkitys nousi selkeäksi tekijäksi haastatteluiden pohjalta, eikä vahvasti digitaalisuutta tukeva haastateltavakaan haluaisi luopua henkilökohtaisesta palvelusta. Digitaalisten palveluiden nähtiin toimivan enemmän sijoitusten tilanteesta tietoja välittävinä palveluina kuin itse toiminnallisia ominaisuuksia sisältävinä.

Haastatteluiden ja taustatutkimuksen pohjalta luotiin uuden ja nykyisen asiakkaan palveluntarjoajan valinnan ja sijoituskohteen valinnan asiakaspolkuihin hybridimallin eri vaiheita, joita on hyvä ottaa huomioon yksityisen varainhoidon palvelumallia kehitettäessä. Henkilökohtaisen palvelun on hyvä toimia asiakasta ohjaavana ja tukevana palveluna kun digitaalinen palvelu toimisi selkeästi sijoitustiedonvälittäjä.

Viiteluettelo

Auh, S., Bell, S. J., Mcleod, C. S. ja Shih, E. (2007) ”Co-production and customer loyalty in financial services”, *Journal of Retailing*, 83, ss. 359–370. doi: 10.1016/j.jretai.2007.03.001.

Beckett, A., Hewer, P. ja Howcroft, B. (2000) ”An exposition of consumer behaviour in the financial services industry”, *International Journal of Bank Marketing*, 18(1), ss. 15–26. doi: 10.1108/02652320010315325.

Capgemini (2017) *Top 10 trends in wealth management*. Saatavissa: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/12/wealth-managment-trends-2018.pdf> (Viitattu: 23. syyskuuta 2018).

Capgemini (2018) *World Wealth Report 2018: Global HNWI surpasses US\$70 trillion*. Saatavissa: <https://www.capgemini.com/fi-en/news/capgeminin-world-wealth-report-2018-rikkaiden-varallisuus-kasvussa-jo-kuudetta-vuotta/> (Viitattu: 23. syyskuuta 2018).

Chen, J. (2018) *Private banking*. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/p/privatebanking.asp> (Viitattu: 21. joulukuuta 2018).

Clarke, M., Henry, T., Vora, K. ja Whampfler, J. (2017) ”The hybrid advice model”, *the Capco Institute Journal of Financial Transformation*, 46, ss. 178–185.

Desmangles, L., Dupas, M., Sachse, H., De T’serclaes Benedek Vasy, J.-W. ja Walsh, I. (2018) *Global Retail Banking 2018: The Power of Personalization*.

Dwyer, F. R., Schurr, P. H. ja Oh, S. (1987) ”Developing Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Marketing*, 51(2), s. 11. doi: 10.2307/1251126.

Ernest & Young (2018) *Global banking outlook 2018 - Pivoting toward an innovation-led strategy*. Saatavissa: [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-banking-outlook-2018/\\$File/ey-global-banking-outlook-2018.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-global-banking-outlook-2018/$File/ey-global-banking-outlook-2018.pdf) (Viitattu: 16. syyskuuta 2018).

Finanssiala ry (2017) *SÄÄSTÄMINEN, LUOTONKÄYTTÖ JA MAKSUTAVAT*. Saatavissa: http://www.finanssiala.fi/materiaalit/SLM_2017_Tutkimusraportti.pdf (Viitattu: 16. syyskuuta 2018).

Gulamhuseinwala, I., Bull, T. ja Lewis, S. (2015) ”FinTech is gaining traction and young, high-income users are the early adopters”, *The Journal of Financial Perspectives*, 3(3), ss. 1–17. Saatavissa: <https://ssrn.com/abstract=3083976>.

Hayes, A. (2018) *High Net Worth Individual - HNWI Definition | Investopedia*. Saatavissa: <https://www.investopedia.com/terms/h/hnwi.asp> (Viitattu: 28. syyskuuta 2018).

Hsu, C.-L., Wang, C.-F., Chuan, J. ja Lin, C. (2011) *Investigating customer adoption behaviours in Mobile Financial Services*, *International Journal of Technology and Human Interaction and Information Management & and Technology*. Saatavissa: <https://www.inderscienceonline-com.helios.uta.fi/doi/pdf/10.1504/IJMC.2011.042455> (Viitattu: 16. syyskuuta 2018).

Hummel, D., Schacht, S. ja Mädche, A. (2017) "Multi-Channel Choice in Retail Banking Services: Exploring the Role of Service Characteristics", *13th International Conference on Wirtschaftsinformatik*, (February), ss. 619–633.

Kaye, J. "Jofish", Mccuiston, M., Gulotta, R. ja Shamma, D. A. (2014) "Money Talks", *CHI 2014*, ss. 521–530. doi: 10.1177/1559827616689557.

Kim, G., Shin, B. ja Lee, H. G. (2009) "Understanding dynamics between initial trust and usage intentions of mobile banking", *Information Systems Journal*, 19(3), ss. 283–311. doi: 10.1111/j.1365-2575.2007.00269.x.

Komulainen, H., Saraniemi, S., Ulkuniemi, P. ja Ylilehto, M. (2018) "End-customer value restructuring the financial service supply chain", *Marketing Intelligence and Planning*. doi: 10.1108/MIP-11-2017-0320.

Kotarba, M. (2016) "New factors inducing changes in the retail banking customer relationship management (CRM) and their exploration by the FinTech industry", *Foundations of Management*. doi: 10.1515/fman-2016-0006.

Lazar, J., Feng, J. H. ja Hochheiser, H. (2010) *Research methods in human-computer interaction, Evaluation*. doi: 10.1002/asi.21187.

Lee, I. ja Shin, Y. J. (2018) "Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges", *Business Horizons*, 61, ss. 35–46. doi: 10.1016/j.bushor.2017.09.003.

Lemon, K. N. ja Verhoef, P. C. (2016) "Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey", *Journal of Marketing*, 80(6), ss. 69–96. doi: 10.1509/jm.15.0420.

Lin, H. F. (2011) "An empirical investigation of mobile banking adoption: The effect of innovation attributes and knowledge-based trust", *International Journal of Information Management*, 31(3), ss. 252–260. doi: 10.1016/j.ijinfomgt.2010.07.006.

Puschmann, T. (2017) "Fintech", *Business and Information Systems Engineering*, 59(1), ss. 69–76. doi: 10.1007/s12599-017-0464-6.

Riikkinen, M., Saarijärvi, H., Sarlin, P. ja Lähteenmäki, I. (2018) ”Using artificial intelligence to create value in insurance”, *International Journal of Bank Marketing*, 36(6), ss. 1145–1168. doi: 10.1108/IJBM-01-2017-0015.

Ryu, H. S. (2018) ”What makes users willing or hesitant to use Fintech?: the moderating effect of user type”, *Industrial Management and Data Systems*, 118(3), ss. 541–569. doi: 10.1108/IMDS-07-2017-0325.

Scherer, A., Wunderlich, N. V. ja von Wangenheim, F. (2017) ”The Value of Self-Service: Long-Term Effects of Technology-Based Self-Service Usage on Customer Retention”, *MIS Quarterly*, 39(1), ss. 177–200. doi: 10.25300/misq/2015/39.1.08.

Shaikh, A. A. ja Karjaluoto, H. (2014) ”Mobile banking adoption: A literature review”, *Telematics and Informatics*, 32(1), ss. 129–142. doi: 10.1016/j.tele.2014.05.003.

Srinivas, V., Friedman, S. ja Eckenrode, J. (2014) *Mobile financial services - Raising the bar on customer engagement*. Saatavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/mobile-financial-services/DUP-693_FSI-Mobility_MASTER_kw.pdf (Viitattu: 16. syyskuuta 2018).

Srinivas, V., Fromhart, S., Goradia, U. ja Wadhvani, R. (2017) ”2018 Banking Outlook: Accelerating the transformation”, s. 28. Saatavissa: http://www.deloitte.com/view/en_US/us/Industries/Banking-Securities-Financial-Services/d57040031a642410VgnVCM2000003356f70aRCRD.htm.

Valtiovarainministeriö (2018) *Lakiluonnokset osakesäästötilistä lausuntokierrokselle - Artikkelit - Valtiovarainministeriö*. Saatavissa: https://vm.fi/artikkeli/-/asset_publisher/lakiluonnokset-osakesaastotilista-lausuntokierrokselle (Viitattu: 7. lokakuuta 2018).

Wells, N. ja Wolfers, J. (2000) ”Finance with a personalized touch”, *Communications of the ACM*, 43(8), ss. 31–34. doi: 10.1145/345124.345135.

Zhou, T. (2012) ”Understanding users’ initial trust in mobile banking: An elaboration likelihood perspective”, *Computers in Human Behavior*, 28(4), ss. 1518–1525. doi: 10.1016/j.chb.2012.03.021.

Liite 1: Haastattelurunko

Kysymykset kysyttiin haastateltavilta, mikäli haastateltava ei ollut vastannut aikaisemmassa vaiheessa kysymykseen.

1. Miten kauan olette käyttäneet varainhoitopalveluita? Olleet varainhoitopalveluiden asiakkaana?
2. Kuinka monen varainhoitotalon kanssa olet ollut asiakassuhteessa vuosien aikana? Monestako on kokemusta?
3. Mitä erilaisia digitaalisia ja henkilökohtaisia palveluja olet käyttänyt varainhoidon yhteydessä? Missä tilanteessa?
 - a. Digitaalisia teknologiaan pohjautuvia: itsepalvelut, mobiilisovellus, verkkopalvelu, tekoälyn avustamat
 - b. Henkilökohtaisia: Kasvotusten tapaamiset, puhelinsoitot, livechat
4. Millaiseksi koette digitaalisen ja henkilökohtaisen palvelun yhdistämisen käyttämissänne varainhoitopalveluissa? Vastaako tarpeitasi? Miten vastaa/ei vastaa?
 - a. Miten näette muiden digitaalisten tuotteiden yhteyden nykyisiin varainhoidon palveluihin? Esim. mobiilipankki? Onko yhteyttä tai voisiko olla?
5. Mikä on se ydinpalvelu, jota koet saavaasi tai hait yksityisen varainhoidon piiristä? Mitä ilman ette pärjäisi yhtä hyvin sijoitustoiminnassa?
 - a. Miksi?
6. Mitkä toiminnot ovat sinulle tärkeimpiä? Millainen palvelu on mielestäsi korkealaatuinen?
 - a. Mistä palvelun ominaisuuksista et luopuisi? Miksi?
 - b. Oletteko jäänyt kaipaamaan jotakin palveluelementtiä? Miksi?
7. Millaisessa tilanteessa olet ollut erittäin tyytyväinen saamaasi varainhoidon palveluun? Mikä siitä teki hyvän kokemuksen?
8. Entä tyytymätön/huono palvelukokemus?
 - a. Miten olisi voinut parantaa?
9. Mitä ajattelet digitaalisten palveluiden käytöstä varainhoidossa?
 - a. Vaikuttaako koettu turvallisuus palvelun valintaan tai käyttöön?
10. Voisivat digitaaliset välineet tukea yksityistä varainhoitoa? Millä tavoin?
 - a. Pystyisikö joku digitaalinen asia korvaamaan tai tehostamaan nykyisin tekemäsi jonkin asian? Minkä? Mitä hyötyä?

11. Miten kuvailisit itseäsi sijoittajana? Oletko aktiivinen sijoittaja, tarkasti seuraava ja optimoiva vai hällävälä-asenteella?
12. Miten/mistä etsitte tarvittavaa tietoa liittyen sijoittamiseen / varojen hallintaan?
 - a. Miten seuraatte esim markkinoita?
 - b. Mitä tietoa haette?
 - c. Millaisilla palveluilla voisi helpottaa tiedon etsimistä?
13. Hyödynnättekö sosiaalisia piirejä tietojen haussa? Digitaalisesti, tuttavien kesken, keskustelufoorumeita? Millaisessa tilanteessa ja mitä tietoa haette?
 - a. Kenen kanssa keskusteleat aiheista? Miten mistä aiheista? Missä tilanteissa?
14. Miten näet, että varainhoidon palvelut tulevat muuttumaan seuraavan 5-10 vuoden aikana? Miten toivoisit, että muuttuisi? Miksi? Onko huolia palveluiden muuttumisesta laajalla skaalalla? Miksi?
15. Miten kuvailisitte tulevaisuuden täydellistä digitaalisen ja henkilökohtaisen palvelun yhdistelmää? Mitä hyötyä?
 - a. Mikä on teille sopivin tapa yhdistelmästä?
16. Mitä ajatuksia herättää kolmansien osapuolten ja perinteisten finanssialan yritysten jo tapahtuneen tai tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuvan yhteistyön?
 - a. Kolmannella osapuolella tarkoitetaan esimerkiksi asiakkaan ja palveluntarjoajan lisäksi kolmatta esimerkiksi lisäpalvelua tarjoavaa tahoa. (Pienemmät startupit, teknologiajätit Google, Amazon, Facebook)
 - b. Esim. Nordea on alkanut tekemään yhteistyötä Tink-nimisen startupin kanssa tarjotakseen rahankäytön seurantaan liittyviä palveluita. Ja Danske Bank tekee vastaavaa yhteistyötä Spiir-nimisen startupin kanssa.
17. Tuleeko mieleen vielä jotain lisättävää?