



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO  
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MATTI MÄKINEN  
KESKISUUREN RAHOITUSALAN TEKNOLOGIAYRITYKSEN KAN-  
SAINVÄLISTYMISEN MAHDOLLISUUDET OHJELMISTOTUOT-  
TEELLA

Diplomityö

Tarkastaja: professori Saku Mäkinen  
Tarkastaja ja aihe hyväksytty  
11. tammikuuta 2017

## TIIVISTELMÄ

**MATTI MÄKINEN:** Keskisuuren rahoitusalan teknologiayrityksen kansainvälistymisen mahdollisuudet ohjelmistotuotteella  
Tampereen teknillinen yliopisto  
Diplomityö, 76 sivua  
Tammikuu 2018  
Tuotantotalouden diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma  
Pääaine: Talouden ja liiketoiminnan hallinta  
Tarkastaja: professori Saku Mäkinen

Avainsanat: finanssiteknologia, fintech, innovaatio, katetut joukkolainat, kiinnitysluottopankkitoiminta, kilpailuetu, markkinatutkimus

Tässä diplomityössä tutkittiin pohjoismaisia kiinnitysluottopankkimarkkinoita keskisuuren finanssiteknologiayrityksen laajentumista varten. Taustalla on yrityksen kiinnitysluottopankkitoiminnan hoitoon tarkoitettu ohjelmistotuote. Tutkimuskysymykseksi määriteltiin: Miten pohjoismaisten markkinoiden piirteet vaikuttavat suomalaisen finanssialan ohjelmistoyrityksen mahdollisuuksiin laajentua kyseisille markkinoille yksittäisellä ohjelmistotuotteella?

Tutkimuskysymystä lähestyttiin viitekehysellä, joka perustui ohjelmistotuotteen tarkastelemiseen innovaationa sekä markkinoiden tutkimiseen suhteessa innovaation ominaisuuksiin. Viitekehystä taustoitettiin kirjallisuuskatsauksella relevanteista teoreettisista aihealueista: Yrityksen kilpailuetu, innovaatioiden leviäminen ja viiden innovaation attribuutin malli sekä markkinointitutkimus. Itse tutkimuksen primääridata hankittiin haastatteleamalla suomalaisia kiinnitysluottopankkitoiminnan asiantuntijoita. Sekundääridatan lähteenä käytettiin muun muassa yrityksen sisäistä tietoa sekä erilaisia julkisia lähteitä. Kerättyä dataa analysoitiin innovaation sekä markkinoiden näkökulmasta.

Työn tuloksena tunnistettiin ensinnäkin useita kilpailuedun lähteitä ohjelmistotuotteelle. Tämän lisäksi ohjelmistoa tutkittiin innovaation attribuuttien – suhteellisen edun, yhteensopivuuden, monimutkaisuuden, kokeiltavuuden sekä havaittavuuden – kautta, ja näitä attribuutteja tunnistettiin ohjelmistosta. Selvitetyjä attribuutteja verrattiin selvitettyihin markkinoiden piirteisiin. Lopputuloksena havaittiin, että tutkitulla ohjelmistolla on hyvät mahdollisuudet menestyä pohjoismaisilla markkinoilla, joskin ensimmäisen ei-suomalaisen asiakkuuden saaminen vaatii huomattavaa panosta.

## ABSTRACT

**MATTI MÄKINEN:** Possibilities of international expansion of a mid-sized financial technology company using a software product

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 76 pages

January 2018

Master's Degree Programme in Industrial Engineering and Management

Major: Management of finance and business

Examiner: Professor Saku Mäkinen

Keywords: finance technology, fintech, innovation, covered bonds, mortgage banks, competitive advantage, market research

In this thesis Nordic mortgage bank markets were researched to examine possibilities of international expansion of a financial technology company. The research was based on an existing software product of the company that is used to conduct day-to-day activities of mortgage banks. The research problem was defined as: How do the features of Nordic markets affect the possibilities of a Finnish finance IT company of expanding into those markets using a single software product?

The research problem was faced with a framework that was based on examining the software product as an innovation and researching the markets in relation to the attributes of the innovation. First some relevant theoretical fields were examined in a literature review: Competitive advantage, diffusion of innovations, the five attributes of an innovation and marketing research. In the research itself, the primary data was gathered via interviewing Finnish experts on mortgage banks. Secondary data sources were for example internal knowledge of the company and various public sources. The gathered data was analyzed both from innovation and market viewpoints.

As a result, various sources of competitive advantage were found for the software product. In addition to that, the product was examined through the five innovation attributes: relative advantage, compatibility, complexity, trialability and observability. These attributes were identified in the software product. The found attributes were compared to the examined market characteristics. As a result, it was found out that the software product has good chances to succeed in the Nordic markets, however acquiring the first non-Finnish customer will require significant effort.

## ALKUSANAT

Olipahan työmaa.

Tämä kuvaa aika hyvin tunnetilaani nyt alkuvuodesta 2018, yli vuosi tämän diplomityöprojektin aloittamisen jälkeen. Aina ei ole ollut helppoa, välillä turhauttavankin raskasta, mutta nyt käsillä on kokonaisuus, joka nähdäkseni vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin ja johon itse voin olla tyytyväinen.

Kiitokset koko Evolvitin (ja myöhemmin Profit Softwaren) poppoolle hienosta työympäristöstä, jossa on ollut mukava tehdä töitä niin tämän diplomityön puitteissa kuin muutenkin. Erityisesti kiitokset firman puolelta työtäni ohjanneelle Perttu Heinoselle, tämän koko työn idea taisi alun perin lähteä sinulta ja olet jaksanut kiinnostua työstä ja sen etenemisestä koko prosessin ajan. Lisäksi kiitokset avusta prosessissa mukana olleille Tino Silfverille ja Harri Inkiselle, sekä koko JVKManager-tiimille.

Tämä diplomityö ei olisi ollut mahdollinen ilman kiinnitysluottopankkitoiminnan asiantuntijoiden haastatteluja tai heiltä muutoin saatuja apuja. Suuret kiitokset siis Sanna Eriksonille, Osmo Jaurille, Juho-Pekka Jääskeläiselle, Timo Ruotsalaiselle, Pekka Toivoselle sekä heille, jotka eivät halunneet nimeään tässä yhteydessä julkisuuteen.

Yliopiston puolelta totta kai suuret kiitokset työni ohjanneelle professori Saku Mäkiselle. Sinulta sai mainiota apua, ja kun tuli työn kanssa loppurutistuksen aika, löytyi sinulta salamannopeasti suunnitelma työn loppuun saattamiseksi. Lisäksi kiitokset kaikille teille, jotka autoitte työn oikoluvussa ja annoitte kommentteja ja kehitysehdotuksia.

Näihin sanoihin päättyy noin kaksikymmentävuotinen koulu-urani. Tänä aikana on ympäristöt vaihtuneet, kaveripiirit muuttuneet ja haasteita tullut ja mennyt useaan kertaan. Mutta yksi asia on pysynyt kaiken aikaa vakiona: vanhemmiltani saamani tuki on vienyt minut läpi peruskoulun, lukion ja yliopiston. Äiti ja iskä, tämä on teille.

Tampereella, 19.1.2018

Matti Mäkinen

# SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO .....	1
1.1	Tutkimusaiheen esittely.....	1
1.2	Tutkimuksen tavoitteet.....	2
1.3	Tutkimuksen rakenne .....	3
2.	TEOREETTINEN TAUSTA .....	4
2.1	Kilpailuetu.....	4
2.1.1	Yrityksen ulkoinen ympäristö.....	5
2.1.2	Yrityksen sisäinen ympäristö.....	7
2.2	Innovaatioiden leviäminen ja innovaation attribuutit.....	9
2.2.1	Leviäminen innovaation näkökulmasta .....	11
2.2.2	Innovaation attribuutit.....	12
2.3	Markkinointitutkimus.....	15
2.3.1	Markkinointitutkimuksen määrittely.....	15
2.3.2	Markkinatutkimus ja markkinointitutkimus.....	17
2.3.3	Markkinointitutkimuksen prosessi .....	17
2.3.4	Markkinointitutkimus kansainvälisessä ympäristössä .....	23
2.3.5	Markkinointitutkimuksen rajoitteet.....	27
2.4	Yhteenveto .....	27
3.	CASE-YMPÄRISTÖN ESITTELY .....	29
3.1	Case-yritys.....	29
3.2	Kiinnitysluottopankkiliiketoiminta .....	30
3.3	Case-ohjelmistotuote.....	36
4.	TUTKIMUSMENETELMÄ.....	38
4.1	Datan kerääminen.....	38
4.1.1	Primääridata, haastattelut .....	38
4.1.2	Sekundäärinen data .....	40
4.2	Datan analysointi.....	41
5.	TULOKSET .....	42
5.1	Haastattelut.....	42
5.1.1	Ohjelmiston ja yrityksen tuomat edut.....	42
5.1.2	Ohjelmiston innovaatioattribuutit .....	45
5.1.3	Markkinoiden erityispiirteitä.....	47
5.1.4	Markkinoiden kehityssuuntia .....	50
5.2	Sekundäärinen data .....	51
5.2.1	Markkinoiden piirteitä.....	51
5.2.2	Toimijat markkinoilla .....	54
6.	TULOSTEN LÄPIKÄYNTI.....	62
6.1	Case-ohjelmiston kilpailuedut.....	62
6.2	Markkinoiden ominaispiirteet .....	64
6.3	Ominaispiirteiden suhtautuminen nykyiseen toimintaympäristöön.....	65

6.4	Case-yrityksen mahdollisuudet laajentumiselle .....	66
7.	PÄÄTELMÄT .....	69
7.1	Tavoitteisiin pääseminen.....	69
7.2	Tutkimuksen arviointi .....	70
7.3	Jatkotutkimus .....	71
	LÄHTEET.....	73

## LYHENTEET JA MERKINNÄT

APP	engl. <i>Asset Purchase Programme</i> , EKP:n arvopaperien osto-ohjelma euroalueen alhaista inflaatiota vastaan taistelemiseksi
BI	engl. <i>Business Intelligence</i> , liiketoimintatiedon hallinta
BK	norj. <i>Boligkreditt</i> , erityisluvan saanut norjalainen luottolaitos, joka voi laskea liikkeelle katettuja joukkolainoja Norjassa
CB	engl. <i>Covered Bond</i> , katettu joukkolaina
CBPP	engl. <i>Covered Bond Purchase Programme</i> , EKP:n katettujen joukkolainojen osto-ohjelma, osa APP:tä
CRD	engl. <i>Capital Requirements Directive</i> , Euroopan Unionin luottolaitosdirektiivi, joka on tarkoitettu pohjimmiltaan pankkien riskinkatokyvyn lisäämiseen
ECBC	engl. <i>European Covered Bond Council</i> , eurooppalainen katettujen joukkolainojen toimialaa edustava taho.
EKP	Euroopan keskuspankki
IO	engl. <i>Interest Only</i> , laina, josta maksetaan vain korot ja kulut
JVK	Joukkovelkakirja (ts. joukkovelkakirjalaina)
RO	tansk. <i>Realkreditobligation</i> , vanhanmallinen tanskalainen katettu joukkolaina, joka ei ole EU:n luottolaitosdirektiivin (CRD) mukainen
SDO	tansk. <i>Særligt Dækkede Obligation</i> , tanskalainen katettu joukkolaina, joita voi laskea liikkeelle liike- tai asuntoluottopankit
SDRO	tansk. <i>Særligt Dækkede Realkreditobligation</i> , tanskalainen katettu joukkolaina, joita voi laskea liikkeelle asuntoluottopankit
SWOT	Viitekehys, joka perustuu yrityksen vahvuuksien (engl. <i>Strengths</i> ), heikkouksien ( <i>Weaknesses</i> ), mahdollisuuksien ( <i>Opportunities</i> ) ja uhkien ( <i>Threats</i> ) analysointiin.
VRIN	Viitekehys, jonka avulla pyritään arvioimaan yrityksen käytössä olevia resursseja niiden arvokkuuden (engl. <i>Value</i> ), harvinaisuuden ( <i>Rarity</i> ), kopiaimattomuuden ( <i>Inimitability</i> ) sekä korvaamattomuuden ( <i>Nonsubstitutable</i> ) perusteella.

# 1. JOHDANTO

Suomen ohjelmistoyritysten lukumäärä kasvaa tasaista tahtia, ja yritysten kasvutahti on paikoin erittäinkin suurta. Keskimääräinen liikevaihdon kasvu vuonna 2016 oli tietotekniikka-alan yrityksillä 3 prosenttia, ja hyvä kasvu on jatkunut myös vuonna 2017 (Teknologiateollisuus 2017). Aikaisempina vuosina IT-alan kasvu on ollut jopa voimakkaampaa kuin minkään muun toimialan (Korpimies 2017). Kasvua voidaan hakea laajentamalla markkinoita tai lisäämällä työntekijöiden määrää, mutta esimerkiksi työntekijäpula on konkreettinen ongelma jo monille yrityksille (Korpimies 2017). Niinpä lukuisat suomalaiset IT-alan yritykset hakevatkin kasvua lisäämällä toimintaansa ulkomailla.

Ohjelmistoyritysten kasvuun kytköksissä on myös niin kutsutun finanssiteknologia-alan (fintech) kasvu. Finanssiteknologialla tarkoitetaan kaikenlaista finanssialan vapautuvan sääntelyn ympärille muodostuvaa uutta liiketoimintaa, joka usein on nimenomaan ohjelmistoihin pohjautuvaa liiketoimintaa (Terhemaa 2017). Finanssiteknologia-ala on kaksitahoista: toisaalta esimerkiksi uusien EU-direktiivien mukanaan tuoma pankkien palvelurajapintojen avautuminen mahdollistaa hyvinkin pienien toimijoiden pääsyn markkinoille. Toisessa päässä on esimerkiksi pankkien käyttämät suuret tietojärjestelmät, joiden yhteydessä on oleellista pitkät toimittajasuhteet ja luottamus toimittajan ja asiakkaan välillä. Tällaiselle markkinalle pääsy on vaikeaa, mutta se tarjoaa hedelmällisiä bisnesmahdollisuuksia. Suuret markkinoillepääsyesteet (engl. *entry barriers*) omaavat markkinat vaativatkin taustalleen huolellista tutkimusta markkinoista ennen kuin niille voidaan menestyksekkäästi mennä.

## 1.1 Tutkimusaiheen esittely

Tutkimuksen teettäjänä on suomalainen ohjelmistoyritys, jolla on finanssiteknologialiiketoimintaa Suomessa, Ruotsissa ja Baltian maissa. Finanssiteknologialiiketoiminta koostuu sekä valmiista tuotteista että erillisestä konsultoinnista. Lisäksi yrityksellä on BI-liiketoimintaa (engl. *Business Intelligence*) sekä finanssialalla että sen ulkopuolella. Kyseisen ohjelmistoyrityksen kasvu on ollut vahvaa, ja uusien kasvumahdollisuuksien saavuttamiseksi yritys tutkii muun muassa uusia tuotumahdollisuuksia ulkomaisilla markkinoilla.

Yritys jakautuu pohjimmiltaan sisäisesti tuote-, konsultaatio- ja BI-liiketoimintayksiköihin. Yrityksen tuotepuoli käsittää pääasiassa ratkaisuja vakuutustoimialalle. Konsultaatio- ja BI-liiketoiminnan lähtökohdat ovat yrityksen vuonna 2017 ostamassa toisessa yrityksessä, jonka liiketoiminta perustui konsultaationomaisesti asiakkaille tehtyihin projek-



teihin. Ostetulla yrityksellä oli kuitenkin myös joitakin tuotteenomaisia toimitusprojekteja, joista merkittävin on kiinnitysluottopankkitoiminnan hoitoon tarkoitettu IT-järjestelmä, jolla on huomattava markkinaosuus Suomessa. Yritystoston kautta tämän ohjelmistotuotteen mahdollisuudet toimia olemassa olevien vakuutusratkaisujen rinnalla yrityksen tuotepuolen kansainvälistymisen mahdollistajana nousivat esille.

Case-ohjelmiston mahdollisuutta toimia kansainvälistymisen veturina tutkittiin kuitenkin jo ennen yritystosta, ja tämänkin tutkimuksen juuret ovat siellä. Yritystoston jälkeen tutkimuksen tarve ei kuitenkaan hävinnyt minnekään, joskin ostaneen yrityksen presenssi tietyillä markkinoilla ohjasi tutkimuksen suuntaa luontaisesti kyseisille markkinoille. Case-yrityksestä, ohjelmistotuotteesta ja kiinnitysluottopankkitoiminnasta kerrotaan enemmän luvussa 3.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Case-kentässä tapahtuneen yritystoston seurauksena tutkimusaihe ja sitä kautta tutkimuksen tavoitteetkin muotoutuivat hieman tutkimuksen alkuvaiheen aikana. Lopulta tutkimuskysymys muotoiltiin seuraavasti:

**Miten pohjoismaisten markkinoiden piirteet vaikuttavat suomalaisen finanssialan ohjelmistoyrityksen mahdollisuuksiin laajentua kyseisille markkinoille yksittäisellä ohjelmistotuotteella?**

Tutkimuskysymys kokoo edellä esitetyt teemat yhteen. Ympäristö on selvä: suomalainen finanssialalla toimiva ohjelmistoyritys. Tehtävä toimenpide on laajentuminen, ja rajoitteena on a) yksittäinen ohjelmistotuote sekä b) Pohjoismaiden markkinat. Tärkeimpänä kuitenkin on tutkimuskysymyksen rajaus laajentumisen *mahdollisuuksista*: käytännön toimenpiteet laajentumisen suhteen ovat tämän tutkimuksen ulkopuolella. Tämä tarkoittaa myös sitä, että tämän tutkimuksen tulosten seuranta on tutkimuksen rajojen ulkopuolella.

Tutkimuksen varsinaiset konkreettiset tavoitteet formuloitiin yhdessä case-yrityksen kanssa. Tutkimuskysymykseen perustuen tavoitteiksi muodostui lopulta:

- Selvittää, mitkä ovat tutkittavan ohjelmistotuotteen kilpailuedut suhteessa kilpailijoihin tai muihin käytössä oleviin ratkaisuihin
- Tutkia, mitkä ovat Pohjoismaiden markkinoiden ominaispiirteet, erityisesti suhteessa selvitettyihin kilpailuetuihin
- Tutkia, miten havaitut ominaispiirteet suhtautuvat case-yrityksen nykyiseen toimintaympäristöön

Tutkimuskysymysten ja tavoitteiden perusteella tunnistetaan muutama olennainen viitekehys, joiden avulla tutkimusongelmaa voidaan lähteä purkamaan: kilpailuedun käsite,

innovaatiot ja niiden leviäminen sekä markkinointitutkimuksen prosessi. Kilpailuetua ja innovaatioita on tutkittu akateemisesti huomattavat määrät, mutta markkinointitutkimuksen prosessin akateeminen tutkiminen on ollut rajoitetumpaa, mikä tuo omat haasteensa tämän viitekehyksen käyttöön. Sen sijaan markkinointitutkimuksen akateeminen tutkimus liittyy usein sen käyttöön erilaisissa kulttuurisissa konteksteissa (esimerkiksi Jan-Benedict E. M. Steenkamp 2001; Baumgartner & Steenkamp 2001; Douglas & Craig 2006) tai erilaisiin metodologisiin näkökohtiin (esimerkiksi Punj & Stewart 1983; Kozinets 2002; Hair et al. 2012).

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Markkinointitutkimus suoritettiin ensinnäkin haastattelemalla kiinnitysluottopankkiliiketoimintaa tuntevia henkilöitä. Lisäksi tietämystä täydennettiin sekundäärisellä datalla, jota hankittiin sekä julkisista että ei-julkisista lähteistä. Sekundääridataa hankittiin ennen primääridatan keräystä sekä sen jälkeen. Tutkimuksen valmistumisen jälkeen tutkimusta ja prosessia arvioitiin kriittisesti, peilaten tuloksia asetettuihin tutkimuksen tavoitteisiin ja tutkimuskysymykseen.

Tutkimus on pohjimmiltaan markkinointitutkimus, jolla pyritään selvittämään tietyn markkinan piirteitä case-yrityksen ja case-ohjelmistotuotteen kannalta. Markkinointitutkimusta sovelletaan tämän case-tapauksen kontekstiin tarkastelemalla case-ohjelmistotuotetta innovaation sekä sen kilpailuedun näkökulmasta. Näitä teemoja soveltamalla rakennetaan viitekehys, jonka avulla pyritään vastaamaan tämän tutkimuksen tutkimusongelmaan. Tutkimuksen tuloksia tarkastellaan erityisesti suhteessa yrityksen tämän hetkiseen toimintakenttään, minkä avulla voidaan pohtia case-yrityksen mahdollisuuksia ottaa kiinni havaituista ominaispiirteistä.

Seuraavassa luvussa esitetään tutkimuksen teoreettinen tausta, eli käydään läpi kirjallisuudessa esitettyjä malleja ja huomioita kilpailuedusta, innovaatioiden leviämisestä ja erityisesti siihen vaikuttavasta innovaation viiden attribuutin mallista sekä markkinointitutkimuksesta ja sen prosessista. Tutkimukseen liittyvää teoriaa selvitetään kirjallisuuskatsauksena, jossa hyödynnetään esitettyihin aihealueisiin liittyvää tieteellistä ja muuta kirjallisuutta.

Luvussa kolme käydään läpi tutkimuksen case-ympäristö. Case-ympäristö on hyvin niche-tyyppinen, ja lisäksi case-ympäristön ymmärtäminen on oleellista tutkimuksen kannalta. Tästä syystä case-ympäristön esittelylle on varattu kokonainen kappale. Neljännessä luvussa esitetään tutkimusmenetelmä: Tutkimuksen tutkimusmetodologinen tausta sekä tarkempi kuvaus tutkimuksen käytännön toteuttamisesta. Viidennessä luvussa esitetään tutkimuksen tulokset, eli eri tavoin kerätyn aineiston olennaisimmat huomiot. Luvussa kuusi käydään tutkimuksen tulokset läpi, eli peilataan tutkimuksen tuloksia suhteessa tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen tavoitteisiin. Viimeisessä, seitsemännessä luvussa esitetään loppupäätelmät tutkimuksen kannalta.

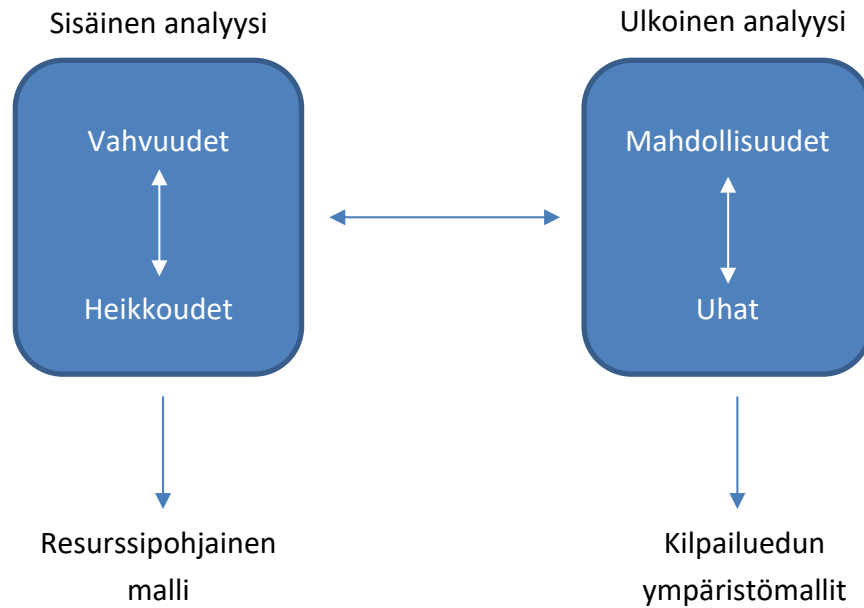
## 2. TEOREETTINEN TAUSTA

Tässä luvussa esitellään työn kannalta oleelliset teoreettiset viitekehukset. Teorian käsittely aloitetaan kilpailuedun käsitteestä, josta siirrytään innovaatioiden leviämiseen ja erityisesti innovaation viiden attribuutin malliin. Tämän jälkeen esitellään vielä markkinointi- ja markkinatutkimukseen teoriaa, erityisesti kansainvälisessä ympäristössä. Viimeiseksi luvussa esitellyt teoriat kootaan yhteen, ja näistä pyritään muodostamaan tämän työn tarpeisiin soveltuva kokonaisvaltainen viitekehys.

### 2.1 Kilpailuetu

Kilpailuedulla tarkoitetaan niitä yrityksen tai yrityksen tarjoaman ominaisuuksia, joilla saavutetaan etulyöntiasema kilpaileviin yrityksiin tai tarjoomiin nähden. Esimerkkejä kilpailuedusta voi olla esimerkiksi osaava työvoima tai korkeat markkinoillepääsyesteet (engl. *high entry barriers*) (Porter 2008). Barney (1991) määrittelee, että yrityksellä on kilpailuetu, kun se käyttää arvonluontistrategiaa, jota ei käytä yksikään muu kilpailija tai potentiaalinen kilpailija samanaikaisesti. Vastaavasti *pysyvän* kilpailuedun Barney määrittelee siten, että tätä ainutlaatuista arvonluontistrategiaa ei kilpailijat myöskään pysty kopioimaan. Huomattavaa on, että tässä määritelmässä kilpailuedun pysyvyys ei viittaa ajalliseen pysyvyyteen, vaan strategian ainutlaatuisuuteen ja kopioimattomuuteen. Tästä huomiosta jatkaen, on myös huomattava, että pysyvä kilpailuetu ei ole välttämättä ikuisen, vaan pysyvyys viittaa kilpailevien yritysten kopiointiyrityksiin. Käytännössä pysyvän kilpailuedun voi rikkoa ulkopuoliset shokit yrityksen toimintaympäristössä. (Barney 1991)

Yksi eniten käytetyistä työkaluista yrityksen kilpailutilanteen ja -edun analysointiin on niin kutsuttu SWOT-viitekehys. Kehyksen nimi tulee englannin kielen sanoista strengths (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Vahvuuksilla ja heikkouksilla viitataan yritykseen itseensä; siihen, mitä vahvuuksia ja heikkouksia yrityksellä on kilpailla markkinoilla. Vastaavasti mahdollisuuksilla ja uhkilla viitataan yrityksen ulkoiseen toimintaympäristöön, eli mitä mahdollisuuksia ja uhkia liiketoimintaympäristö tarjoaa. Viitekehysten idea on summattu kuvaan 1. (T. Hill & Westbrook 1997)



**Kuva 1: SWOT-analyysin, resurssimallin ja ympäristömallien suhde (perustuu Barney 1991)**

Kuvasta 1 on myös havaittavissa, miten SWOT-analyysin sisäinen ja ulkoinen ympäristö ja niiden analyysit suhtautuvat eri kilpailuetua selittäviin malleihin. Resurssipohjainen malli pyrkii selittämään yrityksen kilpailuetua yrityksen sisäisestä näkökulmasta, ja erilaiset kilpailuedun ympäristömallit taas pyrkivät selittämään kilpailuetua yrityksen ulkoisesta näkökulmasta. (Barney 1991)

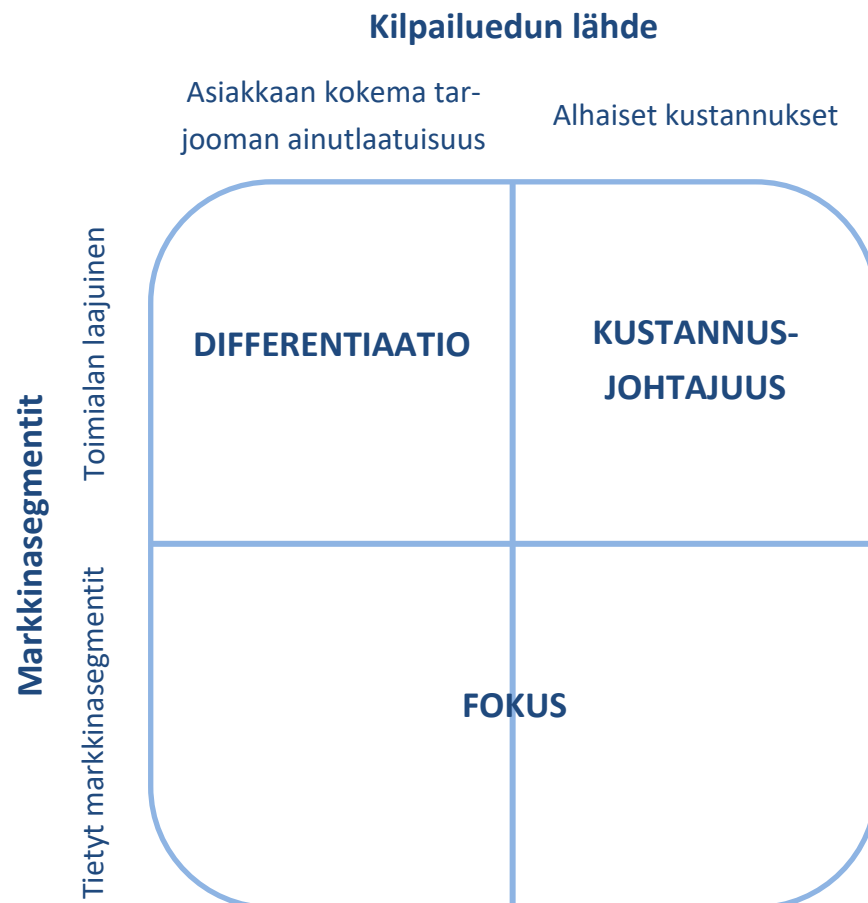
### 2.1.1 Yrityksen ulkoinen ympäristö

1960-luvulta alkaen kilpailuetua on tutkittu suhteessa yrityksen ulkoisiin uhkiin ja mahdollisuuksiin sekä sisäisiin heikkouksiin ja vahvuuksiin (Ansoff 1965; Andrews 1971). Kun kilpailuetua tarkastellaan ulkoisesta näkökulmasta, pyritään kuvailemaan ulkopuolisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen suoriutumiseen. Yksi tällainen yrityksen ulkopuolista toimintaympäristöä kuvaileva malli on Porterin (1979) esittelemä viiden kilpailuvoiman malli, jossa yrityksen kilpailutilannetta analysoidaan viiden kilpailuun vaikuttavan tekijän avulla. Nämä tekijät ovat toimittajien ja ostajien neuvotteluvoima, uusien tulokkaiden ja substituuttien uhka sekä kilpailu toimialan sisällä.

Porterin mallia on kritisoitu muun muassa siitä, että se ei ota huomioon toimijoiden (ostajat, kilpailijat ja toimittajat) keskinäistä kanssakäymistä, vaan käsittelee näitä yksittäin, erillään toisistaan (Grundy 2006). Alkuperäinen malli ei myöskään ottanut huomioon niin kutsuttuja komplementteja, eli tarjoomia, jotka eivät ole varsinaisia kilpailijoita mutta täydentävät yrityksen tarjoomaa (esimerkiksi kannettava tietokone ja sen käyttöjärjestelmä). Tähän kritiikkiin vastaamaan Brandenburger & Nalebuff (1995) lisäävätkin viiden kilpailuvoiman malliin komplementit kuudentena kilpailuvoimana. Kritiikin lisäksi

on myös huomioitava, että vaikka Porterin viiden kilpailuvoiman mallissa tarkastellaan yrityksen toimintaympäristöä ulkoapäin, niin malli ei kuitenkaan implikoi, että jokainen yritys markkinalla on yhtä kannattava. Yrityksien keskinäisiin kannattavuuseroihin vaikuttavat esimerkiksi yritysten erilaiset ydinosamisalueet sekä liiketoimintamallit (Porter 1979).

Viiden kilpailuvoiman lisäksi Porter on esittänyt myös niin kutsutun geneeristen strategioiden viitekehyksen kuvaamaan sitä, miten yritys tavoittelee kilpailuetua markkinoilla. Geneerisillä strategioilla viitataan kolmeen erityiseen strategiaan: differentiaatio-, kustannusjohtajuus- sekä fokusstrategia. Differentiaatiolla tarkoitetaan erottautumista kilpailijoista paremmalla tarjoomalla, kun taas kustannusjohtajuudessa kilpailuetu tulee kilpailijoita alhaisemmista tuotantokustannuksista. Fokusoinnilla tarkoitetaan keskittymistä tietyille valikoiduille markkinasegmenteille markkinan sisällä. Lopulta yrityksen strategiavalinta koostuu siis sekä markkinasegmenttien valinnasta, että strategisen edun lähteen valinnasta kuvan 2 mukaisesti. (Porter 1980)



**Kuva 2: Porterin geneeriset strategiat (perustuu Porter 1980)**

Jos yritys palvelee siis useimpia tai kaikkia asiakassegmenttejä toimialalla tarjoamalla halvinta hintaa, on kyse kustannusjohtajuudesta. Vastaavasti jos yritys palvelee useimpia tai kaikkia asiakassegmenttejä toimialalla tarjoamalla jotain muuta erottavaa tekijää kuin

halvinta hintaa, on kyse differentiaatiosta. Differentiaationkin kohdalla on kuitenkin huomattava, että pysyäkseen kilpailukykyisenä yrityksen täytyy kuitenkin minimoida kustannuksensa niillä osa-alueilla, jotka eivät toimi differoituslähteenä. Jos taas yritys palvelee vain tiettyjä markkinasegmenttejä toimialalla, on kyse fokusstrategiasta. Fokusstrategiaa voidaan kuvan 2 mukaisesti toteuttaa ainutlaatuisella tarjoomalla tai halvimalla hinnalla. Huomattavaa on, että Porterin geneerisissä strategioissa yrityksen kilpailuetu muodostuu siis sekä kilpailuedun lähteen (kustannukset tai erottautuminen) että markkinasegmenttien valinnasta. (Porter 1980)

Porterin mukaan yrityksen tulisi valita vain yksittäinen strategia geneerisistä strategia- vaihtoehtoista ja pysyttävä valitun strategian implementoinnissa (Porter 1980). Muutoin Porterin mukaan yritys ajautuu tilanteeseen, jossa sillä ei ole selvää tulevaisuuden suuntaa, eikä yritys pysty toimimaan tehokkaasti. Tämä perustuu olettamukselle, että differointi tuo kustannuksia yritykselle, mikä on ristiriidassa kustannusjohtajuusstrategian kanssa ja vastaavasti kustannusjohtajuus vaatii kaikkien kustannusten minimoimista, mikä ei mahdollista differointia. Täten kustannusjohtajuus- ja differoitusstrategiat ovat toisensa poissulkevat. Kuitenkin joidenkin tutkimusten mukaan eri geneerisiä strategioita yhdisteleviä hybridistrategioita implementoivat yritykset menestyvät yksittäisiä geneerisiä strategioita implementoivia yrityksiä paremmin (C. W. Hill 1988). Tämä johtuu osaksi siitä, että koko ajan turbulentimmaksi käyvässä toimintaympäristössä nopea reagointi muuttuneisiin toimintaolosuhteisiin on tärkeää, ja hybridistrategian noudattaminen mahdollistaa tällaisen reagoinnin huomattavasti ketterämmin kuin orjallisesti yhden geneerisen strategian noudattaminen (Murray 1988; Miller 1992).

### 2.1.2 Yrityksen sisäinen ympäristö

Ulkoisen ympäristön lisäksi kilpailuetua voidaan tutkia myös yrityksen sisäisten vahvuuksien ja heikkouksien kautta. Tällöin pyritään etsimään yhteyttä yrityksen sisäisten piirteiden ja ominaisuuksien sekä yrityksen suoriutumisen välillä. Etenkin 1980-luvulta eteenpäin tämä tutkimus on keskittynyt yrityksen resurssien ympärille. Yrityksen resursseilla tarkoitetaan tässä tapauksessa tekijöitä, jotka mahdollistavat yrityksen tehokkuutta lisäävien strategioiden käytön. Tällaisia resursseja ovat esimerkiksi omaisuus, kyvykkyydet, organisatoriset prosessit ja tieto. Resursseja voidaan jaotella eri tavoin. Usein käytetään jaottelua fyysisiin, inhimillisiin ja organisatorisiin resursseihin. Fyysisiä resursseja ovat esimerkiksi yrityksen käyttämät laitteet ja raaka-aineet, inhimillisiä resursseja henkilöstön koulutus, kokemus ja suhteet, ja organisatorisia resursseja organisaatorakenne ja yrityskulttuuri. (Barney 1991)

Huomattavaa on, ettei kaikki yrityksen käytössä olevat resurssit ole strategisesti merkityksellisiä, ja saattavat olla jopa haitallisia. Jotkut resurssit tai attribuutit saattavat estää yritystä implementoimasta arvokkaita strategioita, ja toiset voivat johtaa siihen, että yritys implementoi jopa tehokkuutta heikentäviä strategioita. (Barney 1991)

Yritykselle hyödylliset avainresurssit, jotka voivat toimia pitkäaikaisen kilpailuedun lähteenä, täyttävät neljä niin kutsuttua VRIN-kriteeriä: ne ovat arvokkaita (engl. *valuable*), harvinaisia (*rare*), vaikeasti kopioitavissa (*inimitable*) sekä vaikeasti korvattavissa (*non-substitutable*). Arvokkuudella viitataan siihen, että resurssit mahdollistavat yrityksen implementoida strategioita, jotka parantavat sen tehokkuutta. Harvinaisuus viittaa siihen, että resurssi ei ole saatavilla kilpailijoille. Vaikeasti kopioitavuus tarkoittaa sitä, ettei resurssia ole mahdollista implementoida muiden toimesta helposti, ja vaikea korvattavuus taas viittaa siihen, ettei resurssin vaikutusta voida korvata jollakin ei-harvinaisella resursilla. (Barney 1991)

Resurssipohjaista näkemystä on kuitenkin myös kritisoitu. Priem ja Butler (2001) esittävät muun muassa, että näkemys on sisäisesti tautologinen, eri resurssiyhdistelmät voivat tuoda saman lopputuloksen, ja että teorian käytettävyyttä ennustamaan asioita on rajoitettu. Tautologisuudella tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että resurssipohjaisen näkemyksen tärkeimmät väitteet ovat määritelmällisesti tosia, eivätkä täten ole empiirisesti testattavissa. Resurssiyhdistelmien samankaltaisuudella taas viitataan siihen, että eri kokoelmat resursseja voivat tuoda saman arvon yrityksille, jolloin resurssiyhdistelmä ei toimi kilpailuedun lähteenä. Teorian rajoitettu mahdollisuus ennustaa asioita viittaa puolestaan siihen, että teorialla pystytään kyllä jälkikäteen analysoimaan, miksi toiset yritykset ovat menestyneet toisia paremmin, mutta teoria ei ole kovin käyttökelpoinen yksittäisen yrityksen tulevaisuuden menestyksen analysoimiseksi. (Priem & Butler 2001)

Barney (2001) vastaa kritiikkiin kattavasti. Tautologia-argumenttia vastaan hän toteaa, että kaikki strategisen johtamisen teoriat voidaan lopulta johtaa tautologisiksi. Toisin sanoen mahdollisuus muotoilla teoria siten, että se tulee tautologiseksi ei vaikuta mitenkään teorian empiiriseen testattavuuteen. Resurssiyhdistelmien samankaltaisuutta vastaan Barney puolustautuu sillä, että hänen alkuperäisessä artikkelissaan (Barney 1991) esitetään nimenomaan vaikeasti korvattavuus yhtenä avainresurssien kriteereistä. Tällä kriteerillä vältetään tilanne, jossa kaksi eri resurssia voivat tuoda saman kilpailuedun olemalla molemmat arvokkaita, harvinaisia sekä vaikeasti kopioitavia. Teorian rajoitettuun kykyyn ennustaa asioita Barney taas vastaa esimerkiksi siten, että vaikka monet strategista kilpailuetua luovat resurssit ovatkin johdon kontrollin ulottumattomissa, johto voi kuitenkin huolehtia siitä, että resurssit pysyvät yrityksen hallussa. (Barney 2001)

Resurssipohjaisen näkemyksen rinnalle on tullut myös uusia teorioita. Yksi tällainen on dynaamisten kyvykkyyksien teoria, joka tuo resurssipohjaiseen näkemykseen lisänä dynaamisuuden; miten VRIN-kriteerien mukaista yrityksen tämänhetkistä resurssikokoelmaa tulisi kehittää, jotta se toimisi kilpailuedun lähteenä myös jatkossa. Toisin sanoen dynaamisten kyvykkyyksien teoria auttaa ymmärtämään, miten yrityksen resurssit kehittyvät yli ajan (Ambrosini & Bowman 2009). Itse dynaamiset kyvykkyydet voidaan määrittellä (Teece et al. 1997, viitattu Ambrosini & Bowman 2009) seuraavasti: dynaamiset kyvykkyydet ovat yrityksen kyky integroida, rakentaa ja uudelleenmäärittää sisäisiä ja ulkoisia kompetensseja nopeasti vaihtuviin ympäristöihin vastaamiseksi.

Kilpailuetuun on läheisesti kytköksissä myös ydinosaamisen ja ydinosaamisalueiden käsite. Näillä viitataan siihen, että yrityksen tulisi keskittyä ydinosaamisalueidensa kehittämiseen, sillä näiden ydinosaamisalueiden pohjalta voidaan kehittää ydintuotteita, jotka puolestaan toimivat osana yrityksen tarjoomaa, loppukäyttötuotteita. Prahalad ja Hamel esittävät, että ydinosaamisalueen tulisi mahdollistaa pääsy eri markkinoille, vaikuttaa merkittävästi lopputuotteen hyötyihin sekä ydinosaamisalueen kopiointi tulisi olla erittäin vaikeaa. Täten ydinosaamisalueet voidaan nähdä eräänlaisena erityisenä yrityksen resurssipohjaisen näkemyksen resurssina. (Prahalad & Hamel 1990)

Tässä esitettyjen näkökulmien lisäksi on hyvä havaita, että yrityksen kilpailuetua voidaan tarkastella myös muista näkökulmista. Kilpailuetua ja sen manifestoitumista voidaan tarkastella esimerkiksi yrityksen innovaatioiden leviämisen kautta, mitä esitellään seuraavassa alaluvussa.

## 2.2 Innovaatioiden leviäminen ja innovaation attribuutit

Innovaatioiden leviämisen teoria (engl. *Diffusion of Innovations*) on alun perin yhdysvaltalaisen Everett Rogersin tunnetuksi nostama teoria, joka pyrkii selittämään miten uudet ideat ja teknologia leviävät yhteiskunnassa. Teoria pohjautuu ajatukselle, että leviäminen on prosessi, jossa innovaatiota kommunikoidaan ihmisten välillä sosiaalisessa yhteisössä. Rogersin mukaan neljä pääasiallista elementtiä selittävät innovaation leviämisen: innovaatio itse, viestintäkanavat, aika sekä sosiaalinen järjestelmä. Tämän pohjalta leviäminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa innovaatiota viestitään tietyissä kanavissa yli ajan tietyn sosiaalisen järjestelmän sisällä. (Rogers 2003)

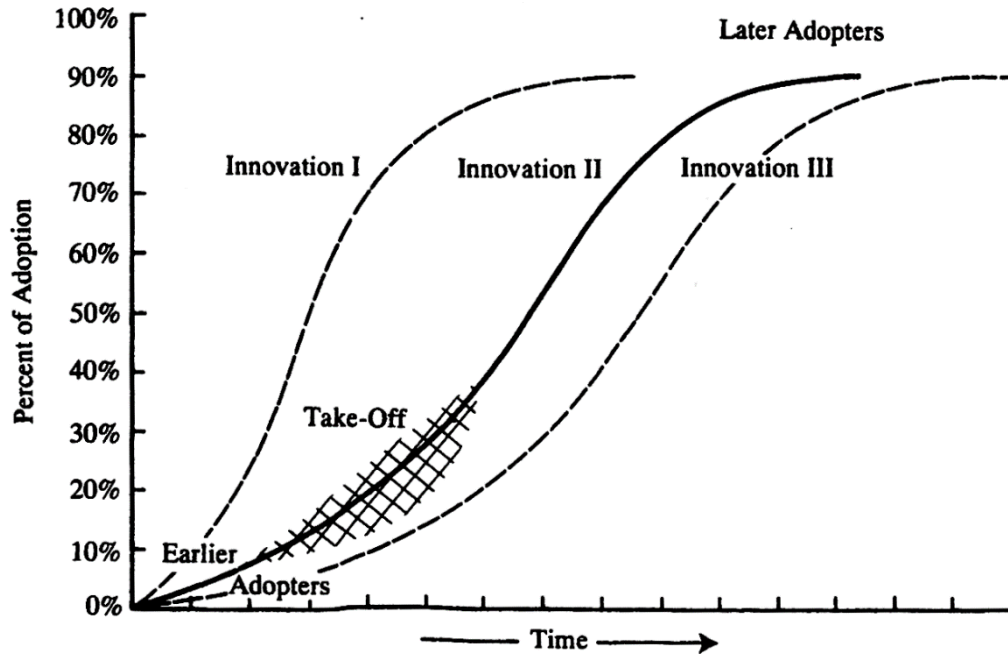
Innovaatioiden leviämisen teorian keskiössä ovat itse innovaation käyttöönottajat. Teoria pohjautuu ajatukselle, että käyttöönottajat voidaan karkeasti luokitella neljään kategoriaan sen mukaan, kuinka innokkaita he ovat omaksumaan uutta innovaatiota. Nämä viisi kategoriaa ovat innovaattorit (engl. *innovators*), aikaiset käyttöönottajat (*early adopters*), aikainen enemmistö (*early majority*), myöhäinen enemmistö (*late majority*) sekä perässätulijat (*laggards*). Valtaosan käyttöönottajista muodostaa aikainen ja myöhäinen enemmistö. (Rogers 2003)

Innovaatioiden leviämistä voidaan tutkia monelta näkökannalta. Voidaan esimerkiksi tutkia leviämisprosessia itsessään, siihen liittyviä päätöksiä, leviämisen nopeutta tai leviämisen epäonnistumista. Toisaalta leviämiseen vaikuttaa itse innovaatio sekä sen käyttöönottajat, joten näidenkin piirteitä voidaan tutkia erikseen. Innovaatioiden tyypillistä leviämistä voidaan kuvastaa niin kutsutulla S-käyrällä (kuva 3). Käyrä kuvaa innovaation käyttöönoton astetta ajan funktiona. Käyrä perustuu sille ajatukselle, että valtaosa innovaation käyttöönottajista on joko aikaista tai myöhäistä enemmistöä, jolloin myös innovaation leviämisenopeus (eli käyrän tangentin kulmakerroin) on suurin leviämisprosessin



keskivaiheilla. Vastaavasti pienempi osa käyttöönottajista kuuluu innovaattoreihin, aikaisiin käyttöönottajiin tai perässätulijoihin, jolloin leviämisenopeus on luonnollisesti pienempi leviämisen prosessin alku- ja loppuvaiheissa.

**Figure 1-2. The Diffusion Process**



**Kuva 3: Innovaatioiden leviäminen yli ajan (Rogers 1983)**

Innovaation leviäminen määriteltiin prosessiksi, jossa innovaatiota *viestitään*. Täten leviämisen prosessin ydin on siinä, että yksilöt viestivät uutta ideaa yhdelle tai useammalle muulle yksilölle. Tämä viestiminen tapahtuu aina jossakin viestintäkanavassa, joita on esimerkiksi massamedia ja yksilöiden väliset kanavat. Viestintäkanavanäkökulma on oleellinen myös sen takia, että tutkimusten mukaan suurin osa innovaation käyttöönottajista ei tee käyttöönottopäätöstä objektiivisten pohdintojen perusteella, vaan useimmiten luotetaan jonkin aiemman käyttöönottajan subjektiiviseen kokemukseen. (Rogers 2003)

Aikanäkökulma tulee esille innovaatioiden leviämisessä kahdessa yhteydessä. Ensimmäkin innovaation käyttöönottamisen päätösprosessissa, kun yksilö siirtyy ensimmäisestä innovaation havainnoinnista lopulta joko innovaation käyttöönottoon tai hylkäämiseen. Toiseksi aikanäkökulma tulee esille suhteellisessa vaiheessa, jossa yksilö ottaa innovaation käyttöön, toisin sanoen edustaako yksilö esimerkiksi aikaisia käyttöönottajia vai myöhäistä enemmistöä. Kolmanneksi, itse innovaation leviämistahdissa, jota usein mitataan sillä, kuinka moni yksilö ottaa innovaation käyttöön jossakin ajanjaksossa. (Rogers 2003)

Sosiaalinen järjestelmä tarkoittaa innovaatioiden leviämisen yhteydessä karkeasti määriteltynä joukkoa, jolla on yhteinen päämäärä. Tällainen joukko voi koostua esimerkiksi yksilöistä tai organisaatioista. Esimerkkejä tällaisista joukoista on jonkin tietyn maan kaikki kuluttajat tai tietyn toimialan yritykset. Sosiaalisen järjestelmän näkökulma innovaatioiden leviämisessä on oleellinen, sillä innovaatiot leviävät järjestelmien sisällä, mikä johtaa siihen, että järjestelmien rakenteella on huomattava vaikutus innovaatioiden leviämiseen. (Rogers 2003)

Sosiaaliseen järjestelmään liittyen Rogers esittelee kolme erityyppistä innovaatioihin liittyvää päätöstä. Nämä ovat vapaaehtoiset innovaatiopäätökset, kollektiiviset innovaatiopäätökset sekä jonkin auktoriteetin tekemät innovaatiopäätökset. Vapaaehtoisilla innovaatiopäätöksillä tarkoitetaan yksilöiden tekemiä päätöksiä, jotka ovat riippumattomia muiden yksilöiden päätöksistä. Kollektiivisilla päätöksillä viitataan päätöksiin, jotka tehdään konsensuksessa kaikkien järjestelmän jäsenten kesken. Auktoriteetin tekemillä päätöksillä viitataan päätöksiin, jotka tekee vain muutama yksilö muiden puolesta sosiaalisessa järjestelmässä. Näiden kolmen innovaatiopäätöksen lisäksi Rogers huomauttaa, että on myös mahdollista, että tietty innovaatiopäätös voidaan tehdä vasta toisen innovaatiopäätöksen jälkeen, jolloin kyse on ehdollisesta innovaatiopäätöksestä. (Rogers 2003)

## 2.2.1 Leviäminen innovaation näkökulmasta

Innovaatioiden leviämistä voidaan tutkia hyvin myös itse innovaation näkökulmasta. Osana innovaatioiden leviämisen teoriaa Rogers esittää viiden innovaation attribuutin mallin, joka pyrkii selittämään yksittäisten innovaatioiden leviämistä innovaation piirteillä. Nämä viisi attribuuttia ovat vapaasti suomennettuna suhteellinen etu (*relative advantage*), yhteensopivuus (*compatibility*), monimutkaisuus (*complexity*), kokeiltavuus (*trialability*) sekä havaittavuus (*observability*). Huomattavaa on, että empiirisesti tutkituna nämä attribuutit liittyvät jollakin tasolla toisiinsa, mutta attribuutit ovat kuitenkin konseptuaalisesti toisistaan erottautuvat. (Rogers 2003)

Innovaatioattribuutteja tarkastellessa on hyvä huomata, että teoria pohjautuu menneiden tapahtumien jälkikäteiselle tarkastelulle. Toisaalta attribuutteja käytetään yleisesti tulevien tapahtumien, innovaation tulevan diffuusion ennustamiseen. Ideaalilanteessa siis attribuutteja tarkastellaan ajanhetkellä  $t_1$ , jotta voitaisiin ennustaa innovaation leviämisenopeus ajanhetkellä  $t_2$ . Tämä on kuitenkin yleisesti yhteiskuntatieteissä vaikeaa, joten täydellistä vastausta teorian avulla ei voida saavuttaa innovaatioiden tulevasta leviämisestä. (Rogers 2003)

Innovaatioattribuutteja tutkittaessa on hyvä havaita, että attribuutit muuttuvat yleensä ajan kuluessa, samalla kun innovaatio leviää. Sekä Schilling (2013) että Rogers (1983) käyttävät esimerkkinä taskulaskinta. Vuonna 1972 taskulaskinta myytiin noin 250 dollarilla, mutta vuoteen 1976 mennessä sen hinta oli tippunut 10 dollariin. Vaikka innovaatio on periaatteessa sama, on innovaation suhteellinen etu selvästi parantunut ajan kuluessa.

Täten innovaation piirteiden tutkiminen poikkisektionaalisesti yhdessä ajanhetkessä tuo lopulta varsin epätäydellisen kuvan innovaation piirteistä, eikä tämä koske ainoastaan innovaation suhteellista etua.

Osana innovaation leviämisen innovaationäkökulmaa on huomattava myös niin sanottujen teknologiaklustereiden vaikutus. Teknologiaklusterit koostuvat useammasta toisistaan erottuvasta teknologisesta elementistä, jotka ovat kuitenkin kiinteästi suhteessa toisiinsa. Innovaation käyttöönottajien näkökulmasta innovaatiot voidaan nähdä jopa samana. Tällaisissa tapauksissa saattaa olla järkevää markkinoida koko klusteria yhtenä innovaationa sen sijaan että mainostettaisiin yksittäisiä klusterin innovaatioita. (Rogers 2003)

Innovaation attribuuttien merkitys innovaation leviämisenopeuteen on huomattava. Rogersin mukaan 49 prosentista 87 prosenttiin varianssista leviämisenopeuksissa selittyy innovaation attribuuteilla. Innovaatioattribuuttien lisäksi leviämismuutoksiin vaikuttaa innovaatiopäätöksen tyyppi (vapaaehtoinen-kollektiivinen-auktoriteetti), viestintäkanavat, sosiaalisen järjestelmän luonne sekä erilaisten muutosagenttien vaikutus. Muutosagenteilla tarkoitetaan henkilöitä, jotka pyrkivät edistämään innovaation leviämistä tai hidastamaan muiden innovaatioiden leviämistä. Esimerkiksi yrityksen myyntiorganisaatio toimii muutosagenttina. (Rogers 1983)

## 2.2.2 Innovaation attribuutit

Innovaation attribuuteista ensimmäisellä, suhteellisella edulla (*relative advantage*) viitataan siihen, kuinka paljon vanhaa vaihtoehtoa paremmaksi uusi innovaatio koetaan. Käytännössä paremmuus ratkaistaan usein esimerkiksi taloudellisella hyödyllä tai innovaation luomalla statuksella. Paremmuuden mittarin määrittää pääosin innovaation luonne, mutta myös innovaation käyttöönottajien piirteet määrittävät asiaa jonkin verran. Uuden innovaation koettuun paremmuuteen vaikuttavat esimerkiksi innovaation taloudellinen kannattavuus, alhaiset alkukustannukset, koettu ajan tai vaivan säästö sekä yleinen epä-mukavuuden vähentyminen verrattuna aiempaan vaihtoehtoon. (Rogers 2003)

Innovaation suhteellista etua voidaan nostaa keinotekoisesti erilaisilla kannustimilla (*incentives*). Kannustimilla tarkoitetaan tässä tapauksessa suoraa tai epäsuoraa rahallista tai muunlaista tarjottua etua, jonka tarkoituksena on aiheuttaa käyttäytymismuutos henkilössä tai organisaatiossa, joka voisi olla potentiaalinen innovaation käyttöönottaja. Käytännössä tämä käyttäytymismuutos siis tarkoittaa usein innovaation käyttöönottoa. Huomattavaa kuitenkin on, että vaikka kannustimet lisäävät innovaation leviämisenopeutta, monet kannustimet johtavat sellaisten yksilöiden innovaation käyttöönottoon, jotka eivät välttämättä muuten ottaisi innovaatiota käyttöön. Tämä saattaa tarkoittaa, että innovaatioiden käyttöönottopäätösten laatu on huonompi kuin jos kannustimia ei olisi käytetty, jolloin käyttöönoton vaikutukset ovat rajoittuneemmat kuin ilman kannustimia tapahtuneessa käyttöönotossa. (Rogers 2003)

Kannustimia voidaan luokitella eri tavoin. Kannustin voi koskea käyttöönottajaa (*adopter*), jolloin kannustin annetaan suoraan käyttöönottajalle, tai levittäjää (*diffuser*), jolloin kannustin annetaan levittäjälle, joka pyrkii taivuttamaan potentiaalisen käyttöönottajan ottamaan innovaatio käyttöön. Vastaavasti kannustin voi koskea yksittäistä tahoa (*individual*) tai järjestelmää (*system*) palkintona siitä, että järjestelmän yksittäiset tekijät ovat ottaneet innovaation käyttöön. Kannustimet voivat olla myös positiivisia tai negatiivisia. Esimerkki negatiivisista kannustimista on valtion suorittama tukien leikkaus rangaistuksena ei-toivotusta toiminnasta. Kannustimet voidaan lisäksi jakaa rahallisiin ja ei-rahallisiin. Viimeisenä, kannustimet voidaan jakaa myös välittömiin ja viivästettyihin kannustimiin. Esimerkkinä viivästetyistä kannustimista on kannustin, joka maksetaan vasta innovaation käyttöönoton jälkeen. (Rogers 2003)

Suurempi koettu suhteellinen etu korreloi hyvin vahvasti positiivisesti innovaation leviämisenopeuteen (Rogers 2003; Greenhalgh et al. 2004). Samansuuntaiseen lopputulokseen ovat tulleet myös Kapoor et al. (2014) käytyään läpi empiirisiä tutkimuksia aiheesta. Korrelaattina suhteelliselle edulle on yleisesti yhteensopivuus ja helppokäyttöisyys, mutta myös monimutkaisuus ja mielikuva korreloivat (Kapoor et al. 2014). Huomattavaa on, että vaikka suuri koettu suhteellinen etu onkin hyvin vahva tekijä innovaatioiden leviämässä, ei se yksin takaa laajamittaista innovaation käyttöönottoa (Greenhalgh et al. 2004).

Toisella innovaatioattribuutilla, yhteensopivuudella (*compatibility*) tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin innovaatio sopii yhteen olemassa olevien arvojen, menneiden kokemusten ja mahdollisten tarpeiden kanssa. Innovaation yhteensopivuus vähentää täten epävarmuutta potentiaalisessa käyttöönottajassa. Yhteensopivuudella voidaan tässä tilanteessa viitata niin yhteensopivuuteen käyttöönottajan arvojen ja uskomusten kanssa, yhteensopivuuteen aiemmin esiteltyjen ideoiden tai innovaatioiden kanssa, kuin yhteensopivuuteen käyttöönottajan tarpeidenkin kanssa. Esimerkkinä yhteensopivuudesta arvojen kanssa Rogers mainitsee sen, että Yhdysvalloissa maataloudessa perinteisesti erilaiset maaperää suojelevat innovaatiot ovat levinneet hitaasti, sillä maanviljelijät arvostavat tehokkuutta ja lisääntyvää tuotantoa. (Rogers 1983)

Yhteensopivuus aiempien ideoiden tai innovaatioiden kanssa saattaa joko nostaa tai laskea innovaation leviämisenopeutta. Tämä johtuu siitä, että uusia innovaatioita peilataan väistämättä vanhempiin innovaatioihin, ja lisäksi uusia innovaatioita arvioidaan suhteessa vanhempiin ideoihin ja innovaatioihin. Tämä johtaa myös siihen, että jos innovaatio on liian samankaltainen jo olemassa olevan innovaation kanssa, innovaation leviämisenopeus laskee huomattavasti, koska yksilöt arvioivat innovaatiota suhteessa aiempiin. Toisaalta jos esitellään sarja uusia innovaatioita, ensimmäisen innovaatio voikin toimia eräänlaisena pohjustajana tuleville, vähemmän yhteensopiville, innovaatioille. Huomattavaa myös on, että jos innovaation leviäminen epäonnistuu ja siitä jää huonot mielikuvat potentiaalisille käyttöönottajille, myös tulevien innovaatioiden leviäminen tulee olemaan

haastavampaa, koska yksilöt peilaavat uutta innovaatiota aiempaan, epäonnistuneeseen innovaatioon. (Rogers 2003)

Yhteensopivuudessa käyttöönottajien tarpeiden kanssa on hyvä huomioida, että tarpeisiin vastaamiseksi täytyy potentiaalisten käyttöönottajien tarpeet tietää hyvin tarkkaan. Tämä ei välttämättä ole kovinkaan helppoa, sillä potentiaalinen käyttöönottaja ei aina tunnista edes itse omia tarpeitaan, ennen kuin hän havaitsee uuden innovaation tai sen seuraukset. Tähän vaikuttamiseksi voidaankin potentiaalisten käyttöönottajien tarpeita muokata halutunlaiseksi, mutta tässä tulee olla varovainen. (Rogers 2003)

Innovaation yhteensopivuuteen vaikuttaa huomattavasti myös innovaation nimeäminen. Nimeäminen vaikuttaa siihen, miten innovaatio koetaan potentiaalisten käyttöönottajien mielissä, ja mielikuvat vaikuttavat luonnollisesti innovaation leviämisenopeuteen. Vastavasti myös innovaation yleisempään positiointiin (nimen lisäksi innovaation tyypistä riippuen esimerkiksi väri, pakkaus tai maku) tulee kiinnittää huomiota, sillä se vaikuttaa suoraan esimerkiksi siihen, millaiset yksilöt ottavat innovaation käyttöön. Positioinnilla vaikutetaan kiinteästi innovaatioon itseensä, joten positiointia voidaan pitää myös osana varsinaista tuotekehitystä. (Rogers 2003)

Esitellyn perusteella on luonnollista, että yhteensopivuus korreloi positiivisesti innovaation leviämisenopeuden kanssa. Yksittäisiä yleistettäviä korrelaatioita yhteensopivuudelle ei ole löydetty, mutta suuri yhteensopivuus luonnollisesti yleisesti innovaation käyttöönottoon, tai ainakin käyttöönottoaikeseen. (Kapoor et al. 2014)

Kolmannella innovaation attribuutilla, monimutkaisuudella (*complexity*) tarkoitetaan sitä, kuinka vaikeaksi innovaatio koetaan käyttää ja ymmärtää. Tämä johtaa siihen, että monimutkaisuus korreloi negatiivisesti innovaation käyttöönoton kanssa. Jotkin lähteet viittaavat siihen, että monimutkaisuuden vaikutus innovaation käyttöönottoon on jopa suhteellisen edun jälkeen merkittävin yksittäinen käyttöönottoon vaikuttava attribuutti (Rogers 1983). Innovaation koettua monimutkaisuutta voidaan vähentää käytännön kokemuksella tai erikseen esittelemällä innovaatiota ja sen käyttöä. Lisäksi joitakin innovaatioita voidaan palastella siten, että yksittäiset osat ovat otettavissa erikseen käyttöön (Greenhalgh et al. 2004). Monimutkaisuuden on kahdessa tutkimuksessa havaittu korreloivan yhteensopivuuden kanssa, ja useimmiten vähäinen monimutkaisuus johtaa innovaation käyttöönottoon (Kapoor et al. 2014).

Neljäs attribuutti, kokeiltavuus (*triability*) tarkoittaa sitä, kuinka hyvin uusi innovaatio on kokeiltavissa rajoitetun aikarajan sisällä ennen käyttöönottopäätöstä. Ensimmäiset innovaation käyttöönottajat pitävät yleisesti kokeiltavuutta merkittävämpänä kuin myöhemmät käyttöönottajat. Tämä on luonnollista, sillä ensimmäisillä käyttöönottajilla ei ole saatavilla juurikaan referenssejä innovaatiosta muilta käyttäjiltä (Rogers 2003). Kokeilta-

vuudelle ei ole löydettävissä kirjallisuudesta yleispäteviä korrelaatioita, mutta muiden attribuuttien tavoin kokeiltavuus johtaa yleisesti tarkoitukseen ottaa innovaatio käyttöön tai varsinaiseen käyttöönottoon (Kapoor et al. 2014).

Viides attribuutti, havaittavuus (*observability*) määritellään siksi, kuinka hyvin innovaation hyödyt tulevat esille mahdollisille innovaation käyttäjille. Toisten innovaatioiden hyödyt ovat helposti havaittavissa ja viestittävässä muissa, mutta toisten innovaatioiden kohdalla tämä on vaikeampaa. Esimerkiksi teknologiainnovaatioissa, joka koostuu niin laitteisto- kuin ohjelmistoinnovaatioistakin, laitteistoinnovaation hyödyt ovat usein paremmin potentiaalisten käyttöönottajien havaittavissa (Rogers 1983). Havaittavuuden ja kokeiltavuuden välillä voidaan nähdä yhteys siten, että molempien attribuuttien havainnoimiseen voidaan vaikuttaa järjestämällä erilaisia kokeilu- tai demonstraatiotilaisuuksia, jossa innovaatiota voidaan kokeilla ja sen hyötyjä havainnoida (Greenhalgh et al. 2004).

Tässä esitellyillä viidellä innovaation attribuutilla voidaan tarkastella sitä, miten innovaatio voi levitä kohdemarkkinalla. Tämän lisäksi tarvitaan kuitenkin tietämystä itse kohdemarkkinasta, jotta voidaan arvioida, miten innovaation havaitut attribuutit suhtautuvat kohdemarkkinaan.

## 2.3 Markkinointitutkimus

Tässä teoriaosuudessa keskitytään markkinointitutkimuksen ja sen prosessimallin esittämiseen. Aluksi kartoitetaan erilaisia kirjallisuudessa esiintyviä määritelmiä markkinointitutkimukselle, tämän jälkeen tarkastellaan markkina- ja markkinointitutkimus-termien eroja, ja tämän jälkeen pohditaan markkinointitutkimuksen taustaa. Seuraavaksi esitellään eri prosessimalleja, joita kirjallisuudessa on markkinointitutkimukselle esitetty, ja lopuksi tarkastellaan markkinointitutkimusta erityisesti kansainvälisessä kontekstissa.

### 2.3.1 Markkinointitutkimuksen määrittely

Markkinointitutkimuksen tarkka määrittely vaihtelee jonkin verran lähteittäin. Eri määrittelyjä on koottu taulukkoon 1. Kotler ja Keller (2012, s. 120) määrittelevät markkinointitutkimuksen systemaattisena tiettyyn yrityksen kohtaamaan markkinointitilanteeseen liittyvän datan ja löydösten suunnitteluna, keräämisellä, analysointina ja raportointina. Burns ja Bush (2006, s. 7 - 8) taas määrittelevät markkinointitutkimuksen informaation suunnittelun, keruun, analysoinnin ja raportoinnin prosessina, jota voidaan käyttää ratkaisemaan tietty markkinointiongelma. Kolmantena, Malhotra ja Birks (2003, s. 6) määrittelevät markkinointitutkimuksen seuraavasti: ”Markkinointitutkimus on olennainen osa markkinointi-informaation koko kentässä. Se yhdistää kuluttajan, asiakkaan ja suuren yleisön markkinoijaan informaation kautta, jota käytetään tunnistamaan ja määrittelemään markkinointimahdollisuuksia ja ongelmia; luomaan, jalostamaan ja arvioimaan markkinoinnin toimenpiteitä; ja parantamaan markkinoinnin ymmärtämistä prosessina ja tapoja, joilla tietyistä markkinointitoimenpiteistä voidaan tehdä tehokkaampia.”

Burns ja Bush (2006, s. 8) esittävät myös American Marketing Associationin (AMA) määritelmän, joka on hyvin lähellä Malhotran ja Birksin esittämää määritelmää: ”Markkinointitutkimus on toiminto, joka yhdistää kuluttajan, asiakkaan ja suuren yleisön markkinoijaan informaation kautta – informaation, jota käytetään tunnistamaan ja määrittelemään markkinointimahdollisuuksia ja ongelmia; luomaan, jalostamaan ja arvioimaan markkinoinnin toimenpiteitä; seuraamaan markkinoinnin suoriutumista; ja parantamaan markkinoinnin ymmärtämistä prosessina” AMAn ja Malhotran & Birksin määritelmien erona on se, että Malhotra & Birks korostavat markkinointitutkimuksen osaa kaikessa markkinointi-informaation kentässä. Lisäksi Malhotra ja Birks tuovat esille myös informaation käytön parantamaan tapoja, joilla markkinointitoimenpiteistä voidaan tehdä tehokkaampia. Toisaalta AMAn määritelmä taas ottaa mukaan informaation käytön markkinoinnin suoriutumisen seuraamisessa.

Malhotra ja Birks (2003, s. 6) esittävät lisäksi European Society for Opinion and Marketing Research -järjestön (ESOMAR) määritelmän markkinointitutkimuksesta: ”Markkinointitutkimus määrittää tarvittavan informaation näiden asioiden [kuluttajan, asiakkaan ja suuren yleisön yhdistämisen markkinoijaan] huomioimiseksi; suunnittelee tavan kerätä informaatiota; hallitsee ja implementoi datan keräyksen prosessin; analysoi tulokset; ja viestii löydökset ja niiden vaikutukset.” Myöskin ESOMARin määritelmä noudattelee AMAn määritelmää, joskin ei aivan niin tarkasti kuin Malhotran ja Birksin oma määritelmä. Pääasia, eli kuluttajan, asiakkaan ja suuren yleisön yhdistäminen markkinoijaan on mukana molemmissa määritelmässä, mutta ESOMARin määritelmä tuo mukaan Burns ja Bushin määritelmän tavoin prosessinäkemyksiä markkinointitutkimukseen. Markkinointitutkimuksen prosessia käydään tarkemmin läpi luvussa 2.3.3.

**Taulukko 1: Markkinointitutkimuksen eri määritelmiä**

Lähde	Määritelmä
AMA (Burns & Bush 2006 mukaan)	”Markkinointitutkimus on toiminto, joka yhdistää kuluttajan, asiakkaan ja suuren yleisön markkinoijaan informaation kautta – informaation, jota käytetään tunnistamaan ja määrittelemään markkinointimahdollisuuksia ja ongelmia; luomaan, jalostamaan ja arvioimaan markkinoinnin toimenpiteitä; seuraamaan markkinoinnin suoriutumista; ja parantamaan markkinoinnin ymmärtämistä prosessina”
(Malhotra & Birks 2003)	”Markkinointitutkimus on olennainen osa markkinointi-informaation koko kentässä. Se yhdistää kuluttajan, asiakkaan ja suuren yleisön markkinoijaan informaation kautta, jota käytetään tunnistamaan ja määrittelemään markkinointimahdollisuuksia ja ongelmia; luomaan, jalostamaan ja arvioimaan markkinoinnin toimenpiteitä; ja parantamaan markkinoinnin ymmärtämistä prosessina ja tapoja, joilla tietyistä markkinointitoimenpiteistä voidaan tehdä tehokkaampia.”

ESOMAR (Malhotra & Birks 2003 mukaan)	”Markkinointitutkimus määrittää tarvittavan informaation näiden asioiden [kuluttajan, asiakkaan ja suuren yleisön yhdistämisen markkinoijaan] huomioimiseksi; suunnittelee tavan kerätä informaatiota; hallitsee ja implementoi datan keräyksen prosessin; analysoi tulokset; ja viestii löydökset ja niiden vaikutukset.”
(Burns & Bush 2006)	”Markkinointitutkimus on datan suunnittelun, keräyksen, analysoinnin ja raportoinnin prosessi, jota voidaan käyttää ratkaisemaan tietty markkinointiongelmia”
(Kotler & Keller 2012)	”Systemaattinen tiettyyn yrityksen kohtaamaan markkinointitilanteeseen liittyvän datan ja löydösten suunnittelu, keruu, analyysi ja raportointi”

Taulukkoon 1 on koottu eri määritelmät, ja määritelmien yhteisiä piirteitä on korostettu eri väreillä. Markkinointitutkimuksen prosessimaista luonnetta huomioivat kohdat on korostettu keltaisella. Näistä nähdään, että yleisesti markkinointitutkimuksen prosessi nähdään karkeasti neljävaiheisena prosessina: datan keruun suunnittelu, datan keruu, datan analysointi ja raportointi. Vihreällä on korostettu näkemys siitä, että markkinointitutkimus yhdistää kuluttajan, asiakkaan ja suuren yleisön (engl. *public*) markkinoijaan informaation avustuksella. Tässä yhteydessä käytetyistä lähteistä tämä näkemys esiintyy ensimmäisenä AMAn määritelmässä, jonka jälkeen sen on ottanut käyttöön ESOMAR ja Malhotra & Birks.

### 2.3.2 Markkinatutkimus ja markkinointitutkimus

Markkinatutkimus ja markkinointitutkimus ovat hyvin samankaltaisia termejä ja joskus niitä käytetäänkin toistensa synonyymeinä (Burns & Bush 2006, s. 8). Markkinatutkimus on kuitenkin erityistapaus markkinointitutkimuksesta. Markkinatutkimuksesta on kyse silloin, kun markkinointitutkimusta tehdään tietyille asiakasryhmälle tietyllä maantieteellisellä alueella. Markkinatutkimus voidaan siis nähdä erityistapauksena markkinointitutkimuksesta, ja tässä yhteydessä käydäänkin teoriaa läpi laaja-alaisemmin koko markkinointitutkimuksen näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa on kyse nimenomaan markkinatutkimuksesta, sillä asiakaskunta ja maantieteellinen alue ovat jo päätetty etukäteen ennen tämän tutkimuksen toteuttamista.

Vaikka markkina- ja markkinointitutkimuksen ero on termeinä melko selvä, käytetään niitä kuitenkin silloin tällöin kirjallisuudessa toistensa synonyymeinä. Esimerkiksi Young ja Javalgi (2007) käyttävät termejä sekaisin tekemättä eroa niiden välille.

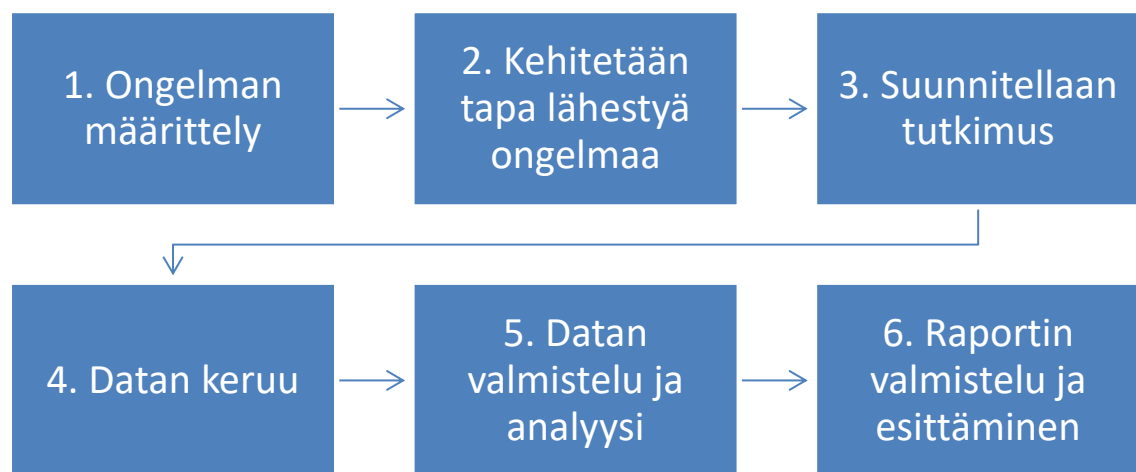
### 2.3.3 Markkinointitutkimuksen prosessi

Markkinointitutkimukselle ei ole vakiintunutta eksaktia prosessimallia, sillä prosessimallit vaihtelevat kirjallisuudessa lähteestä toiseen. Tieteellisiä julkaisuja aiheesta on vähän,



ja tässä esitetyt markkinointitutkimuksen prosessimallit ovatkin eri oppikirjoista lainattuja. Vaikka markkinointitutkimuksen prosessit vaihtelevatkin lähteestä toiseen, on niillä kuitenkin monia yhdistäviä tekijöitä. Perusprosessi on kaikissa sama: Tunnistetaan informaation tarve, kerätään informaatio, analysoidaan se ja esitetään tulokset.

Malhotra & Birks (2003) esittävät 6-vaiheisen prosessin, joka on esitetty kaaviossa 1. Malhotran ja Birksin prosessi lähtee liikkeelle ongelman määrittelystä, jonka jälkeen kehitetään tapa lähestyä tätä määriteltyä ongelmaa. Kun tapa lähestyä ongelmaa on kehitetty, suunnitellaan tutkimus. Tämän jälkeen kerätään data, valmistellaan se analysoitavaan muotoon ja tehdään analyysi. Analyysin perusteella laaditaan tutkimusraportti.



***Kaavio 1: Markkinointitutkimuksen prosessi (perustuu Malhotra & Birks 2003)***

Malhotran ja Birksin prosessikaavio on yksinkertaistettu kuvaus markkinointitutkimuksen kentästä, ja he tunnistavat tämän myös itse. He esittävätkin tämän yksinkertaistetun kaavion lisäksi myös tarkemman kuvauksen prosessista, jossa on otettu huomioon iterointi eri vaiheiden välillä sekä eritelty tarkemmin eri vaiheita ja niiden välisiä suhteita. Ongelman määrittelyn yhteydessä esimerkiksi tulee ottaa huomioon ympäristökonteksti, jossa ongelmaa ratkotaan. Lisäksi ongelman määrittelyn yhteydessä tulee ottaa huomioon, mikä on se johdon päätösongelma, johon markkinointitutkimuksella pyritään vastaamaan, ja toisaalta se, miten tämä johdon päätösongelma suhtautuu markkinointitutkimuksen ongelmaan.

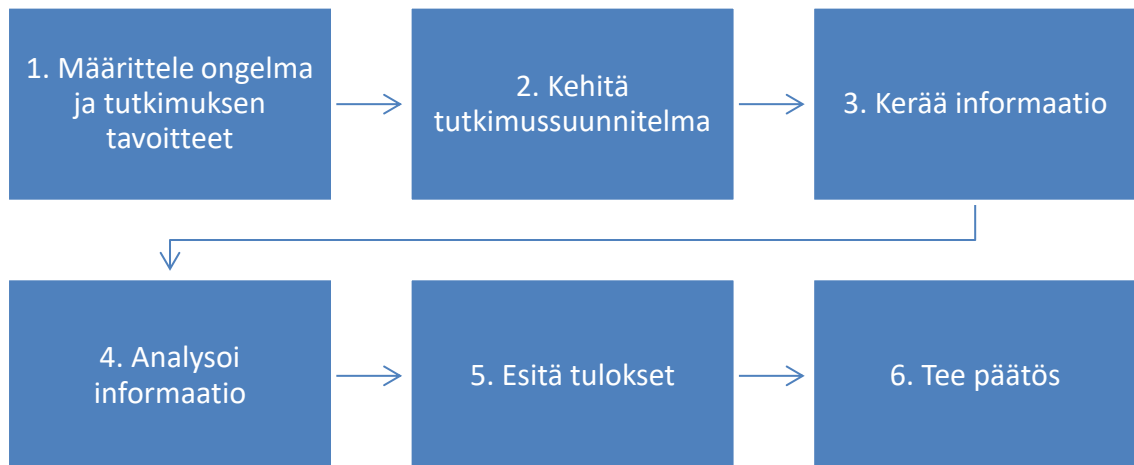
Burns & Bush (2006) esittävät 11-vaiheisen prosessin markkinointitutkimuksen tekemiseen. Tämä prosessi on esitetty kaaviossa 2.



***Kaavio 2: Markkinointitutkimuksen prosessi (perustuu Burns & Bush 2006)***

Pohjimmiltaan Burns ja Bushin prosessi myötäilee Malhotran ja Birksin prosessimallia, mutta Burns ja Bushin prosessimalli ottaa paljon tarkemmin kantaa esimerkiksi tutkimuksen suunnitteluun ja datan keruuseen. Siinä missä Malhotra ja Birks esittävät tutkimuksen datan keräyksen vain yhtenä kohtana, Burns ja Bush korostavat näiden vaiheiden tärkeyttä jaottelemalla kyseiset vaiheet useampaan eri vaiheeseen: informaation tyyppien ja lähteiden tunnistaminen, tietoon pääsyn keinojen päättäminen, datan keräyksen suunnittelu, otoksen päättäminen ja varsinainen datan keruu.

Kotler & Keller (2012) esittävät Malhotran & Birksin (2003) tapaan kuusivaiheisen prosessin, joka olennaisimmilta osin mukailee Malhotran & Birksin prosessia:

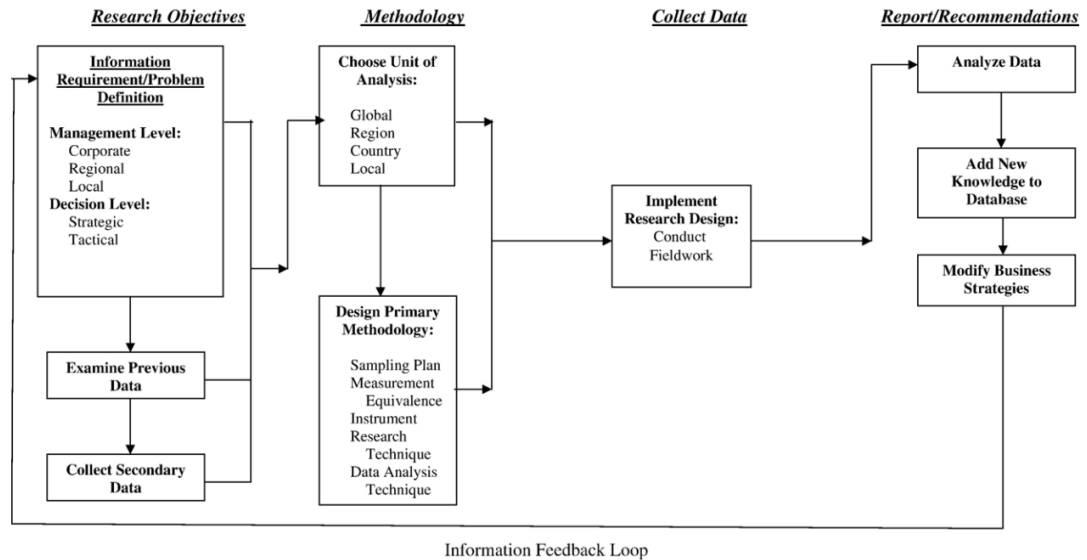


***Kaavio 3: Markkinointitutkimuksen prosessi (perustuu Kotler & Keller 2012)***

Merkittävin ero Kotlerin & Kellerin prosessissa verrattuna Malhotran & Birksin prosessiin on se, että Kotler & Keller tiivistävät Malhotran & Birksin vaiheet 1 ja 2 yhdeksi vaiheeksi (vaihe 1) ja lisäävät loppuun kohdaksi 6 päätöksenteon. Päätöksenteon lisääminen omaksi vaiheekseen prosessissa korostaa prosessin kytkeytymistä koko markkinoinnin johtamisen kenttään; markkinatutkimus on vain osa yrityksen markkinoinnin johtamista, ja tutkimuksella on tarkoitus kerätä tietoa päätöksenteon tueksi.

Pääosiltaan prosessit noudattelevat toisiaan. Burns & Bushin prosessissa kiinnitetään erikseen huomiota markkinatutkimuksen tarpeen osoittamiseen, ja datan keruu on eritelty vaiheisiin 5 – 9 siinä missä Malhotran & Birksin 6-vaiheisessa prosessissa datan keruu on vain yhtenä vaiheenaan (vaihe 4).

Young ja Javalgi (2007) esittävät hieman aiemmin esitellyistä poikkeavan prosessimallin (kuva 4). Heidän prosessimallissaan erityistä on se, että se keskittyy nimenomaan kansainvälisen markkinointitutkimuksen kontekstiin. Kansainvälistä markkinointitutkimusta käydään tarkemmin läpi luvussa 2.3.4.



**Kuva 4: Kansainvälisen markkinointitutkimuksen viitekehys (Young & Javalgi 2007)**

Youngin ja Javalgin prosessi jakautuu pohjimmiltaan neljään vaiheeseen: tutkimuksen tavoitteiden asetanta, metodologian päättäminen, datan keruu sekä raportointi ja suositusten esittäminen. Nämä pääkohdat jakautuvat vielä omiksi alakohdiksi kuvan 4 mukaisesti.

Yleistäen markkinointitutkimuksen prosessin voidaan tässä esiteltyjen prosessimallien pohjalta ajatella koostuvan neljästä vaiheesta: Ongelman määrittely ja tutkimuksen suunnittelu, datan keräys, datan analysointi sekä raportin valmistelu ja esittäminen. Ongelman tarkka määrittely on niin markkinointitutkimuksessa kuin muissakin tutkimuksissa erityisen tärkeää. Tarkka ongelman määrittely ohjaa muuta tutkimusta oikeaan suuntaan, ja vähentää turhaa työtä muun tutkimuksen yhteydessä. Ilman riittävän tarkkaa ongelman määrittelyä tutkimuksen lopputulokset saattavat olla jopa virheellisiä tai harhaanjohtavia (Malhotra & Birks 2003).

Tutkimuksen suunnittelun osatavoitteina voidaan ajatella olevan tutkimuksen tavoitteiden sekä rakenteen määrittely. Tavoitteiden määrittely liittyy kiinteästi ongelman määrittelyyn siten, että kun tutkimuksen tavoitteet saavutetaan, ne tarjoavat olennaista informaatiota tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Käytännössä tutkimuksen tavoitteet voidaan määrittää kysymällä ”Mitä informaatiota tarvitaan tutkimusongelman ratkaisemiseksi?” (Malhotra & Birks 2003)

Tutkimuksen rakenne voidaan Burnsien ja Bushin (2006) mukaan valita kolmesta vaihtoehdosta: tutkiva markkinointitutkimus, kuvaileva markkinointitutkimus ja kausaalinen markkinointitutkimus. Tutkivassa markkinointitutkimuksessa kerätään tietoa jäsentämättömästi ja vapaamuotoisesti. Sitä käytetään usein, kun tutkimusongelmasta tiedetään vähän, ja yleinen tapa tehdä tutkivaa markkinointitutkimusta on analysoida sekundäärisistä

lähteistä (Internet, lehdet, kirjat, tutkimukset, jne.) saatua tietoa. Kuvailevassa markkinointitutkimuksessa taas nimensä mukaisesti kuvaillaan markkinoinnin muuttujia vastamalla kysymyksiin kuka, mitä, missä, koska, miten. Kuvailevassa markkinointitutkimuksessa voidaan esimerkiksi selvittää kuluttajien asenteita ja käytöstä tai kilpailijoiden piirteitä ja strategioita. Usein kuvailevat markkinointitutkimukset toteutetaan kyselyillä tai tarkkailemalla kuluttajien käytöstä. Kolmas markkinointitutkimuksen rakenne, kausaalinen markkinointitutkimus, tutkii syitä ja seurauksia, eli toisin sanoen vastaa kysymykseen Miksi. Kausaalissa tutkimuksessa voidaan esimerkiksi selvittää tuotteen hinnan vaikutusta sen myyntiin.

Ongelman määrittelyn jälkeen kerätään data. Käsiteltävissä oleva data voidaan jakaa primäärisen dataan ja sekundääriseen dataan. Primäärisessä datassa on kyse datasta, joka on hankittu nimenomaan tutkimusta varten. Esimerkiksi tutkimusta varten tehdyt haastattelut ja havainnoinnit ovat primääristä dataa. Sekundääristä dataa taas on data, joka on kerätty muuta tarkoitusta varten, mutta jota voidaan käyttää tutkimuksessa. Sekundääristä dataa voi olla esimerkiksi julkiset lähteet (Internet, lehdet, kirjat yms.) tai yrityksen keräämä olemassa oleva data (esim. asiakkaista CRM-järjestelmään koottu data). Sekundäärinen data voi nimestään huolimatta olla yhtä arvokasta tai jopa arvokkaampaa tutkimuksen kannalta kuin primäärinen data. (Burns & Bush 2006)

Primääristä dataa voidaan tutkia määrällisesti (kvantitatiivisesti) tai laadullisesti (kvalitatiivisesti). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään valitsemaan muutama lähde, jolta saadaan laadukkaita vastauksia. Määrällisessä tutkimuksessa taas valitaan mahdollisimman edustava otos kohdepopulaatiosta, ja tältä otokselta kerätään tietoa esimerkiksi kyselylomakkeilla. Määrällinen ja laadullinen tutkimus voivat myös liittyä toisiinsa esimerkiksi siten, että laadullisessa tutkimuksessa selvitetään ja luokitellaan henkilöitä, joita käytetään määrällisessä tutkimuksessa. Vastaavasti määrällisellä tutkimuksella voidaan selvittää esimerkiksi eroja kahden kohdemarkkinan välillä ja tämän jälkeen laadullisella tutkimuksella selvittää tarkemmin eroja. (Burns & Bush 2006; Kotler & Keller 2012)

Kun data on kerätty, se analysoidaan. Datan analysoinnin kannalta on oleellista, että kerätty data on yhteismitallistettua datan vertailtavuuden takaamiseksi. Kvantitatiivisessa datassa yleensä näin onkin, mutta kvalitatiivisen datan kohdalla joudutaan tekemään usein enemmän työtä datan saamiseksi vertailukelpoiseksi. Kvalitatiivisen datan osalta olennainen osa analysointia on myös tutkijan oman oppimisen ja tulkinnan reflektointi. (Malhotra & Birks 2003)

Datan analysoinnin jälkeen tuloksen raportoidaan ja esitellään. Lopullisen raportin tarkoituksena on toimia päätöksenteon tukena yrityksen johdolle. Huomiota on siis kiinnitettävä siihen, että raportti vastaa asianmukaisesti tutkimuskysymykseen ja tutkimuksen tavoitteisiin. Tulokset tulee esittää helposti tulkittavassa muodossa, jotta tulokset ovat käytettävissä vaivattomasti päätöksenteossa. (Burns & Bush 2006)

### 2.3.4 Markkinointitutkimus kansainvälisessä ympäristössä

Kansainvälinen markkinointitutkimus on laaja termi, ja sitä voidaan käyttää kuvaamaan ainakin kansainvälisten tuotteiden tutkimista, tutkimusta joka on tehty muussa tutkimuksen teettävän yrityksen kotimaassa, tutkimusta joka on tehty kaikissa maissa missä tutkimuksen teettävällä yrityksellä on toimintaa ja tutkimusta, joka on tehty erilaisille kulttuureille. (Malhotra & Birks 2003, s. 664) Kansainvälisyyden vaikutusta markkinointitutkimukseen ja sen tekemiseen voidaan tarkastella niin koko markkinointitutkimuksen kontekstin kannalta kuin myös markkinointitutkimuksen prosessimallin kannalta.

Vaikka markkinointitutkimuksen prosessi kansainvälisessä ympäristössä ei eroakaan normaalista prosessista, voi markkinointitutkimuksen teettäminen olla silti huomattavasti hankalampaa kansainvälisessä ympäristössä. Tähän syynä on erilainen ympäristö, jossa markkinointitutkimusta tehdään. Malhotra ja Birks (2003, s. 666 - 671) esittävät viitekehyn, jossa kansainvälisen markkinointitutkimuksen ympäristöä voidaan tarkastella. Viitekehyn muodostavat ympäristölliset tekijät, jotka voidaan jakaa markkinointiympäristöön, hallinnolliseen ympäristöön, lakiympäristöön, taloudelliseen ympäristöön, teknologiseen ympäristöön, rakenteelliseen ympäristöön sekä sosio-kulttuuriseen ympäristöön. Ympäristöt englanninkielisine termeineen on tiivistetty kaaviossa 4.



**Kaavio 4: Kansainvälisen markkinointitutkimuksen viitekehys (perustuu Malhotra & Birks 2003)**

Toimintaympäristön analyysi näiden ympäristötekijöiden pohjalta noudattelee perinteistä PEST-analyysiä, jossa yrityksen makroympäristön tekijöitä arvioidaan poliittisista, taloudellisista, sosiaalisista ja teknologisista näkökulmista (Bensoussan & Fleisher 2013).

Markkinointiympäristöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä markkinoinnin tasoa, jota kohde-markkina vaatii. Esimerkiksi kehittyvillä markkinoilla markkinointia ei usein juurikaan tarvita, sillä kysyntää on enemmän kuin tarjontaa ja kilpailua on vähän. Markkinointiympäristöä arvioidessa tulee ottaa huomioon sellaisia asioita kuin saatavilla olevat tuotteet, hinnoittelukäytännöt, ihmisten suhtautuminen mainontaan sekä hallinnon vaikutus mediaan. (Malhotra & Birks 2003)

Hallinnollinen ympäristö voi vaikuttaa paljonkin markkinointitutkimuksen toteuttamiseen. Maan hallinto vaikuttaa esimerkiksi yleiseen järjestykseen, sääntelyyn, kannustimiin sekä investointeihin. Korkeat tullimaksut voivat tehdä muuten hedelmällisestä markkinasta kannattamattoman. Toisaalta maan hallitus voi olla myös tärkeä osa jakeluketjua, jos maa ostaa tuotetta suuria määriä ja myy sitä itse kuluttajille. (Malhotra & Birks 2003)

Lakiympäristöllä viitataan lakeihin, jotka ulkomaisella markkinalla ovat voimassa. Tämä kattaa niin tapaoikeuden, ulkomaalaislait, kansainvälisen lain, kilpailulait kuin esimerkiksi verotuksenkin. Markkinointitutkimuksen kannalta erityisen oleellisia ovat luonnollisesti lait, jotka liittyvät markkinointimixiin, eli markkinoinnin neljän P:hen: tuote (product), hinta (price), myynninedistäminen (promotion) ja paikka/jakelukanavat (place). Tuotteen osalta voidaan säännellä lailla esimerkiksi laatua, takuuta ja patenteja. Hinnoitteluakin voidaan säätää monin eri tavoin laissa. Jakelukanaviin vaikuttavat omat lakinsa esimerkiksi aluejärjestelyiden osalta, ja mainonnan mahdollisuuksiin taas vaikuttavat omat lakinsa. Huomattavaa myös on, että kotimaan lait saattavat monin osin päteä tehtäessä bisnestä ulkomaillakin. (Malhotra & Birks 2003)

Taloudellinen ympäristö viittaa markkinan sellaisiin piirteisiin kuten talouden koko, tulo-taso, tulonlähteet ja tulojakauma sekä kasvutrendit. Markkinat muodostuvat sitä standardoituneimmiksi mitä pidemmällä taloudellinen kehitys on. Teknologisella ympäristöllä taas viitataan ICT-järjestelmiin, tuotantoteknologiaan, energiantuotantoon ja sähköisten järjestelmien käyttöön. Tällä on suora vaikutus siihen, millaista dataa markkinoilta on saatavilla markkinointitutkimuksen tarpeisiin. Jos esimerkiksi maassa ei ole tapana pitää sähköistä rekisteriä asiakkaista, niin asiakastiedon kerääminen markkinointitutkimuksen tarpeisiin saattaa olla huomattavasti hankalampaa. (Malhotra & Birks 2003)

Rakenteellisella ympäristöllä viitataan yleisesti maan infrastruktuuriin, kuten liikenne- ja viestintäverkostoon. Infrastruktuuri vaikuttaa suoraan esimerkiksi siihen, missä määrin markkinointitutkimusta on mahdollista maassa tehdä. Viimeisenä, sosio-kulttuurisella ympäristöllä viitataan sellaisiin tekijöihin kuin arvot, lukutaitoisuus, kieli, uskonnot ja

viestinnän tavat. Varsinkin kulttuuriset arvot ovat tärkeä ottaa huomioon markkinointitutkimuksen yhteydessä, sillä näillä on suuri vaikutus siihen, miten ihmiset ajattelevat markkinalla. (Malhotra & Birks 2003)

Malhotra et al. (1996) esittelevät poikkikulttuurisen markkinointitutkimuksen metodologisia erityisyyksiä suhteessa markkinointiprosessin eri vaiheisiin. Poikkikulttuurisella markkinointitutkimuksella Malhotra et al. tarkoittavat tässä yhteydessä

- a) tutkimusta, joka käsittelee kansainvälisiä asioita,
- b) tutkimusta, joka tehdään muussa maassa kuin missä tutkimuksen teettävä taho toimii, tai
- c) tutkimusta, joka tehdään kaikissa tai kaikissa olennaisissa maissa, joissa tutkimuksen teettävällä taholla on edustusta.

Heidän käyttämänsä markkinointitutkimuksen prosessimalli myötäilee hyvin tarkoin Malhotran ja Birksin (2003) käyttämää prosessimallia, joka on esitelty luvussa 2.3.3.

Markkinointitutkimuksen ongelman määrittelyn on vaikeampaa ja tärkeämpää poikkikulttuurisessa markkinointitutkimuksessa. Ongelman määrittelyä varten tulee löytää kaikkia kulttuureja koskevia yhteisiä, universaaleja piirteitä, jotka ovat vertailukelpoisia vertailtavien kulttuurien välillä, jotta markkinointitutkimuksen ongelma saadaan määritettyä siten, että se on konseptuaalisesti yhtäpitävä kaikille yksilöille tutkittavissa kulttuureissa. Ongelman konseptuaalinen yhtäpitävyys on tärkeää, jotta saadaan vertailukelpoista dataa eri kulttuureista. (Malhotra et al. 1996)

Poikkikulttuurista markkinointitutkimusta voidaan lähestyä esimerkiksi antropologisista, sosiologisista ja psykologisista perspektiiveistä. Antropologisessa lähestymistavassa pyritään arvioimaan suoraan kulttuurisia prosesseja ja käyttäytymismalleja. Sosiologisessa lähestymistavassa keskitytään sosiaalisten voimien vaikutukseen käyttäytymiseen. Psykologisessa lähestymistavassa keskitytään prosesseihin, joiden kautta yksilöt muokkaavat sosiaalisia vaikutuksia heidän omassa kognitiivisessa järjestelmässään. Markkinoinnin kannalta on aiheellista ajatella kulttuuria tietämysjärjestelmänä, joka vaikuttaa kognitiivisiin prosesseihin ja käytökseen. Tästä syystä psykologinen lähestymistapa on usein toimivin lähestymistapa markkinointitutkimuksen ongelmaan. Muitakin lähestymistapoja voi kuitenkin usein käyttää hyvinkin hedelmällisesti markkinointitutkimuksen tukena; esimerkiksi antropologisia etnografisia kenttätutkimuksia voidaan käyttää tuottamaan rikkaita kuvailevaa aineistoa kohdekulttuurista. (Malhotra et al. 1996)

Ongelman lähestymistavan valinnan osalta on myös huomioitava, että lähestymistapa tutkii ilmiötä niin järjestelmän sisältä (emic-taso) kuin järjestelmän ulkopuoleltakin (etic-taso). Kulttuurin ymmärtämiseksi on olennaista, että sitä tarkastellaan kulttuurisen järjestelmän sisältä, minkä vuoksi emic-taso on tärkeä ottaa huomioon. Toisaalta poikkikulttuurinen jo nimeltä vaatii kulttuurien vertailemista toisiinsa, mikä taas johtaa siihen, että etic-taso on välttämätöntä ottaa tarkasteluun mukaan. (Malhotra et al. 1996)



Tutkimuksen suunnittelun kannalta olennaista poikkikulttuurisessa ympäristössä on, että sekä primäärinen että sekundäärinen kerätty data on vertailtavaa kulttuurien välillä. Sekundäärisen datan osalta on huomioitava, että samalle mittarille saatetaan kertoa erilaisia arvoja lähteestä riippuen, mikä johtuu eroista siinä, miten mittayksikkö on määritelty. Toisaalta datan laadussa ja tarkkuudessa saattaa myös hyvinkin olla eroja kulttuurien välillä. (Malhotra et al. 1996)

Kvalitatiivinen, kuvaileva tutkimus on usein markkinointitutkimuksessa oleellista, sillä tutkijoilla ei todennäköisesti ole suurta tietämystä tutkittavasta markkinasta. Alkuvaiheessa kvalitatiivinen tutkimus voi tuoda uusia näkökulmia tutkimusongelmaan ja auttaa lähestymistavan muotoilussa. Myöhemmässä vaiheessa kvalitatiivinen tutkimus taas voi tuoda arvokasta tietoa, jos esimerkiksi sekundääristä dataa tutkittavasta aiheesta ei ole tarpeeksi kattavasti saatavilla. Kvalitatiivisessa poikkikulttuurisessa tutkimuksessa on kuitenkin omat haasteensa, jotka on otettava huomioon tutkimusta tehdessä. Haasteita aiheuttaa niin kieli, kulttuuri kuin sosiaalisen kanssakäynnin tavat ja normitkin. (Malhotra et al. 1996)

Varsinaisen kenttätöön osalta on huomioitava kenttätöön tekijöiden kulttuuriset taustat ja kulttuurinen konteksti, jossa kenttätöitä tehdään. Poikkikulttuurisessa markkinointitutkimuksessa tulokset eivät välttämättä ole vertailtavia, jos tutkimuksen teettäjän tai kenttätöön tekijän mielikuvat vaihtelevat kulttuurista toiseen. Huomioitavaa on myös, että eri kulttuureista kerätyn datan tulisi olla kerätty järkevän aikaikkunan sisällä datan vertailtavuuden varmistamiseksi. (Malhotra et al. 1996)

Datan valmistelun ja analysoinnin suhteen Malhotra et al. (1996) näkevät ongelmia, jotka liittyvät esimerkiksi standardointiin, otosten vertailtavuuteen sekä analyysin tasoon. Datan standardoinnin osalta ei ole selkeää yksimielisyyttä, pitäisikö sitä tehdä. Malhotra et al. suosittavat, että järjestelmän ulkopuolelta tehtävät (*etic*) vertailut kulttuurien välillä tehtäisiin standardoimattoman datan perusteella, ja järjestelmän sisällä (*emic*) tehtävä tutkimus tehtäisiin standardoidulla datalla. Otosten vertailtavuuden suhteen taas on tärkeää, että otokset eri kulttuurien välillä ovat yhtäläiset esimerkiksi sosioekonomiselta taustaltaan. Analyysin tason osalta on huomioitava eri analysoinnin tasot: yksilö, kulttuurisen yksikön (esimerkiksi valtio) sisäinen ja kulttuuristen yksiköiden välinen. Jokaisella tasolla on omat erityisyytensä, mitkä tulee huomioida poikkikulttuurisen markkinointitutkimuksen kontekstissa.

Tutkimusraportin valmistelun ja esittämisen kannalta poikkikulttuurisuus tulee esille esimerkiksi siinä, miten kerättyä dataa tulkitaan ja esitetään. Tutkija voi esimerkiksi tarkastella tutkimuksen tuloksia vain omasta kulttuurisesta näkökulmastaan, jolloin tärkeitä kulttuurisia näkökulmia tutkituista kulttuureista saattaa jäädä kokonaan huomioimatta. Raportin esittämisen kannalta on tärkeä ottaa huomioon kaikki kulttuuriset viitekehykset, joissa raportin kuluttajat toimivat. (Malhotra et al. 1996)

Malhotran et al. lisäksi markkinointitutkimuksen prosessia kansainvälisestä perspektiivistä on tutkinut myös Van Herk et al. (2005). He keskittyvät nimenomaisesti markkinointidatan ekvivalenssiin, ja esittelevät viitekehysten, jolla yhtäpitävyyttä voidaan arvioida. Viitekehys perustuu sille, että markkinointitutkimuksen eri vaiheista (joita Van Herkin et al. mallissa on kuusi) tunnistetaan jokaiselle vaiheelle tyypillisiä vinoumien (engl. *bias*) lähteitä, jotka vaikuttavat tulosten vertailtavuuteen ja yhtäpitävyyteen. (Van Herk et al. 2005)

### 2.3.5 Markkinointitutkimuksen rajoitteet

Malhotra & Birks (2003) esittävät joitakin rajoitteita markkinointitutkimukselle. Nämä liittyvät ensinnäkin väärinkäsityksiin markkinointitutkimuksen roolista. Markkinointitutkimus ei tee mitään päätöksiä, vaan sen tarkoitus on tuottaa tietoa päätöksenteon tueksi. Toiseksi, markkinointitutkimus ei takaa menestystä, vaan parhaimmillaankin markkinointitutkimus vain lisää onnistumisen todennäköisyyttä. Yleisemmällä tasolla markkinointitutkimus siis auttaa päätöksentekijöitä heidän tietämyksen kartuttamisessa, mikä osaltaan johtanee pidemmällä aikavälillä parempiin päätöksiin ja sitä kautta parempaan menestymiseen.

Huomattavaa myös on, että päätöksentekijät saattavat markkinointitutkimuksen tuloksista huolimatta toimia markkinointitutkimuksen tuloksia vastaan. Voi olla, että päätöksentekijät eivät yksinkertaisesti usko tutkimuksen tuloksia, tai voi olla, että yrityksen sisäinen paine pakottaa tekemään tutkimuksen vastaisen päätöksen. Päätöksentekijät voivat hylätä tutkimuksen tulokset myös koska epäilevät tutkimusmenetelmiä tai jos tutkimuksen tuloksia ei ole osattu kommunikoida oikein. Toisaalta sinänsä pätevän markkinointitutkimuksen tulokset voidaan nähdä myös irrelevantteina käsiteltävän ongelman kannalta. (Malhotra & Birks 2003)

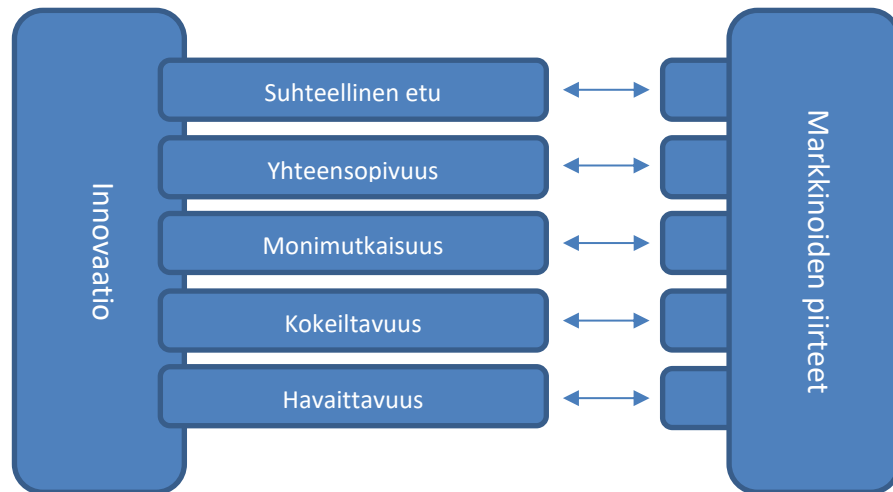
Kaikissa markkinointitutkimuksen rajoitteissa korostuu kommunikointi. On tärkeää, että päätöksentekijät tietävät, mitä markkinointitutkimus voi tarjota. Toisaalta on myös tärkeää, että päätöksentekijöillä on tieto siitä, miten markkinointitutkimus on tehty, jotta luottamus tuloksiin säilyy. Hyvällä kommunikoinnilla voidaan varmistaa, että markkinointitutkimuksen tulokset tullaan otetuksi huomioon parhaalla mahdollisella tavalla päätöksenteossa. (Malhotra & Birks 2003)

## 2.4 Yhteenveto

Yrityksen kilpailuedun voidaan ajatella muodostuvan esimerkiksi yrityksen resursseista tai yrityksen ulkoisen ympäristön piirteistä. Yhtenä kilpailuedun manifestoitumisen tavoista voidaan nähdä yrityksen innovaation attribuuttijoukko, jotka auttavat innovaation leviämässä. Nämä attribuutit – suhteellinen kilpailuetu, yhteensopivuus, monimutkai-

suus, kokeiltavuus ja havaittavuus – selittävät yksittäisen innovaation kilpailuedun markkinoilla, kun paremmilla attribuuteilla varustettu innovaatio leviää muita nopeammin markkinalla.

Näiden attribuuttien arvottaminen ei kuitenkaan ole selvää, vaan tähän tarvitaan tietoa kohdemarkkinasta. Kohdemarkkinaa voidaankin tutkia näiden selvitettyjen attribuuttien pohjalta, pyrkimällä löytämään markkinoilta ne tekijät, jotka vaikuttavat jokaiseen viiteen innovaatioattribuuttiin.



**Kuva 5: Innovaatio ja markkinat**

Käytännössä tätä lähestymistapaa on kuvattu kuvassa 5. Ideana on siis peilata innovaatiosta tunnistettuja attribuutteja, joita voidaan kategorisoida kuvan esittämällä tavalla, markkinoiden havaittuihin piirteisiin. Markkinoiden piirteiden löytämiseen auttavat erilaiset esitellyt markkinatutkimuksen periaatteet ja prosessimallit.

### 3. CASE-YMPÄRISTÖN ESITTELY

Tässä luvussa esitetään case-ympäristö, johon liittyen tutkimus tehtiin. Kohdassa 3.1. esitetään perustiedot case-yrityksestä, kohdassa 3.2. tietoja toimialasta, jossa case-ohjelmisto on käytössä ja kohdassa 3.3. tietoja case-kohteena olevasta ohjelmistotuotteesta. Tutkimus tehtiin suomalaisen ohjelmistoyrityksen yhteen ohjelmistotuotteeseen liittyen. Ohjelmistotuotetta käytetään kiinnitysluottopankkitoiminnassa; Suomessa ohjelmistolla on useita käyttäjiä.

Tämän luvun tiedot perustuvat osaltaan tutkimuksen yhteydessä tehtyihin haastatteluihin, osaltaan olemassa olevaan tietämykseen sekä osaltaan muutamaaan erilliseen tilastolähteeseen. Tässä luvussa pyritään kuvaamaan case-ympäristö yleisemmällä tasolla sekä yksityiskohtaisemmin Suomen osalta; muiden pohjoismaiden osalta ympäristön kuvaaminen on varsinaisen tutkimuksen alaa myöhemmissä kappaleissa.

#### 3.1 Case-yritys

Case-yritys on suomalainen, vuonna 1992 perustettu ohjelmistoyritys, joka keskittyy toiminnassaan finanssitoimialaan sekä BI-liiketoimintaan. Yrityksellä on konttorit Espoossa, Lahdessa, Porissa, Tallinnassa, Tampereella sekä Tukholmassa, ja yritys työllistää noin 230 henkilöä. Yrityksellä on sekä tuote- että konsultaatioliiketoimintaa. Tuote-liiketoiminnassa toimitetaan asiakkaille hyvin pitkälle valmiita tuotekokonaisuuksia, ja asiakaskohtaiset muutokset tehdään tuotteiden sisäisellä konfiguroinnilla. Konsultaatioliiketoiminnassa taas tehdään asiakaskohtaisia toimitusprojekteja asiakkaan tarpeen mukaan.

Case-yrityksen konsultaatio- ja BI-liiketoimintojen juuret ovat erillisessä yrityksessä, jonka case-yritys osti vuonna 2017. Tämä ostettu yritys oli myöskin suomalainen fintech-alan toimija, jolla ei ollut juurikaan omaa tuoteliiiketoimintaa. Tämä tutkimus aloitettiin kyseiselle yritykselle, ja tutkimus siirtyi yritysoston myötä uuden yrityksen alle. Ostetun yrityksen liikevaihto oli vuonna 2016 noin 9,8 miljoonaa euroa, ja liikevaihdon kasvuvauhti on ollut noin 20 ja 30 prosentin välillä aiempina vuosina. Ostaneen yrityksen (eli case-yrityksen) liikevaihto oli vuonna 2016 11,7 miljoonaa euroa, ja liikevaihdon kasvu on ollut alle 10 prosentin tasolla.

Case-yrityksellä on tuoteliiiketoiminnan puolelta asiakkaita Suomessa, Baltian maissa sekä Ruotsissa. Konsultaatio- ja BI-liiketoiminta on toistaiseksi rajoittunut enemmän pelkästään Suomeen, lähinnä johtuen siitä, ettei vuonna 2017 ostetulla yrityksellä, jonka kautta nämä liiketoiminnot tulivat, ollut toimintaa Suomen ulkopuolella. Case-yritys pyrkii kasvamaan jatkossakin voimakkaasti, ja tätä kasvua tukemaan etsitään erilaisia uusia

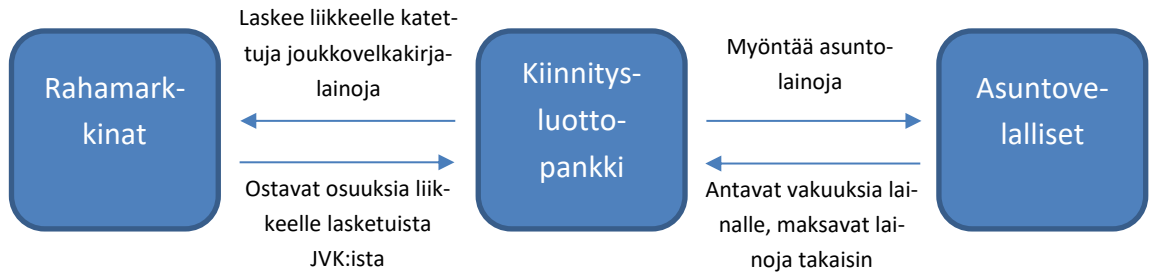
liiketoimintamahdollisuuksia tai vanhan liiketoiminnan laajentamista uusille markkinoille. Yhtenä kasvun mahdollistajana pohditaan olemassa olevan, konsultaatioliiketoiminnan alla tehdyn ohjelmistotuotteen vahvempaa tuotteistamista ja ohjelmistotuotteen markkinoiden laajentamista Suomen ulkopuolelle. Tähän tarkoitukseen tämäkin tutkimus osaltaan vastaa.

Case-ympäristön yritysosto ei vaikuttanut juurikaan tutkimuksen tekemiseen. Case-kohteena olevan ohjelmistotuotteen tarjoaminen jatkuu myös uuden yrityksen alla, ja kyseisen ohjelmistotuotteen merkitys yrityksen toiminnassa jopa kasvanee, sillä tuote on yksi harvoja ostetun yrityksen valmiita ohjelmistotuotteita, ja ostanut yritys taas on juuri ensisijaisesti valmiita tuotteita tarjoava ohjelmistotalo. Koska case-yrityksellä on lisäksi toimipiste Tukholmassa, tarjoaa tämä hyvän mahdollisuuden päästä Pohjoismaiden markkinoille case-kohteena olevan ohjelmistotuotteen avulla.

## 3.2 Kiinnitysluottopankkiliiketoiminta

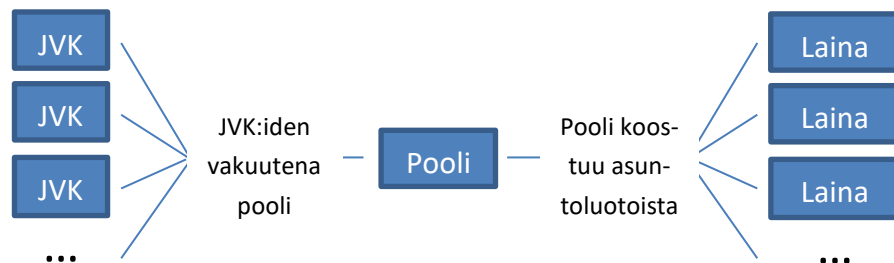
Kiinnitysluottopankkiliiketoiminnalla tarkoitetaan liiketoimintaa, jossa pankki laskee liikkeeseen (emitoi) katettuja joukkovelkakirjalainoja (engl. *covered bonds*), ja näistä varoista myöntää asuntoluottoja asiakkailleen. Liikkeeseen laskettujen joukkovelkakirjalainojen vakuutena toimivat myönnetyt luotot ja niistä saatavat kassavirrat. Kiinnitysluottopankkitoiminta on yksi pankkien varainhankinnan keinoista. Suomessa kiinnitysluottopankkitoimintaa harjoittaa käytännössä kaikki merkittävät pankit, joskin toiminta on vielä varsin nuorta Suomessa verrattuna muihin Pohjoismaihin. Kiinnitysluottopankkitoimintaa säätelevä laki on tullut Suomessa ensi kertaa voimaan vasta vuonna 2000, ja viimeisin merkittävä muutos on vuodelta 2010. Vuonna 2017 Suomessa on kahdeksan pankkia, jotka ovat laskeneet liikkeelle katettuja joukkolainoja, ja uusia pankkeja on tulossa markkinoille.

Katettuihin joukkolainoihin sijoittajalla on turva sekä pankkia että vakuuksia vastaan. Pankin konkurssitilanteessa sijoittajat voivat joko myydä vakuuksista (asuntoluotot) koostuvan vakuuspoolin, tai jatkaa rahavirran saamista siitä (lyhennysten ja korkojen kautta). Toisaalta jos vakuuspoolissa tapahtuu kassavirran alenemista, on pankilla kuitenkin vastuu maksaa peruspääoma ja mahdolliset kupongit sijoittajille. Kiinnitysluottopankkitoiminta on Suomessa monien muiden maiden tapaan luvanvaraista. Lupia myöntää ja toimintaa valvoo hallinnollisesti Suomen Pankin yhteydessä toimiva viranomaisen Finanssivalvonta. Toiminnan ydin on tiivistetty kuvaan 6.



**Kuva 6: Kiinnitysluottopankkitoiminnan perusprosessi**

Oleennaista toiminnassa on, että pankin myöntämistä asuntoluotoista koostetaan kokonaisuus, joka yhdessä toimii joukkolainojen vakuutena. Tätä luottokokonaisuutta kuvataan käsitteellä *pooli*, ja prosessia, jossa asuntolainoja asetetaan joukkolainojen vakuuksiksi, kuvataan termillä *poolitus*. Huomattavaa on, että tällaisia pooleja on pankilla yleisesti kerrallaan vain korkeintaan muutama, ja pooli voi täten toimia, ja käytännössä usein toimiikin, useamman joukkolainan vakuutena. Isommilla pankeilla pooleja voi olla useampia, mutta usein tämä liittyy eri markkinoilla ja täten eri lainsäädäntöjen piirissä toimimiseen. Tällöin jokaiselle markkinalle tai lainsäädännölle on omat poolinsa. Vastavasti samaa lähtökohtaa voidaan käyttää, jos paikallinen lainsäädäntö mahdollistaa esimerkiksi erityyppisten joukkolainojen liikkeellelaskun, joita koskee erilainen sääntely. Joukkolainojen, poolien ja asuntoluottojen suhdetta on kuvattu yksinkertaistettuna kuvaan 7.



**Kuva 7: Luottojen, poolin ja joukkolainojen suhde kiinnitysluottopankkitoiminnassa**

Kuvaan 7 ei ole merkitty asuntoluottojen vakuuksia, mutta ne ovat olennainen osa tässä ympäristössä toimimista. Vakuuksia yksittäisillä asuntolainoilla voi olla useampia, ja toisaalta yksittäiset vakuuskohteet (esimerkiksi kiinteistö) saattavat toimia useamman lainan vakuutena. Joukkolainojen vakuuksienasetannassa olennainen on LTV:ksi (engl. *loan to value*) kutsuttu tunnusluku, joka tarkoittaa yksinkertaistettuna lainan (*loan*) ja sen vakuuksien arvojen (*value*) suhdetta. Suomalaisessa lainsäädännössä yksittäisen vakuuskohteen vakuusarvoa voidaan melko vapaasti kohdistaa halutulla tavalla eri lainoille, jotka ovat vakuuskohteen pantanneet vakuudeksi. Täten useamman luoton yhteistä (käytännössä pääomien suhteessa painotettua) LTV-lukua voidaan optimoida jakamalla luottojen vakuuksien vakuusarvot optimaalisella tavalla lainoille.

Tärkeä tekijä katettujen joukkolainojen yhteydessä on se, että pooli on dynaaminen kokonaisuus. Täten pooliin voidaan lisätä ja sieltä voidaan poistaa luottoja vapaasti, ja kiinnitysluottopankkitoiminnan päivittäinen toiminta keskittyykin liikkeelle laskettujen katettujen joukkolainojen vakuuksien riittävyden seuraamiseen, eli toisin sanoen poolin tai poolien arvon seuraamiseen. Lainsäädäntö asettaa rajan, jolla vakuuksien kokonaisarvon (eli poolin arvon) tulee jatkuvasti ylittää liikkeelle laskettujen joukkovelkakirjalainojen yhteismäärä. Suomessa tämä raja on 2 %, eli vakuuksien kokonaismäärän on nykyarvoltaan jatkuvasti ylitettävä katetuista joukkolainoista aiheutuvien maksuvelvoitteiden yhteenlaskettu nykyarvo vähintään kahdella prosentilla (Laki kiinnitysluottopankkitoiminnasta 2010 § 16). Lain lisäksi tätä ylivakuusvaatimusta määrittää myös pankkien omat päätökset: käytännössä aina käytössä oleva ylivakuusvaade on suurempi kuin lain määrittämä 2 %.

Laki ei suoranaisesti määrää, että vakuuksien määrän ylittymistä olisi seurattava päivätasolla. Lain vaatimus sen sijaan on, että vakuuksien määrän on jatkuvasti ylitettävä mainittu 2 %, mikä johtaa siihen, että mitä harvemmin vakuuksien määrää seurataan ja vakuudet asetetaan, sitä suurempi täytyy ylivakuuden olla vakuuksien asetannan hetkellä, jotta ylivakuus säilyy seuraavaan vakuuksien asetannan hetkeen asti yli lain määräämässä kahdessa prosentissa. Tämä johtuu esimerkiksi siitä, että vakuutena olevia luottoja maksetaan pois, niille voi kertyä liikaa rästejä tai lainojen velallisten luottoluokat saattavat huonontua. Tästä johtuen suomalaiset kiinnitysluottopankit ovat ottaneet pitkälti käyttöön päivätason vakuuksienasetannan (poolituksen), jotta tarvittavan puskurin suuruus saadaan minimoitua.

Jotta joukkolainojen vakuuksien määrää voidaan seurata, tarvitaan jatkuvasti päivätasolla ajanmukaista tietoa joukkolainojen vakuuksien nykyarvoista. Käytännössä päivätasolla tarvitsee siis tehdä kassavirtalaskentaa vakuutena toimivien asuntoluottojen nykyarvoista. Kassavirtalaskennassa otetaan huomioon niin erilaiset lainakantaa suojaavat johdannaiset kuin lainojen takaisinmaksuprofiilikin. Kassavirtalaskennan tuloksia hyödynnetään myös erilaisten toimintaa koskevien tunnuslukujen laskennassa sekä raportoinnissa.

Kiinnitysluottopankkitoiminnassa tehdään monenlaista raportointia. Lain pohjalta vaaditaan erillisen joukkolainarekisterin ylläpitoa, jonka voidaan nähdä olevan osaltaan raportointia. Laki ei vaadi rekisterin ylläpitämistä päivätasolla, mutta käytännössä niin tehdään monesti, koska vakuuksia seurataan kuitenkin päivätasolla. Kiinnitysluottopankkitoimintaa valvova Finanssivalvonta haluaa lisäksi raportointia, ja myös luottoluokittajat, jotka luokittelevat liikkeelle lasketut joukkolainat, haluavat raportointia kvartaaleittain. Lisäksi raportointia käytetään luonnollisesti osana pankin omaa päätöksentekoa ja tiedon kerryttämistä.

Asuntoluottojen lisäksi kiinnitysluottopankkitoiminnassa on mahdollista käyttää väliaikaisesti niin kutsuttuja täytevakuuksia joukkolainojen vakuutena toimivan vakuuspoolin

sisältönä. Suomen lainsäädännössä täytevakuudet ovat joko a) jonkin julkisyhteisön tai ulkopuolisen luottolaitoksen liikkeelle laskemia velkasitoumuksia, b) julkisyhteisön tai luottolaitoksen omavelkaisia takauksia, c) ulkopuolisen vakuutusyhtiön luottovakuutus tai d) liikkeeseenlaskijan muualle tallettamia varoja. Täytevakuuksia voidaan käyttää tilanteissa, missä asuntovakuudellisia tai julkisyhteisöluottoja ei ole ehditty myöntää tai rekisteröidä, tai vakuuksia ei muutoin ole riittävästi. Suomessa täytevakuudet eivät ole juurikaan kiinnitysluottopankkitoiminnassa käytössä, joskin laki mahdollistaa näiden käytön, kunhan täytevakuuksien määrä ei ylitä 20 prosenttia vakuuspoolin yhteenlasketusta määrästä ja saamiset luottolaitoksilta ei ylitä 15 prosenttia vakuuspoolista. (Laki kiinnitysluottopankkitoiminnasta § 15)

Kiinnitysluottopankkiliiketoiminnan koon tarkasteluun käyttökelpoisin mittari on liikkeelle laskettujen, erääntymättömien joukkovelkakirjalainojen kokonaisarvo. Suomen markkinoilla liikkeelle laskettujen katettujen joukkovelkakirjalainojen yhteismäärä on noin 34 miljardia euroa (vuonna 2015). Ruotsissa liikkeellä olevien katettujen joukkovelkakirjalainojen yhteissumma on 222, Norjassa 109 ja Tanskassa 383 miljardia euroa, joten Suomen markkina on siis merkittävästi muita Pohjoismaita pienempi. Syitä Suomen markkinoiden pienuudelle on useita. Suomen lainsäädäntö on esimerkiksi melko tuoretta, sillä ensimmäinen kiinnitysluottopankkilaki tuli voimaan vasta 1999 ja ensimmäinen liikkeeseenlasku tapahtui vasta 2004 Aktian toimesta. Toisaalta suomalaiset pankit ovat perinteisesti tehneet asuntoluototusta talletusvaroistaan, joten erilliselle arvopaperistamiselle ei ole välttämättä koettu suurta tarvetta ennen kuin vasta viime aikoina. Euroopan tasolla CB-markkinoiden koko noudattelee pitkälti Pohjoismaita. Saksassa, josta CB-markkina on alun perin lähtenyt liikkeelle, markkina on noin Tanskan kokoinen (384 miljardia euroa). Ranskassa markkina on 323 miljardin euron kokoinen ja Italiassa 131 miljardin euron. (ECBC 2016)

Suomessa katettuja joukkovelkakirjalainoja laskee liikkeelle Aktia, Ålandsbanken, Danske Bank, Nordea, OP, Säästöpankkiryhmä sekä Suomen Hypoteekkiyhdistys (Danske Bank 2017; Nordea 2017). Aktia on Suomen neljänneksi suurin pankkiryhmittymä, joka aikaisemmin laski liikkeelle katettuja joukkolainoja oman kiinnitysluottopankkinsa Aktia Hypoteekkipankin alla. Sitten Aktia on sulauttanut Hypoteekkipankin osaksi emoyhtiötä. Aktia on neljänneksi suurin katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskija Suomessa (Nordea 2017).

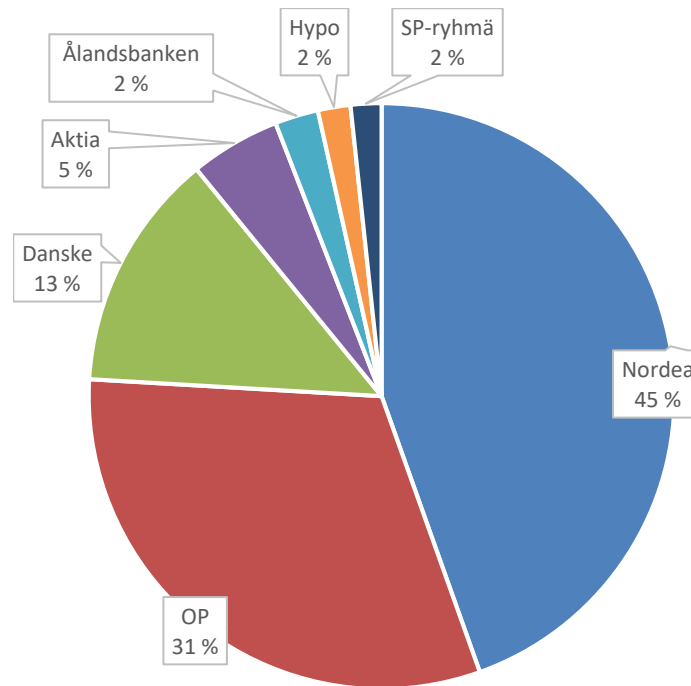
Ålandsbankenin päämarkkina-alue on nimensä mukaisesti Ahvenanmaalla, mutta pankki toimii myös muualla Suomessa sekä Ruotsissa. Ålandsbankenilla on kaksi vakuuspoolia, joista se laskee liikkeelle katettuja joukkolainoja: suomalainen pooli sekä ruotsalainen pooli. Molemmista pooleista liikkeellelaskut tehdään suomalaisen lainsäädännön alla. Pankki on Suomen viidenneksi suurin katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskija. (Danske Bank 2017; Nordea 2017)



Danske Bank laskee Suomessa liikkeelle katettuja joukkolainoja oman kiinnitysluotto-pankkinsa Danske Kiinnitysluottopankin alla. Aiemmin kiinnitysluottopankki toimi osana muita Suomen toimintoja, mutta koko konsernin laajuisten organisaatiomuutosten myötä kiinnitysluottopankkitoiminnot eriytettiin Suomessa omaan pankkiinsa (Danske Bank 2017). Danske Kiinnitysluottopankki on Suomen kolmanneksi suurin katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskija (Nordea 2017). Myös Nordealla on Suomessa oma kiinnitysluotto-pankkinsa, Nordea Kiinnitysluottopankki. Nordea on Suomen selvästi suurin katettujen joukkolainojen liikkeellelaskija n. 45 prosentin markkinaosuudella (Nordea 2017).

OPn katettujen joukkolainojen liiketoiminta tapahtuu OP-Asuntoluottopankin kautta. Asuntoluottopankki hankkii vakuutenaan käyttämät asuntoluotot OP-ryhmän osuuspankeilta joko ostamalla luottoja omaan taseeseensa osuuspankeilta tai niin kutsutun väliluottomallin kautta, jossa yksittäiset osuuspankit voivat hakea Asuntoluottopankilta väliluottoa, jonka vakuutena toimii osuuspankin myöntämiä asuntolainoja. Väliluottomallissa asuntolainat pysyvät yksittäisten osuuspankkien taseissa, mutta väliluottojen vakuuksia voidaan käyttää Asuntoluottopankin liikkeelle laskemien joukkolainojen vakuutena (Laki kiinnitysluottopankkitoiminnasta 2010 § 8). Markkinaosuudeltaan OP-Asuntoluottopankki on Suomen toiseksi suurin katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskija Nordean jälkeen (Nordea 2017).

Säästöpankkiryhmä laskee liikkeelle katettuja joukkolainoja erillisen SP-Asuntoluotto-pankin kautta. Vuoteen 2012 asti Säästöpankkiryhmä omisti osuuden Aktia Hypoteekki-pankista, jonka kautta ryhmä sai hankittua rahoitusta, mutta tämän jälkeen Säästöpankki-ryhmä perusti oman kiinnitysluotto-pankkinsa. SP-Asuntoluottopankin kanssa samoihin aikoihin kiinnitysluottopankkitoimintaa aloitti myös Suomen Hypoteekkiyhdistys. Vaikka Hypoteekkiyhdistyksellä on pitkät perinteet Suomessa, katettujen joukkolainojen liiketoiminta sillä on tuoretta. SP-Asuntoluottopankki ja Hypoteekkiyhdistys ovat Suomen katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskijoista pienimmästä päästä. Liikkeeseenlaskijoiden markkinaosuuksia on kuvattu kuvassa 8.



**Kuva 8: Suomalaisten katettujen joukkolainojen liikkeellelaskijoiden suhteelliset markkinaosuudet (perustuu Nordea 2017)**

Tässä esiteltyjen toimijoiden lisäksi vuoden 2017 lopussa aloitti myös yksi uusi suomalainen toimija katettujen joukkolainojen markkinalla, kun Oma Säästöpankki laski liikkeelle ensimmäisen, 250 miljoonan euron katetun joukkovelkakirjalainan. Oma Säästöpankki on nimestään huolimatta Säästöpankkiryhmästä erillinen, Suomen suurin säästöpankki, jolla on noin 40 konttoria ympäri Suomea. (Oma Säästöpankki laskee liikkeeseen 250 miljoonan euron katetun joukkovelkakirjalainan osana joukkovelkakirjalainaohjelmia)

Liikkeeseenlaskijoiden ohella yksi tärkeimmistä toimijoista katettujen joukkovelkakirjalainojen saralla on European Covered Bond Council (ECBC). ECBC on osa European Mortgage Federationia (EMF), joka edustaa Euroopan asuntoluottajia. Lobbaamisen ja verkostoitumisalustan lisäksi ECBC tarjoaa tilastodataa katettujen joukkovelkakirjalainojen markkinoista Euroopassa. Kiinnitysluottopankit voivat hakea ECBC:ltä niin kutsuttua labelia merkiksi tiettyjen laatuksien täyttämistä katettujen joukkolainojen liiketoiminnassa. (ECBC 2016)

Suomessa kiinnitysluottopankkitoimintaa valvoo Finanssivalvonta, joka on Suomen Pankin yhteydessä toimiva itsenäinen eläke-, luotto- ja vakuutuslaitoksia valvova viranomais. ECBC:n, liikkeellelaskijoiden ja Finanssivalvonnan lisäksi olennaisia toimijoita kiinnitysluottopankkiliiketoiminnassa ovat luottoluokittajat. Luottoluokittajat (Moody's ja S&P) luokittelevat liikkeelle lasketut katetut joukkolainat, ja luottoluokittajien luokitus

vaikuttaa joukkolainojen houkuttelevuuteen ja sitä kautta korkoon, mitä markkinat joukkolainalta vaativat.

### 3.3 Case-ohjelmistotuote

Case-yrityksen tarjoama ohjelmistotuote on kiinnitysluottopankkitoiminnan päivittäiseen hoitoon tarkoitettu ohjelmistotuote, jonka avulla voidaan päivätasolla hallita kiinteistövaikudellisten joukkovelkakirjojen vakuusmassaa. Vakuusmassaa hallitaan luvussa 3.2 kuvatussa poolitusprosessissa, joka suoritetaan automaattisesti eräajoina myöhäisillan ja aamuyön aikana. Täten poolitusprosessin lopputulos on tarkasteltavissa pankin henkilökunnan toimesta seuraavan päivän aamuun mennessä.

Vakuuksien asetannan perusprosessin lisäksi ohjelmiston merkittävä tehtävä on koota tietoja monista eri pankin käytössä olevista tietojärjestelmistä yhteen paikkaan, josta tietoa on helppo analysoida. Ohjelmistolla ei siis pystytä pelkästään hallinnoimaan koko luottomassaa katettujen joukkolainojen vakuutena, vaan ohjelmisto mahdollistaa myös esimerkiksi yksittäisten luottojen kassavirta-analyysin, joka ei perinteisesti pankkien luottojärjestelmissä ole ollut mahdollista.

Case-ohjelmiston merkittävä ominaisuus tiedon kokoamisen myötä on tuottaa raportointia niin pankin sisäiseen käyttöön, valvojille, sijoittajille, luottoluokittajille kuin muillekin sidosryhmille. Jokaisella näistä toimijoista on omanlaisensa raportointivaateet, ja monin paikoin raportointi vaatii monenlaisen tiedon kokoamista niin luotoista, kassavirroista, liikkeelle lasketuista joukkolainoista kuin lainojen vakuuksistakin. Tämän takia luonteva paikka raportoinnille onkin juuri case-ohjelmistotuote. Raportointia voidaan toteuttaa tarpeen mukaan käyttöliittymältä, mutta myös automatisoidusti esimerkiksi kuukausittain tai kvartaaleittain.

Teknisesti case-ohjelmistotuote on melko pienikokoinen Windows-palvelimella toimiva sovellus, jota käytetään etäyhteyden yli. Poolitusprosessin tarvitsema vaativampi optimointilaskenta tehdään numeerisen laskennan MATLAB-ympäristöllä. Lähtötietonsa ohjelmisto saa päivittäin automaattisesti eri relevanteista lähdejärjestelmistä tiedostosiirroilla siten, että koko aineistopohja siirretään päivittäin uudestaan, eli esimerkiksi koko pankin lainakannan tiedot tulevat joka päivä uudestaan. Tämä ratkaisu helpottaa ohjelmiston implementoimista sekä virhetilanteiden selvittämistä, mutta tekee toisaalta ohjelmiston erittäin alttiiksi pienillekin häiriöille tiedonsiirrossa.

Ohjelmiston historia ei ole täysin osana case-yrityksen historiaa. Alun perin ohjelmistoprojekti oli yksittäiselle asiakkaalle toisen yrityksen tekemä ohjelmistoprojekti, mutta tämän projektin aikana nykyinen case-yritys (tarkemmin yritys, jonka case-yritys osti vuonna 2017, kuten luvussa 3.1 on esitetty) otti hallintaansa ohjelmistoprojektin, ja on siitä lähtien kehittänyt sitä sekä myynyt sitä myös uusille asiakkaille. Projektissa alun perin mukana ollut yritys ja nykyinen case-yritys tekevät vielä jossain määrin yhteistyötä,

ja osa case-ohjelmistotuotteen immateriaalioikeuksista on esimerkiksi alkuperäisellä yrityksellä.

## 4. TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena oli kerätä tietoa siitä, miten pohjoismaisten markkinoiden piirteet vaikuttavat case-yrityksen mahdollisuuksiin laajentua kyseisille markkinoille. Tiu-kan kvantitatiivisen datan kerääminen tällaiseen markkinoiden piirteiden selvittämiseen on melko vaikeaa, ellei jopa mahdotonta, joten tutkimustavoitteeseen lähdettiin vastamaan kvalitatiivisella (laadullisella) tutkimusotteella. Aiempi tietämys pohjoismaisista markkinoista oli rajoitettua, eikä selvää kuvaa tutkimustavoitteen mukana tulevista tutkimusongelmista ollut, joten tutkimusta voidaan pitää kartoittavana (engl. *exploratory study*) (Ghuri & Grønhaug 2005, s. 58).

Cooper ja Schindler (2003, s. 152) esittävät neljä erityisen käyttökelpoista menetelmää kartoittavan tutkimuksen tekemiseen. Nämä menetelmät ovat sekundäärisen datan analyysi, kokemuskartoitukset (engl. *experience surveys*), kohderyhmät (engl. *focus groups*) sekä kaksivaiheiset menetelmät (engl. *two-stage designs*). Tämän tutkimuksen yhteydessä käytetään näistä sekundäärisen datan analyysiä sekä kokemuskartoituksia. Kokemuskartoituksella tarkoitetaan sellaisen datan hankkimista, jota ei ole saatavilla – tai joka on vaikeasti saatavilla – sekundäärisistä lähteistä, hyödyntämällä alaa osaavien ihmisten kokemusta. Käytännössä tämä tehdään haastattelemalla näitä ihmisiä.

### 4.1 Datan kerääminen

Markkinatutkimusta varten dataa kerättiin pääasiallisesti haastattelemalla kiinnitysluotopankkitoimintaa tuntevia ihmisiä. Toisiasiallisena lähteenä käytettiin eri sekundäärisiä lähteitä, joista merkittävämmäksi osoittautuivat eri toimijoiden laatimat tilastot. Aineisto kerättiin vuoden 2017 aikana.

#### 4.1.1 Primääridata, haastattelut

Haastattelut voidaan luokitella strukturoituihin, puolistrukturoituihin ja strukturoimattomiin haastatteluihin. Strukturoiduissa haastatteluissa on nimensä mukaisesti kyse vahvasti tiukkaan rakenteeseen perustuvasta haastattelusta, missä kysymykset esitetään valmiiksi tehdystä kysymyslistasta. Kysymyslista on standardoitu, ja se voi olla identtinen jokaiselle haastateltavalle. Haastateltavalle esitetään kysymyslistan kysymykset, ja välte- tään mitään muuta haastattelulistan ulkopuolista keskustelua. (Ghuri & Grønhaug 2005, s. 132)

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelijalla on valmiina lista teemoista ja kysymyksistä, joita haastateltavan kanssa tulee käydä läpi. Nämä teemat ja kysymykset voivat kuitenkin vaihdella haastattelusta toiseen ja ne toimivat lähinnä tukena keskustelulle.

Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelun ja kysymysten luonne vaatii sen, että haastattelut taltioidaan jollakin tavalla. (Ghuri & Grønhaug 2005, s. 132)

Strukturoimattomat haastattelut ovat hyvin arkiluonteisia, keskustelunomaisia haastatteluja, missä haastateltavan annetaan vapaasti puhua käsiteltävänä olevasta aihepiiristä. Myös strukturoimattomissa haastatteluissa on oleellista haastattelun taltioiminen jollakin tavalla. (Cooper & Schindler 2003, s. 362)

Tähän tutkimukseen valittiin käyttöön puolistrukturoitu haastattelu. Puolistrukturoituun haastatteluun päädyttiin, sillä haluttiin varmistaa, että haastattelijalla on mahdollisuus tuoda esiin kaikki näkemyksensä aihepiiristä, mikä ei todennäköisesti onnistuisi strukturoidussa haastattelussa. Toisaalta puolistrukturoidun haastattelun valintaa suhteessa strukturoimattomaan haastatteluun puolsi se, että haastattelijalla ei ollut riittävän syvälistä tuntemusta aihepiiristä, jotta vapaamuotoinen keskustelu aiheesta olisi mahdollistanut riittävän laajan tiedon saannin.

Haastattelut tehtiin joko henkilökohtaisesti kasvokkain tai sähköisesti internet-puhelun avulla. Haastattelujen kesto oli noin 45 minuutin ja tunnin välillä, ja haastattelut nauhoitettiin. Jälkikäteen nauhoitukset litteroitiin haastattelujen tulosten läpikäynnin helpottamiseksi. Haastatteluissa käsiteltiin haastateltavasta riippuen kaikkia tai osaa seuraavista aihealueista: case-ohjelmistotuote ja sen kilpailuedut, Suomen kiinnitysluottopankkitoiminta sekä Pohjoismaiden katettujen joukkolainojen markkinat.

Tutkimuksen haastateltavat valittiin osin mukavuusotannalla ja osin lumipallo-otannalla. Mukavuusotannassa (engl. *convenience sampling*) valitaan otos populaatiosta sillä perusteella, mikä on haastattelevalle taholle helpointa (Cooper & Schindler 2003, s. 192; Ghauri & Grønhaug 2005, s. 146). Tämän tutkimuksen tapauksessa mukavuusotannalla valittiin ensimmäiset haastateltavat. Mukavuusotanta on helppokäyttöinen otannan valintatapa, mutta se on ongelmallinen esimerkiksi sen takia, että sillä ei todennäköisesti saada kattavaa otosta koko populaatiosta (Cooper & Schindler 2003, s. 192; Ghauri & Grønhaug 2005, s. 146). Haastatelluiden yritysten ja henkilöiden kuvaukset on esitetty taulukossa 2.

**Taulukko 2: Haastatteluihin osallistuneet henkilöt ja yritykset**

Yritys	Haastateltu	Yritys
A	Toimitusjohtaja	Case-ohjelmistotuotteen alkuperäinen yritys
B	Vice President	Suomessa toimiva katettujen joukkolainojen liikkeenlaskija

C	Head of Treasury and IR	Suomessa toimiva katettujen joukkolainojen liikkeenlaskija
D	Toimitusjohtaja	Suomessa toimiva katettujen joukkolainojen liikkeenlaskija

Mukavuusotannan puutteita korjaamaan tässä tutkimuksessa käytettiin lumipallo-otantaa (engl. *snowball sampling*). Lumipallo-otannan ideana on saada haastateltavat kertomaan lisää potentiaalisia haastateltavia, ja nämä haastateltavat voivat taas kertoa uusia haastateltavia, mistä syntyy lumipalloefekti. Lumipallo-otantaa käytetään yleisesti, kun tutkimusta tekevän tahon on vaikea tunnistaa sopivia tahoja edustamaan kohdepopulaatiota (Cooper & Schindler 2003, s. 203). Tämän tutkimuksen tapauksessa ensimmäiset mukavuusotannalla valitut haastateltavat siis kertoivat potentiaalisia muita haastateltavia, ja jokaiselta uudelta haastateltavalta kysyttiin jälleen ehdotuksia muista haastateltavista. Lumipallo-otannan ongelmaksi saattaa monissa tilanteissa muodostua se, että haastateltavat ehdottavat samankaltaisia haastateltavia, mistä syntyy vääristymää otantaan (Cooper & Schindler 2003, s. 203). Tämän tutkimuksen tapauksessa tällaista ongelmaa ei kuitenkaan ole, sillä kiinnitysluottopankkitoimintaa Suomessa tunteva joukko on suhteellisen pienilukuinen, ja lisäksi tämän tutkimuksen tarpeisiin ei tarvita välttämättä parasta mahdollista edustusta kohdepopulaatiosta, vaan tarkoitus on ainoastaan saada kartoittavaa (engl. *explorative*) tietoa tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta.

#### 4.1.2 Sekundäärinen data

Sekundäärisellä datalla tarkoitetaan kaikenlaista dataa, jota on jo kerätty johonkin muuhun tarkoitukseen. Se voi olla niin raakadataa kuin valmiiksi analysoituja yhteenvetojakin. Sekundäärinen data voi olla vapaasti saatavilla esimerkiksi internetistä tai kirjastoista, tai vaihtoehtoisesti siihen pitää pyytää erikseen pääsy esimerkiksi yrityksen sisäisen datan tapauksessa. Sekundäärinen data voi nimestään huolimatta olla ensisijainen keino tutkimuskysymyksiin vastaamiseksi, joskin yleisempää on, että tutkimuskysymyksiin vastataan yhdessä primäärisen ja sekundäärisen datan avulla. (Ghuri & Grønhaug 2005, s. 95) Niin tämänkin tutkimuksen tapauksessa.

Saunders et al. (2009) esittävät kolmiosaisen luokituksen sekundääriselle datalle. Nämä luokat ovat dokumentit, monilähteiset sekä kyselyt. Dokumenteilla tarkoitetaan kaikkea kirjoitettua materiaalia, kuten raportteja, web-sivuja, sähköposteja, sanomalehtiä ja niin edelleen, mutta myös kirjoittamatonta materiaalia, kuten TV-ohjelmia tai internet-videoita. Monilähteisellä sekundäärisellä datalla tarkoitetaan puolestaan esimerkiksi erilaisia

tutkimuslaitosten tai valtioiden julkaisemia tutkimuksia ja raportteja. Kyselyillä tarkoitetaan erilaisia kyselytutkimuksia, joita tehdään valtioiden, tutkimuslaitosten ja yliopistojen toimesta. Tässä tutkimuksessa käytettiin dokumentteja ja monilähteistä dataa, sillä pääasiallisia sekundäärilähteitä olivat case-yrityksen sisäiset materiaalit ja dokumentaatiot, erilaiset julkiset tilastolähteet, pankkien tekemät markkinakatsaukset sekä julkiset Internet-lähteet.

## 4.2 Datan analysointi

Haastattelujen analysointi tehtiin litteroimalla haastattelut ja keräämällä litteroiduista haastatteluista ydinasioita listaksi. Sekundäärisen datan analysointi tehtiin tunnistamalla datasta teemoja, joiden avulla ryhmiteltiin kerättyä tietoa teemoitetuiksi kokonaisuuksiksi.

Litteroinnilla tarkoitetaan ääninauhoitettun datan muuttamista kirjoitettuun muotoon. Käytännössä haastattelujen tapauksessa äänitykset haastatteluista kuunnellaan lävitse ja haastattelut kirjoitetaan ylös sana sanalta. Litterointia käytetään, jotta puheen kautta kerätty kvalitatiivinen data saadaan paremmin ja helpommin analysoitavaan muotoon. Tämän tutkimuksen yhteydessä ei esitetä kokonaisii litterointeja haastatteluista, mutta litteroinneista nostetaan merkittäviä lainauksia argumentoinnin tueksi ja litteroitua dataa käytetään kvalitatiivisen datan analysoinnin pohjana. Litteroinnin osalta on huomattava, että pelkkä puheen kirjoittaminen ei välttämättä paljasta puheen vivahteita ja merkityksiä, kuten esimerkiksi sarkasmia tai ivaa. Tämän takia litteroinnissa voidaan tarpeen vaatiessa käyttää erilaisia merkintöjä kuvaamaan puheen piirteitä.

Kvalitatiivisen datan analysointiin käytettiin induktiivista lähestymistapaa. Induktiivisessä lähestymistavassa keskeistä on, että dataa lähdetään keräämään ja tämän jälkeen kerätystä datasta kerätään teemoja ja asioita mitä siitä nousee ja mihin kannattaa keskittyä. Induktiivinen lähestymistapa on melko luonnollinen tämän tutkimuksen kaltaisessa tilanteessa, missä datan keräys aloitettiin alun perin olemassa olevan tiedon lisäämiseksi (*exploratory research*). Koska tietoa aihepiiristä ei ennen tutkimusta ollut kovinkaan paljoa, on luonnollista, että tarkempi lähestymistapa formuloidaan vasta, kun tietämystä on kertynyt lisää. (Ghuri & Grønhaug 2005, s. 16)



## 5. TULOKSET

Eri datan keruun vaiheissa (primäärinen ja sekundäärinen) kerätyt tiedot esitellään tässä luvussa. Tässä luvussa esitetään eri tutkimusmenetelmillä saatua tietoa, ja pyritään jäsentämään tätä tietoa sekä jaottelemaan sitä. Varsinainen tiedon analysointi ja tulosten vertailu sekä peilaaminen tutkimuksen tavoitteisiin tapahtuu luvussa 6.

### 5.1 Haastattelut

Haastatteluissa haastateltiin kiinnitysluottopankkitoiminnan asiantuntijoita Suomessa. Osa haastatelluista asiantuntijoista edusti case-yrityksen asiakkaita. Haastatteluiden perusteella pyrittiin ensinnäkin selvittämään case-ohjelmistotuotteen piirteitä ja etuja asiakkaan näkökulmasta, ja toisaalta selvittämään itse markkinatutkimusta varten tietoa. Luonnollisesti itse ohjelmistotuotetta käsiteltiin vain niiden haastateltavien kanssa, joilla on kokemusta ohjelmistotuotteesta ja sen käytöstä.

#### 5.1.1 Ohjelmiston ja yrityksen tuomat edut

Sekä ohjelmiston että case-yrityksen kilpailuetuja selvitettiin haastattelemalla yrityksen nykyisiä asiakkaita, joilla on käytössään case-ohjelmisto. Haastattelujen perusteella selvitettiin, mitä etuja case-ohjelmisto voi tuoda verrattuna kilpaileviin vaihtoehtoihin, mitkä ovat ylipäättään kilpailevia vaihtoehtoja, ja lisäksi selvitettiin sitä, miten case-yrityksen asiantuntemus ja toimintatavat voivat auttaa asiakkaita.

Case-ohjelmistotuotteelle tunnistetaan haastattelujen perusteella yksi varsinainen kilpailija. Tämän kilpailevankin tuotteen on tehnyt suomalainen ohjelmistotalo, mutta case-ohjelmistosta poiketen tämä kilpailija on pienempi sovellus, joka tekee vähemmän asioita ja käyttää raskaampaa prosessia. Tätä raskaampaa prosessia yksi haastateltava kuvaa seuraavasti:

*”Siinä [kilpailevassa tuotteessa] on varmaan juuri tämä, että pantiksi asettaminen on kirjanpitolapahtuma ja aiheuttaa tuotevaihtoa ja kaikennäköistä sellaista.”*

Lisäksi kilpailijoina voidaan pitää pankkien itse rakentamia niin kutsuttuja in-house-järjestelmiä, jotka usein saattavat toimia esimerkiksi osana koko lainoitusjärjestelmää. Eri-tyisesti tällaisten in-house-järjestelmien merkitys korostuu vanhemmilla markkinoilla, esimerkiksi Ruotsissa, jossa käytännöt katettujen joukkolainojen suhteen ovat olleet olemassa jo kauan ennen kuin elektronisia järjestelmiä on käytetty pankkitoiminnassa.

Tärkeimpänä haastatteluissa kuvastui case-ohjelmiston kyky toimia yleisenä arjen helpottajana kiinnitysluottopankkiliiketoiminnassa. Ohjelmisto kasaa valmiiksi automaattisissa eräajoissa tiedot eri järjestelmistä yhteen, ja tuottaa yön aikana valmiiksi aamua varten optimaalisen luottokokonaisuuden joukkovelkakirjalainojen vakuudeksi. Tämä luottojen koonti on periaatteessa mahdollista tehdä käsin, mutta kuten yksi kiinnitysluottopankkitoimintaa vetävä henkilö toteaa;

*”Niin kyllähän se ajan säästöllisesti ja työn mukavuuden kannalta on tosi ihanaa että meillä on [case-ohjelmisto].”*

Erityisesti ohjelmiston kyky kasata tietoa useammasta lähteestä ja muodostaa näiden pohjalta tarpeen mukaan erilaisia raportteja saa kiitosta. Ero ilman ohjelmistoa tapahtuvaan, käsin tehtävään raporttien koostamiseen on huomattava, kun tiedot ovat automaattisesti koottuna eri järjestelmistä ja raportit ovat saatavilla joko automaattisesti luotuna kovalevylle tai tarpeen mukaan ohjelmiston käyttöliittymältä. Yhden haastateltavan sanoin:

*”Vaikka nämä luottoluokittajaraportit ja tällaiset, niin aikaisemminhan useammasta eri järjestelmästä tuli tiedot, ja sitten niitä copypastettiin ja käsin laskettiin ja tehtiin ties mitä.”*

Myös ohjelmiston yleinen ketteryys nousi esille haastatteluissa. Ketteryydellä viitataan muun muassa ohjelmiston yleiseen helppokäyttöisyyteen verrattuna moniin muihin pankki- ja rahoitusalaalla käytössä oleviin järjestelmiin. Yleisesti järjestelmät ovat raskaita eräajopohjaisia mainframe-järjestelmiä, joiden käyttö on loppukäyttäjälle kohtuullisen monimutkaista ja kankeaa. Näihin verrattuna case-ohjelmisto koetaan suhteellisen helppokäyttöisenä ja vaivattomana käyttää. Helppokäyttöisyyden koetaan johtuvan ennen kaikkea ohjelmiston pienuudesta sekä päivittäisen käytön sujuvuudesta.

Toisaalta ketteryydellä viitataan myös ohjelmistoratkaisun arkkitehtuuriseen ketteryyteen. Tällä tarkoitetaan sitä, että ohjelmisto on suhteellisen kevyt asentaa keskelle olemassa olevia isoja ja raskaita luotto-, vakuus- ja muita järjestelmiä. Ohjelmistoarkkitehtuuri perustuu siihen, että ohjelmisto toimii muiden järjestelmien tuottamalla tiedostosiirroilla, mikä vaatii huomattavan vähän muutoksia olemassa oleviin järjestelmiin. Lisäksi käytännössä kaikki data luetaan päivittäin sisään case-järjestelmään, jolloin ei tarvitse tehdä tietojen vertailua case-ohjelmiston ja lähdejärjestelmien välillä.

Arkkitehtuuriratkaisun nurja puoli on se, että ratkaisu laittaa järjestelmä muiden järjestelmien lomaan tekee sen riippuvaiseksi muiden järjestelmien tiedon tuottamisesta, mikä voi myös potentiaalisesti johtaa erilaisiin ongelmiin. Jos lähdejärjestelmissä esiintyy häiriöitä, nämä häiriöt voivat heijastua case-järjestelmään asti, mikä saattaa näkyä esimerkiksi virheellisenä datana, datan puuttumisena tai case-ohjelmiston omien eräajojen myöhästymisenä. Koska case-ohjelmiston käyttö perustuu siihen, että yön aikana on generoitu joukkolainojen vakuutena toimiva vakuuskokonaisuus uudestaan, on ohjelmiston käyttö mahdotonta, jos yön aikana ei ole ollut mahdollista prosessoida dataa jonkin datalähteen

ongelmien takia. Tällaiset ajoittaiset haasteet ohjelmiston käytössä nousivat myös haastatteluissa esille.

Ohjelmiston ketteryydellä voidaan myös viitata siihen, kuinka ketteräksi ohjelmistotoimittaja, eli tämän tutkimuksen case-yritys, mielletään. Ohjelmistotoimittajan ketteryydellä on haastattelujen perusteella kaksi ulottuvuutta. Ensinnäkin toimittajan pitäisi pystyä reagoimaan nopeastikin liiketoimintapuolelta tuleviin muutostarpeisiin ja -ehdotuksiin. Pelkkä reagointi ei myöskään riitä, vaan muutokset on pystyttävä myös implementoimaan varsinaiseen järjestelmään nopeasti. Toiseksi ketteryydellä voidaan ajatella tarkoitettavan toimittajan tietotaitoa varsinaisen liiketoiminnan suhteen, mikä on erittäin oleellista toimitettaessa ohjelmistoa tällaiselle hyvin nichelle toimialalle. Toimittajan tietotaito on myös kytköksissä nopeaan muutostarpeisiin reagointiin. Kun ohjelmistotoimittajan edustajilla on liiketoimintaymmärrystä riittävästi, onnistuvat muutostarpeet huomattavasti helpommin ja ketterämmin kuin jos ohjelmistoa tehtäisiin kankeammassa organisaatiossa, jossa varsinaisilla ohjelmiston toteuttajilla ei ole ymmärrystä ohjelmiston liiketoimintakontekstista.

Ohjelmistotoimittaja sai haastattelujen perusteella myös kiitosta paikallisuudestaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaat pitävät hyvänä asiana sitä, että kommunikaatio toimittajan kanssa onnistuu suomeksi, sillä tämä poistaa monia kommunikaatiohaasteita, kun tämän tyyppistä hyvin spesifejä lokaaleja asioita sisältävää niche-toimialan kielenkäyttöä käännetään kielestä toiseen. Vaikka vanhastaan Suomessa pankkien perusjärjestelmät on tehty käytännössä itse, jolloin tekijätkin ovat olleet pääosin suomalaisia, niin on pankkienkin tietojärjestelmäpuolella yhä voimakkaammin yleistymässä monikansalliset monitoimittajaympäristöt, joissa lukuisat eri yritykset eri kulttuurisista taustoista ovat mukana ohjelmistojen toimitusketjuissa.

Ohjelmistotoimittajan puolelta case-ohjelmiston yhdeksi merkittävimmistä kilpailueduista on arvioitu ohjelmiston kyky optimoida monimutkaisia luotto-vakuus-kokonaisuuksia, joissa luotoilla on useampia vakuuksia ja vakuuksilla useampia luottoja. Tätä optimointia on kuvattu tarkemmin case-ympäristön esittelyn yhteydessä luvussa 3.2. Merkille pantavaa kuitenkin on, että haastattelujen perusteella tätä vakuusoptimointia ei pidetä kovinkaan merkittävänä etuna, sillä aihe ei noussut esille ohjelmiston eduista puhuttaessa asiakkaan puolelta.

Yhtenä merkittävänä kilpailuedun lähteenä haastattelujen perusteella nousi esiin ohjelmiston kyky analysoida sekä yksittäisiä luottoja että koko luottokantaa käytännössä koko sen elinkaaren ajalta. Yhden aiemmin ohjelmiston kanssa tekemisissä olleen ja laajalti pankkien tietojärjestelmäkenttää tuntevan henkilön mukaan:

*”Tämä JVKManager tekee sen mahdolliseksi, että voit tehdä mitä tahansa analyysia: lainakannan markkina-arvosta, tulevaisuudesta, käyttäytymisestä... Koska se tuntee sen*

*kassavirtatulevaisuuden, mitä lainajärjestelmät eivät vanhastaan tiedä. [...] Eli tässä alustassa voisi toteuttaa aika laajaakin analytiikkaa siitä luottokannasta.”*

Pankkien raskaat lainajärjestelmät ovat perinteisesti toimineet siten, että ne tietävät yksittäisen asuntoluoton tulevaisuutta vain seuraavan laskun lähettämispäivään asti. Vaikka uudemmissa lainoitusjärjestelmissä onkin jo mahdollisuus pidemmän aikavälin kassavirtojen laskentaan, niin uusien järjestelmien käyttöönotto saattaa kestää vielä hyvin kauan. Käytännössä siis case-ohjelmistolla on vielä valjastamatonta potentiaalia toimia yleisemmin analyysityökaluna, siinä missä se tällä hetkellä on ennemminkin raportointityökalu kiinnitysluottopankkitoiminnan perusjärjestelmän ohessa.

Laajempi kassavirta-analyysi ja sen hyödyntäminen asiakkaan liiketoiminnassa avaisi uusia ovia asiakkaan liiketoimintapuolella. Käytännössä esimerkiksi lainakannan nykyarvon laskemisessa käytetään nykyisin pitkälti yhtenevää diskonttomarginaalia kaikille lainoille juuri tarkemman kassavirta-analyysin puutteen takia. Kuitenkin jos kassavirtoja laskettaisiin luottotasolla, niin mahdollistuisi nykyarvojen laskeminen luottotasolla siten, että diskonttokorko määräytyy esimerkiksi asiakkaan luottoluokituksen mukaan. Tämä puolestaan johtaisi tarkempaan koko lainamassan nykyarvon määrittämiseen.

Yleisesti case-ohjelmiston edut ovat selvät kiinnitysluottopankkitoimintaa päivittäin työkseen tekeville. Yhden ohjelmiston käyttäjän sanoin:

*”En tiedä miten me tultaisiiin toimeen ilman sitä”*

## **5.1.2 Ohjelmiston innovaatioattribuutit**

Teoriaosuudessa esiteltiin innovaation leviämismuotoiksi vaikuttaviksi attribuuteiksi suhteellinen etu, yhteensopivuus, monimutkaisuus, kokeiltavuus sekä havaittavuus. Näitä innovaatioattribuutteja voidaan tarkastella tehtyjen haastattelujen valossa. Huomattavaa on, että haastatteluissa ei suoraan käyty läpi näitä innovaatioattribuutteja, vaan tämän kappaleen huomiot on koottu synteetinä haastatteluissa läpikäytyjen asioiden pohjalta.

Suhteellisen edun osalta aihepiiriä on esitelty edellisessä alaluvussa 5.1.1. Koontina voidaan todeta, että suurimmat innovaation suhteelliseen etuun vaikuttavat tekijät, eli tekijät, joiden voidaan ajatella tuovan eniten taloudellista hyötyä vaihtoehtoihin verrattuna, ovat ohjelmiston joustavuus ja ketteruus raskaisiin mainframe-ohjelmistoihin verrattuna, ohjelmiston mahdollistama päivätason vakuuksien asetanta sekä ohjelmiston mahdollistama joustava ja kattava raportointi.

Toiseksi innovaatioattribuutiksi, yhteensopivuudeksi, määriteltiin teoriaosuudessa se, kuinka hyvin innovaatio sopii yhteen olemassa olevien arvojen, menneiden kokemusten ja mahdollisten tarpeiden kanssa. Käytännössä tässä tapauksessa yhteensopivuudella voidaan ajatella tarkoitettavan, miten ohjelmisto sopii yhteen käyttäjien käsityksen kanssa

siitä, mitä ohjelmiston tulisi tehdä sekä miten sen tulisi toimia. Pankkialalla on perinteisesti totuttu normaaleja kuluttajaohjelmistoja kankeampiin ja vaikeakäyttöisimpiin järjestelmiin, millä on kaksi vaikutusta tutkittavan ohjelmiston kannalta. Ensinnäkin ohjelmisto tuntuu moniin verrokkeihin nähden huomattavasti helpommalta käyttää, koska käyttöliittymäsuunnittelu on suhteellisen selkeää ja perusrakenne tuttu tavallisista kuluttajatyöpöytäohjelmistoista. Toiseksi, vaikka ohjelmisto voidaan ehkä kokea jonkin verran vaikeammaksi ja haastavammaksi käyttää kuin monet päivittäiseen kuluttajakäyttöön tarkoitetut ohjelmistot, ollaan pienet heikkoudet valmiita hyväksymään, koska vertailutaso muissa pankkijärjestelmissä on useasti huonompi.

Yhteensopivuuteen liittyy myös tuotteen nimeäminen ja positiointi. Vaikka nimeämisen vaikutus yritysohjelmistojen kohdalla on rajoitetumpaa kuin kuluttajaohjelmistojen, niin nimeäminen kuitenkin välittää aina jonkinlaisen viestin kohteestaan. Kyseisen ohjelmistotuotteen nykyinen nimi, *JVKManager*, on käytännössä lähes itsestään syntynyt ilman sen suurempia suunnitelmia. Nimi on siinä mielessä hyvä, että se kyllä kertoo heti mistä ohjelmistossa on kyse: joukkovelkakirjat (JVK) ja niiden hallinta (Manager). Toisaalta nimi on sekoitus suomea ja englantia, joten nimi tulee vaihtaa, jos kyseisellä ohjelmistotuotteella lähdetään ulkomaisille markkinoille. Muun positioinnin suhteen mahdollisuudet ovat rajoitetummat. Lähinnä positioinnin mahdollisuus rajoittuu käyttöliittymäsuunnitteluun siten, että käyttöliittymän ulkoasulla saadaan viestittyä sitä viestiä, mitä case-yritys haluaa viestiä.

Seuraavalla attribuutilla, monimutkaisuudella tarkoitetaan teoriaosuuden perusteella sitä, kuinka vaikeaksi innovaatio koetaan ymmärtää tai käyttää. Tällaisessa yritysmarkkinoille suunnatussa hyvin spesifissä ohjelmistotuotteessa monimutkaisuus on jo pelkästään liiketoiminnan kompleksisuuden takia melko väistämätöntä. Käytännössä monimutkaisuus kulminoituukin tässä tapauksessa enemmän siihen, kuinka helppoa ohjelmiston käyttö on kiinnitysluottopankkitoimintaa työkseen tekeville ihmisille. Haastattelujen perusteella, siinä määrin kun asiaa sivuttiin, ei monimutkaisuus noussut kovinkaan suureksi huolenaiheeksi. Esille tosin nousi ohjelmistoon rakennettu monitahoinen sisäinen rakenne, joka mahdollistaa useamman poolin sekä useamman lakipohjan käytössä olon. Tämä ei kuitenkaan vastaa markkinatilannetta Suomessa tällä hetkellä, joten tämä rakenne tuo hie-man turhaa monimutkaisuutta ohjelmiston käyttöön.

Neljäs innovaatioattribuutti, kokeiltavuus, ei tässä yhteydessä ole kovin merkittävässä asemassa. Yleisestikin yritysohjelmistoissa kokeiltavuus ei ole ehkä niin tärkeässä asemassa kuin kuluttajamarkkinoilla, ja vielä vähemmän tämän tyyppisellä hyvin rajatulla toimialalla, jossa ohjelmiston potentiaalisten käyttäjien lukumäärä on hyvin pieni. Toki ohjelmiston myyntiä varten ohjelmistosta on tarjottavissa demoesittely, jossa ohjelmistoa ja sen toimintaa voidaan esitellä, ja tämä täyttää vähäistä kokeiltavuuden tarvetta mitä liiketoimintapuolella voi olla. Toisaalta huomattavaa myös on, että kokeiltavuuden mer-

kitys muutenkin korostuu ensimmäisten innovaation käyttöönottajien kohdalla. Käytännössä siis nyt, kun peruskäyttäjöpohja innovaatiolla on jo olemassa, osaa kokeilun tarpeesta korvaa olemassa olevien käyttäjien referenssit ohjelmistotuotteesta.

Viimeinen innovaatioattribuutti, havaittavuus, määriteltiin teoriaosuudessa siksi, kuinka hyvin innovaation hyödyt tulevat esille mahdollisille innovaation käyttäjille. Tutkimuksen kohteena olevan ohjelmistotuotteen tapauksessa voidaan päätellä innovaation hyötyjen tulleen esille innovaation käyttäjille varsin hyvin, sillä käyttäjien haastatteluissa esittämät arviot tuotteen eduista ovat melko pitkälti linjassa sen kanssa, mitä case-yrityksessä on ajateltu ohjelmistotuotteen eduiksi. Yksi merkittävä poikkeus kuitenkin on. Tämä koskee vakuusmassan optimointia, jonka on ajateltu ohjelmistotoimittajan puolelta olevan yksi ohjelmiston merkittävimmistä kilpailueduista, mutta tämä optimointi ei tullut esille haastatteluissa. Havaittavuuteen, kuten myös kokeiltavuuteen, vaikuttaa myös erilaiset demo- ja esittelytilaisuudet, joissa ohjelmistotoimittajalla on mahdollisuus päästä esittämään tuotteen hyötyjä.

### 5.1.3 Markkinoiden erityispiirteitä

Haastattelujen pohjalta nousi useampia keskeisiä tekijöitä, jotka erottavat Pohjoismaiset kiinnitysluottopankkimarkkinat toisistaan. Olennaisimpana ja keskeisimpänä tekijänä voi haastattelujen perusteella pitää regulaatiota. Regulaatiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä käytännössä maassa vallitsevaa lainsäädäntöä ja sen valvomista. Huomattavinta on, että regulaatio on pääpiirteissään hyvin samansuuntainen kaikissa Pohjoismaissa. Kuitenkin joitakin merkittäviä eroavaisuuksia on, ja niitä pyritään tässä esittämään muiden markkinoiden erityispiirteiden ohella.

Kiinnitysluottopankkitoiminta vaatii usein erillistä paikalliselta viranomaiselta saatavaa toimilupaa. Tämä toimilupakäytäntö on käytössä kaikissa Pohjoismaissa, mutta sen valvomisessa on jonkin verran eroja. Tanskan osalta valvonta on erityisen tiukkaa. Yhden haastateltavan sanoin:

*”Tanskassa on sitten tiukempaakin se, että siellä tehdään tarkastuksia kuusi kertaa vuodessa asuntoluottopankin toimintaan, joista kaksi oli sovittuja ja neljä yllätystarkastuksia. Ne voi tulla koska tahansa katsomaan, että onko asiat kunnossa.”*

Tanskan markkina on muutenkin erityislaatuinen suhteessa muihin pohjoismaisiin markkinoihin. Vaikka Tanskassakin puhutaan katetuista joukkolainoista (*covered bond*), on tšekäläinen katettujen joukkolainojen toimintalogiikka hyvin erilainen kuin yleiseurooppalaisessa viitekehyksessä, jota muut Pohjoismaatkin noudattelevat. Tanskalaiset katetut joukkolainat ovat yleisesti pass-through-tyyppisiä, joka viittaa siihen, että lainanottajien asuntolainat sovitetaan tarkalleen tiettyyn yhteen sijoittajille myytyyn joukkolainaan siten, että asuntolainojen korot ja lyhennykset menevät suoraan sijoittajille, kun pankki on

ottanut välistä omat kulunsa pois. Tällaisessa mallissa korko-, volatiliteteetti-, valuutta- ja likviditeettiriskit siirtyvät pankilta sijoittajalle.

Myös joukkolainojen vakuuksien asettamisen tiheys tuli haastatteluissa esille. Minkään Pohjoismaan lainsäädäntö ei suoraan määritä, että vakuudet tulisi asettaa jollakin tietyllä ajallisella tiheydellä, mutta käytännössä kaikissa lainsäädännöissä vaaditaan, että lain vaateet ovat täytettävä jatkuvasti. Tämä ohjaa toimintaa päivätasolle, jolloin niin sanottua puskurivaraa tarvitsee vakuuspoolissa olla vähemmän kuin jos vakuuksien asetantaa tehtäisiin harvemmin. Toisaalta kaikki tahot eivät päivätasolla vakuuksien asettamista tee. Tähän on syynä muun muassa vanhat järjestelmät, mutta toisaalta myös se, että nykyisessä melko stabiilissa ja matalakorkoisessa markkinatilanteessa ei valtavaa puskuria tarvita pidemmälläkään vakuudenasetantaväleillä. Yleisesti vakuuksien asettamisesta toettiin haastatteluissa esimerkiksi näin:

*”Se on tietysti siitä kiinni, että jos sitä hallintaa ei tehdä päivätasolla niin sitten pitää olla puskuria riittävästi. Eli jos haluaa säästää rahaa tai käyttää vakuuksia säästeliäästi niin sitten pitää mennä päivätasolla.”*

Varsinaisten toimijoiden, eli joukkolainojen liikkeeseenlaskijoiden lukumäärässä ei yleispohjoismaalaisella tasolla tule haastattelujen perusteella kovin suuria muutoksia olemaan. Ruotsissa toimijoiden määrä on enemmän tai vähemmän saturoitunut, ja toimijoiden määrä saattaa jopa pienentyä pankkien konsolidoitumis- eli yhdistymispyrkimysten myötä. Toimijoiden lukumäärään saattaa vaikuttaa myös suurempien pankkien tekemät sisäiset organisaatiomuutokset, jonka myötä esimerkiksi Danske Bank on perustanut oman kiinnitysluottopankkinsa Ruotsiin. Toisaalta Norjassa on nähty viime aikoina huomattava määrä uusia toimijoita, ja niitä saattaa tulla vielä lisääkin. Yksi kiinnitysluottopankkitoiminnan asiantuntija arvioi syitä Norjan kehitykselle seuraavasti:

*”Siellä [Norjassa] toimitaan vähän eri päin, mutta sitten pitää muistaa, että siellä on yksi iso ero, siellä ei ole vaan Oslo vaan siellä on koko länsirannikko missä sitä öljyteollisuutta on ja missä myös asuu paljon ihmisiä”*

Osittain toimijoiden määrään saattaa vaikuttaa myös niin kutsuttu erityispankkiperiaate (*specialist banking principle*), jonka mukaan katettuja joukkolainoja voi laskea liikkeelle vain erityisluvan saaneet, vain kyseistä tarkoitusta varten perustetut luottolaitokset. Erityispankkiperiaate ei ole enää käytössä Suomessa, Ruotsissa tai pääosiltaan Tanskassa. Norjassa tämä periaate on vielä voimassa, ja periaatteen mahdollinen kumoaminen tulevaisuudessa saattaa tuoda lisää toimijoita markkinoille tai ainakin muutoksia markkinoissa, kun pankit järjestelevät toimintojaan uudelleen.

Erityiset asuntoluottopankit eivät kuitenkaan välttämättä häviä kokonaan, vaikka erityispankkiperiaate hylättäisiin Norjassakin. Tämä johtuu siitä, että mahdollisessa maksukyvyttömyystilanteessa erillisiä asuntoluottopankkeja ja tavallisia talletuspankkeja kohdel-

laan eri tavoin. Haastattelujen perusteella maksukyvyttömyystilanteessa liikkeeseen laskettujen joukkolainojen vastuut maksetaan talletuspankeissa ensisijaisesti pankin toimesta, ja vasta sen jälkeen aletaan ottaa varoja vakuuspoolista, jos talletuspankin varat eivät riitä. Toisaalta erillisen asuntoluottopankin tapauksessa eteen tulee likviditeettivaatimusten saavuttaminen, kun talletuskantaa ei ole kuten normaaleilla talletuspankeilla.

Toimikentässä on huomattava vaikutus muutamalla isolla kansainvälisellä toimijalla. Näitä toimijoita ovat Danske Bank sekä Nordea, ja näillä molemmilla on toimintaa kaikissa Pohjoismaissa. Mikä näistä toimijoista tekee erityisiä, on se, että kyseisillä toimijoilla on myös kiinnitysluottopankkitoimintaa kaikissa tutkituissa maissa. Synergiaetujen takia tätä kiinnitysluottopankkitoimintaa tehdään enemmän tai vähemmän keskitetysti, yhteisillä tietojärjestelmillä. Nämä toimijat siis toisaalta tarjoaisivat hyvän mahdollisen alustan päästä muille pohjoismaisille markkinoille, ja lisäksi näillä toimijoilla saattaa olla hyvinkin vanhat järjestelmät käytössään. Toisaalta toimijoiden isous ja vakiintunut asema tekevät vaikeaksi ohjelmistotuotteen myynnin heille.

Myös vakuusoptimointi ja sen tarve muualla Pohjoismaissa nousi esille haastatteluissa. Vakuusoptimoinnin tarve Suomessa tulee, kuten case-ympäristön läpikäynnissä luvussa 3.2 todettiin, siitä, että Suomessa on monimutkaisia monen suhde moneen -yhteyksiä luottojen ja niiden vakuuksien välillä. Tämä mahdollistaa LTV-tunnusluvun optimoinnin kiinnitysluottopankkitoiminnassa. Kuitenkin haastattelujen perusteella muissa Pohjoismaissa tällaisia monimutkaisia luotto-vakuus-yhteyksiä ei suurissa määrin Tanskaa lukuun ottamatta ole, ja Tanskassakin niiden osuus on huomattavasti pienempi. Lisäksi myös lainsäädäntö saattaa rajoittaa mahdollisuuksia kohdistaa vakuuksia vapaasti eri lainoille. Tämä poistaa yhden oleellisen ohjelmiston kilpailuedun siirryttäessä Suomen ulkopuolisille markkinoille.

Haastattelujen perusteella Suomessa arvostetaan, että ohjelmistotoimittaja kommunikoi suomeksi, sillä tämän koetaan helpottavan päivittäistä kanssakäymistä ja yleistä ohjelmiston kehitystyötä. Tämän argumentin voi yleistää melko helposti koskemaan myös muita Pohjoismaita, vaikei haastateltavia Suomen ulkopuolelta ollutkaan. Käytännössä siis pystyäkseen toimimaan tehokkaasti tällaisella nichellä markkinalla ohjelmistotoimittajalla pitäisi olla paikallista osaamista ja paikallisen kulttuurin tuntemusta. Toisaalta tässä on varmasti myös eroja toimijoiden välillä. Yleistäen voidaan sanoa, että isommissa, monikansallisissa pankeissa on totuttu monikansallisiin IT-projekteihin, jolloin paikallisuuden vaikutus on pienempi kuin pienempien pankkien kanssa toimiessa.

Eri Pohjoismaisten kiinnitysluottopankkimarkkinoiden tuoreus tai vanhuus oli myös puheena haastatteluissa. Erityisesti Tanskan markkina ja sen pitkät perinteet nousivat vahvasti esiin, sillä Tanskan markkinoiden voidaan nähdä olevan yli 200 vuotta vanha. Tanskan markkinoiden pitkä historia onkin johtanut hyvin omalaatuiseen markkinaan, eikä esimerkiksi Tanskan mallia vastaavia katettuja joukkolainoja lasketa liikkeelle muualla.



Myös Ruotsin markkina on melko vanha, sillä ensimmäinen kiinnitysluottopankki perustettiin vuonna 1861. Norjan markkina on sen sijaan Suomen tapaan paljon tuorempi, vasta 2000-luvulla muodostunut.

#### 5.1.4 Markkinoiden kehityssuuntia

Haastattelujen perusteella tunnistetaan myös erilaisia kehityssuuntia, joihin markkinat ovat menossa. Kaiken kattavana megatrendinä on kaupungistuminen, joka vaikuttaa huomattavasti asuntomarkkinoihin ja sitä kautta kiinnitysluottopankkitoimintaan. Toisaalta Euroopassa pitkään jyllännyt finanssikriisikin sekä sen jälkimainingit vaikuttavat ja tulevat vaikuttamaan vielä pitkään liiketoimintaan. Erityisesti regulaation harmonisointipyrkimykset, keskuspankin elvytystoimenpiteet sekä korkojen kehitys ovat asioita, joiden juuret ovat finanssikriisissä ja jotka tulevat vaikuttamaan toimikenttään.

Kaupungistuminen megatrendinä nousi haastatteluissa vahvasti esille. Kaupungistumisella tarkoitetaan yhä lisääntyvää muuttoliikettä syrjäseuduilta asutuskeskuksiin, millä on vaikutusta muun muassa erityisesti asuntomarkkinoihin. Kiinnitysluottopankkitoiminnassa kaupungistuminen näkyy muun muassa siten, että sijoittajien näkökannalta joukkolainat, joiden vakuuksina on kasvukeskuksien asuntoluottoja ovat houkuttelevampia kuin syrjäseutujen asuntoluottoihin perustuvat joukkolainat. Yksi haastateltava summaa ajatuksiaan kaupungistumisen vaikutuksista seuraavasti:

*”Mä luulisin, että siihen suuntaan ollaan menossa, että yhä tarkemmin katsotaan, että mistä ne sun luottosi on. Ja nimenomaan tämä kaupungistuminen vaikuttaa siihen, että aletaan katsoa paljonko sulla on sieltä [rauta]esiripun takaa esimerkiksi Saksassa sitä tavaraa, vai onko sulla Frankfurtista, Münchenistä, Hampurista, Berliinistä, sellaisista alueista jotka kehittyvät ja joihin ihmiset muuttavat, vai ei.”*

Kaupungistumisen seurauksia on myös se, että ihmisten muuttaessa kasvukeskuksiin myös pankkien toiminta keskittyy niihin. Tämä johtaa helposti pankkisektorin konsolidaatioon, kun samalla markkinalla toimivat pienemmät pankit yhdistyvät fuusioiden ja yritysostojen kautta isommiksi kokonaisuuksiksi. Täten luonnollisesti myös katettujen joukkolainojen liikkeellelaskijoiden lukumäärä saattaa pienentyä. Toisaalta eurooppalaisella regulaatiolla on pyritty niin kutsuttujen *too big to fail* -pankkien muodostumiseen, mutta tämän regulaation vaikutukset ovat kyseenalaisia.

Kaupungistumisen voidaan ajatella vaikuttavan kiinnitysluottopankkimarkkinoihin siten, että vapailla markkinoilla syrjäseutujen asuntoluotoille perustuvia joukkolainoja hinnoitellaan riskialttiimmiksi kuin asutuskeskuksien lainoihin perustuvia. Kuitenkin katettujen joukkolainojen hinnanmuodostukseen vaikuttaa tällä hetkellä Euroopassa voimakkaasti Euroopan keskuspankin (EKP) arvopaperiostot, joilla EKP pyrkii taistelemaan alhaista inflaatiota vastaan. EKP tekee arvopaperiostoja oman osto-ohjelmansa, APP:n (engl. *Asset Purchase Programme*) alla, ja osa tätä osto-ohjelmaa on katettujen joukkolainojen

osto-ohjelma CBPP (*Covered Bond Purchase Programme*). CBPP:n vaikutus on se, että se luo markkinoille keinotekoista kysyntää, mikä vääristää joukkolainojen hinnanmuodostusta ja estää pitkälti markkinanäkemyksen ottamisen sijoittamalla tiettyjen alueiden joukkolainoihin. Toisaalta CBPP:n alla ostoja ei tehdä pieniltä toimijoilta, joka on osaltaan vaikeuttanut pienien toimijoiden asemaa markkinoilla suhteessa isompiin toimijoihin. Vaikka APP koskee vain euroaluetta, ja siten ei suoranaisesti tutkinnanalaisena olevia Pohjoismaita, vaikuttaa ohjelma kuitenkin tutkittuihin markkinoihinkin yleiseurooppalaisen markkinatilanteen muuttumisen kautta.

Myös Euroopan laajuiset harmonisointipyrkimykset nousivat esille. Käytännössä jo tällä hetkellä eurooppalaiset kiinnitysluottopankkimarkkinat ovat monin paikoin melko yhteneviä. Tässä merkittävänä tekijänä on ollut ECBC (European Covered Bond Council), joka on pääosin eurooppalaisten katettujen joukkolainojen liikkeellelaskijoiden edunvalvoja. ECBC:llä on oma label-ohjelmansa, johon liittymällä liikkeeseenlaskija voi saada joukkolainoilleen labelin, eli ECBC:n vakuutuksen siitä, että liikkeeseenlaskijan joukkolainat ovat laadukkaita. Käytännössä labelin saadakseen pankin on täytettävä tietyt ehdot, jotka ECBC on sille asettanut. Tämän ECBC:n labelin lisäksi Euroopan komissio on harmonisointipyrkimyksissään pohtimassa Euroopan laajuisen oman labelin käyttöönottoa, jonka saisi, kun pankin katettujen joukkolainojen ohjelma noudattaa mahdollisesti tulevaisuudessa voimaan tulevaa Euroopan laajuisista katettujen joukkolainojen direktiiviä ja/tai asetusta. Euroopan laajuisella katettujen joukkolainojen harmonisoinnilla on myös epäilijänsä. Yhden haastateltavan sanoin:

*”Että jos miettii sitä lainsäädäntöä, kun puhutaan harmonisaatiosta ja sellaisesta, niin sehän on aika mahdotonta kun sulla on jokaisessa maassa vaikka kymmenen eri lakia jotka koskee näitä asioita.”*

## 5.2 Sekundäärinen data

Sekundääristä dataa kerättiin eri julkisista lähteistä. Tärkeimmiksi yksittäisiksi lähteiksi muodostuivat lopulta katettujen joukkolainojen liikkeellelaskijoiden edunvalvojan ECBC:n sekä eri pohjoismaisten pankkien omat markkinakatsaukset ja -analyysit. Lisäksi oleellisessa osassa olivat eri pankkien omat esittelymateriaalit, lähinnä pankkien internet-sivut.

### 5.2.1 Markkinoiden piirteitä

Pohjoismaisista markkinoista selviten muista erottuu Tanska. Tanskan markkinat ovat hyvin aikaa kestäneet, sillä Tanskan luottojärjestelmä on yli 200 vuotta vanha. Vuoteen 2007 asti Tanskan markkinat pysyivät hyvin omintakeisina erityistyyppisine pass-through-joukkolainoineen sekä erityisluottolaitoksineen. Vuoden 2007 lainsäädännöstä lähtien Tanskaankin on muodostunut kuitenkin myös eurooppalaistyyppinen katettujen joukkolainojen markkina, ja lisäksi vaatimus erityisluottolaitoksista on purettu.

Vuoden 2007 lainsäädännön perusteella Tanskassa on tällä hetkellä mahdollisuus laskea liikkeelle kolmentyyppisiä katettuja joukkolainoja: SDO:t (*særligt dækkede obligationer*), SDRO:t (*særligt dækkede realkreditobligationer*) sekä RO:t (*realkreditobligationer*). SDO:iden ja SDRO:iden ero on siinä, että ensimmäisiä voi laskea liikkeelle kaikki luottolaitokset, siinä missä jälkimmäisiä voi laskea liikkeelle vain erityiset asuntoluotto-pankit. RO:illa tarkoitetaan vanhan lain mukaisia joukkolainoja, jotka eivät ole Euroopan unionin luottolaitosdirektiivin (CRD) mukaisia. Vaikka niiden liikkeeseenlasku on mahdollista vielä nykyäänkin, ei sitä käytännössä tehdä paljoakaan, sillä RO:ihin käytetään suurta riskikerrointa verrattuna SDO:ihin tai SDRO:ihin.

Tanskan nykyinen lainsäädäntö antaa lisäksi mahdollisuuden laskea liikkeelle joukkolainoja kahdella eri taseperiaatteella (engl. *balance principle*): yleisellä ja erityisellä taseperiaatteella (*general / specific balance principle*). Erityinen taseperiaate vastaa melko tarkkaan Tanskan jo vuosisatoja vanhoja joukkolainojen periaatteita, kun taas yleinen taseperiaate vastaa enemmän yleisesti euroalueella käytössä olevaa joukkolainojen viitekehystä. Tanskassa enää ainoastaan Nordea Kredit, Danske Bankin Realkredit Danmark sekä maatalouslainoja myöntävä DLR Kredit noudattavat erityistä taseperiaatetta, kun taas muut liikkeellelaskijat noudattelevat yleistä taseperiaatetta.

Norjan markkinat erottuvat muista tutkituista markkinoista tuoreudellaan. Norjassa katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskut aloitettiin vasta vuonna 2007, siinä missä Tanskassa ja Ruotsissa markkina on huomattavasti vanhempi. Huomattavaa markkinoissa on, että melkein puolet liikkeeseenlaskuista tehdään euroissa eikä Norjan kruunuissa. Tämä kertoo osaltaan norjalaisen sisämarkkinan rajoitetusta koosta. Toisaalta pienet liikkeeseenlaskijat tekevät valtaosin liikkeeseenlaskuja Norjan kruunuissa. Markkinat ovat myös hyvin vakaat, joskin Norjan riippuvuus öljystä näkyy hienoisena riskitason nousuna laskeneen öljyn hinnan seurauksena.

Ruotsin markkinoilla liikkeellelaskuja paikallisessa valuutassa tehdään huomattavasti enemmän kuin esimerkiksi Norjassa. Tähän yhtenä syynä on vahva paikallinen sijoittajapohja, jota tukevat esimerkiksi ruotsalaiset eläkevakuuttajat. Perinteisesti paikallisille sijoittajille on mennyt noin 80 % liikkeelle lasketuista joukkolainoista.

Tanskaa lukuun ottamatta muut Pohjoismaiset markkinat myötäilevät melko pitkälti Suomen markkinoita. Taulukkoon 3 on koottu eri lähteiden perusteella Pohjoismaiden markkinoiden piirteitä koskien kiinnitysluottopankkitoimintaa.

*Taulukko 3: Pohjoismaisten markkinoiden piirteitä (ECBC 2016)*

Piirre	Norja	Ruotsi	Tanska
<b>Ketkä saavat laskea liikkeelle katettuja joukkolainoja?</b>	Vain tätä tarkoitusta varten perustetut instituutiot	Kaikki rahoituslaitokset erillisen luvan perusteella	Joukkolainan tyypistä riippuen joko kaikki rahoituslaitokset tai vain tätä tarkoitusta varten perustetut instituutiot. Erillinen lupa tarvitaan.
<b>Vakuuspoolin sisältö</b>	Pääasiallisesti kiinteistövakuudelliset luotot, mutta laki mahdollistaa myös julkisyhteisöluotot ja mahdolliset tätevuudet	Pääasiallisesti kiinteistövakuudelliset luotot, mutta laki mahdollistaa myös julkisyhteisöluotot ja mahdolliset tätevuudet	Kiinteistövakuudelliset luotot, julkisyhteisöluotot, alusrahoituslainat (engl. <i>shipping loans</i> )
<b>Ylivakuusvaateet</b>	Laki antaa mahdollisuuden valtiovarainministeriölle asettaa ylivakuusvaade (tällä hetkellä 2 %)	2 %	8 % kiinnitysluottopankeille
<b>Viimeisin muutos lainsäädäntöön</b>	2017	2004	2007
<b>Valvova taho</b>	Finanstilsynet	Finansinspektionen	Finanstilsynet
<b>Kiinteistörekisteriä ylläpitävä taho</b>	Kartverket	Lantmäteriet	Tinglysningsretten

Taulukosta havaitaan, että kaikki markkinat poikkeavat toisistaan sen suhteen, ketkä saavat laskea liikkeelle katettuja joukkolainoja. Selkeintä regulaatio tämän suhteen on Norjassa ja Ruotsissa; Norjassa vain erikseen tähän tarkoitukseen perustetut tahot saavat tehdä liikkeellelaskuja, ja vastaavasti Ruotsissa kaikki rahoituslaitokset saavat tehdä liikkeellelaskuja. Tanskassa tilanne on monimutkaisempi, sillä siellä erillisen rahoituslaitoksen tarve riippuu siitä, minkä tyyppisiä joukkolainoja halutaan laskea liikkeelle.

SDO:iden tapauksessa erillistä asuntoluottopankkia ei tarvita, mutta SDRO:iden tapauksessa tällainen on oltava.

Vakuuspoolin sisällön suhteen markkinat ovat melko yhtenäisiä. Tässäkin Tanska erottuu muista, sillä Tanskassa vakuuspooli voi pitää sisällään myös niin kutsuttuja alusrahoituslainoja (*shipping loans*), jotka on tarkoitettu lähinnä varustamoille suurten merialusten rahoittamiseksi. Muutoin vakuuspoolit koostuvat kaikissa Pohjoismaissa lähtökohtaisesti aina kiinteistövakuudellisista luotoista, joskin lait sallivat myös julkisyhteisöluottojen ja mahdollisten täytevakuuksien käytön.

Lain määräämässä ylivakuusvaateessa on huomattavia eroja maiden välillä. Ylivakuusvaateella tarkoitetaan sitä, kuinka paljon enemmän joukkolainojen vakuuspoolissa tulee olla vakuutta verrattuna liikkeelle laskettujen joukkolainojen kokonaisarvoon. Ruotsissa ylivakuusvaade on Suomen kaltainen, eli 2 %. Toisaalta Norjassa laki ei vanhastaan määrittänyt muuta ylivakuusvaadetta, kuin että vakuuspoolin arvon on aina oltava suurempi kuin liikkeelle laskettujen joukkolainojen (käytännössä tämä siis tarkoittaa, että ylivakuus ei saa olla negatiivinen). Viimeisin muutos lainsäädäntöön antoi kuitenkin Norjan valtiovarainministeriölle mahdollisuuden asettaa ylivakuusvaade, ja se on asetettu 2 %:iin. Tanskassa sen sijaan ylivakuusvaade on huomattavasti muita Pohjoismaita korkeampi, 8 %. Huomattavaa on, että lain määräämästä ylivakuusvaateesta riippumatta käytännössä kaikki liikkeellelaskijat käyttävät omaa, huomattavasti korkeampaa ylivakuusvaadettaan.

Lainsäädännön viimeisimmistä muutosajankohdista havaitaan, että lainsäädäntö on kaikissa Pohjoismaissa melko tuoretta. Taustana on hyvä kuitenkin huomioida, että varsinaisen kiinnitysluottopankkitoiminnan ikä vaihtelee huomattavasti maittain. Esimerkiksi Tanskassa markkinat ovat hyvin vanhat, mutta Norjassa ensimmäiset katetut joukkolainat laskettiin liikkeelle vasta 2007.

## 5.2.2 Toimijat markkinoilla

Sekundäärisistä lähteistä tunnistetaan taulukon 4 mukaiset toimijat eri markkinoilla. Toimijalla tarkoitetaan tässä yhteydessä tahoja, joka laskee kyseisellä markkinalla liikkeelle katettuja joukkovelkakirjalainoja.

**Taulukko 4: Katettujen joukkolainojen liikkeellelaskijat Pohjoismaisilla markkinoilla (Danske Bank 2017; Nordea 2017)**

Norja	Ruotsi	Tanska
<ul style="list-style-type: none"> <li>• DNB BK</li> <li>• Eika BK</li> <li>• Møre BK</li> <li>• Nordea EK</li> <li>• SpareBank 1 BK</li> <li>• Sparebanken Sør BK</li> <li>• Sparebanken Vest BK</li> <li>• SR-Boligkreditt AS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Danske Hypotek</li> <li>• Landshypotek</li> <li>• LF Hypotek</li> <li>• Nordea Hypotek</li> <li>• SCBC/SBAB</li> <li>• SEB</li> <li>• Stadshypotek</li> <li>• Swedbank Hypotek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• BRFkredit</li> <li>• Danmarks Skibskredit</li> <li>• Danske Bank</li> <li>• DLR Kredit</li> <li>• Nordea Kredit</li> <li>• Nykredit/Totalkredit (Nykredit Realkredit)</li> <li>• Realkredit Danmark</li> </ul>

Norjasta tunnistetaan lähteiden perusteella kahdeksan joukkolainojen liikkeellelaskijaa. Näistä ensimmäinen, DNB Boligkreditt AS on emoyhtiönsä DNB Bank ASAn kokonaan omistama kiinnitysluottopankki. DNB Bank ASA on osa DNB Group ASAA, joka on Norjan suurin finanssialan ryhmittymä, ja samalla myös yksi Pohjoismaiden suurimmista finanssialan toimijoista. DNB:stä vähemmistöosuus on Norjan valtion omistama, mutta valtio ei ole aktiivisena toimijana yhtiössä. DNB BK:n liikkeelle laskemilla katetuilla joukkolainoilla on korkeimmat AAA-luokitukset molemmilta luottoluokittajilta (Moody's ja Standard & Poor's). DNB BK:n katettujen joukkolainojen vakuuspooli koostuu pelkästään norjalaisista asuntoluotoista, eikä täytevakuuksia käytetä. DNB oli ensimmäinen Norjassa katettuja joukkolainoja liikkeelle laskenut taho, osin tästä syystä se on markkinajohtaja Norjassa liikkeeseen laskettujen joukkolainojen nimellisarvolla mitattuna. Katettuja joukkolainoja lasketaan liikkeelle euroissa, Norjan kruunuissa sekä Yhdysvaltojen dollareissa.

Eika Boligkreditt on osa Eika Alliancea, jonka omistaa reilut 70 paikallista säästöpankkia ja OBOS-asuntoyhtiö. Eika Alliance on kolmanneksi suurin finanssialan ryhmittymä Norjassa, ja Eika Boligkreditt on myös kolmanneksi suurin katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskija Norjassa. Eika BK laskee liikkeelle katettuja joukkolainoja pääosin euroissa sekä Norjan kruunuissa. Eika BK:n monimutkaisen omistajasuhteen takia säästöpankkien ja Eika BK:n välille on sovittu tiettyjä sääntöjä tappioiden varalta. Kaikista asuntoluottoihin liittyvistä tappioista lainan omistava pankki maksaa 80 %. Kaikki Eikan liikkeelle laskemat katetut joukkolainat on luokiteltu Aa1-luokkaan Moody's:n toimesta. Vaikka Eika kelpuuttaa joukkolainojen vakuuspooliin vain huipputasoisia luottoja, luot-

toluokitusta painaa alaspäin Eika BK:n ja Eika Alliancen melko monitahoinen omistajuuskuvio. Eika-pankeille finanssipalvelut – käytännössä siis esimerkiksi IT-järjestelmät ja maksupalvelut – toimittaa ryhmän sisäinen Eika Gruppen. Eika Alliancen osaomistaja, OBOS-ryhmittymä päätti vuonna 2016 ryhtyä itse laskemaan liikkeelle katettuja joukkolainoja, joka johti siihen, että OBOS ei voi siirtää enää uusia asuntolainojaan Eika Boligkredittille käytettäväksi Eikan joukkolainojen vakuutena. OBOSin ensimmäinen liikkeellelasku tapahtui syyskuussa 2016 (OBOS sells Nkr4bn debut covered bond, ‘high growth rate’ foreseen).

Møre Boligkreditt AS on Sparebanken Møren kokonaan omistama tytäryhtiö. Møre on pienin Norjan katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskijoista, ja kuten nimestäkin on pääteltävissä, sen toiminta keskittyy Norjassa Møren ja Romsdalin läänin alueelle maan länsiosassa. Pankki laskee liikkeelle joukkolainoja euroissa sekä Norjan ja Ruotsin kruunuissa. Møren vakuuspooli koostuu hyvin pitkälti asuntoluotoista, mainitulta Møren ja Romsdalin läänin alueelta. Kaikilla pankin liikkeeseen laskemilla katetuilla joukkolainoilla on Aaa-luokitus Moody’silta.

Nordea Eiendoms kreditt on Nordea Bank AB:n kokonaan omistama tytäryhtiö. Nordea EK:n katettujen joukkolainojen vakuutena olevat asuntoluotot ovat alun perin Nordea Bank AB:n norjalaisen haarapankin myöntämiä, ja ne on myöhemmin siirretty Nordea EK:n hallintaan. Nordea EK on Norjan neljänneksi suurin katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskija liikkeellä olevien joukkolainojen nimellis arvolla mitattuna. EK:n liikkeelle laskemat katetut joukkolainat ovat pääasiassa Norjan kruunuissa, mutta myös Iso-Britannian punnissa ja Yhdysvaltojen dollareissa lasketaan joukkolainoja liikkeelle. Kaikki joukkolainat on luokiteltu Aaa-luokkaan Moody’s:n toimesta.

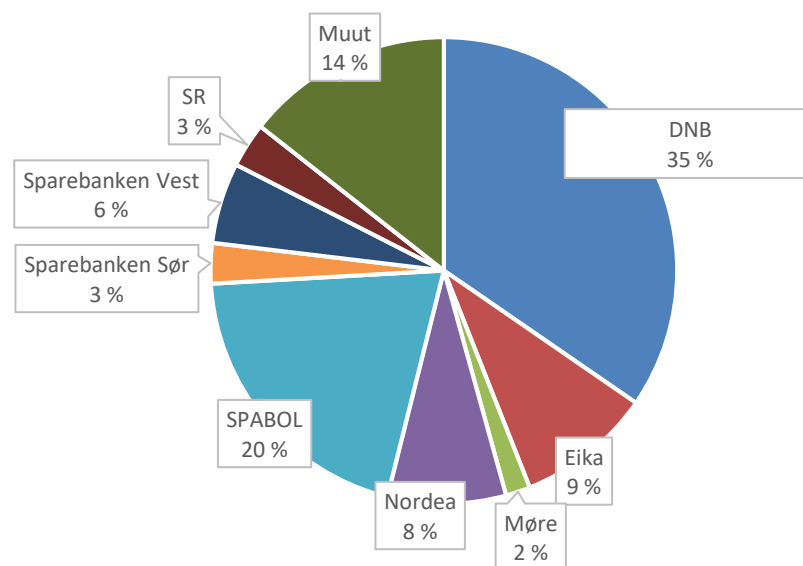
SpareBank 1 Boligkreditt (SPABOL) on SpareBank 1 Alliance -ryhmässä olevien pankkien omistama kiinnitysluottopankki. SpareBank 1 on Norjan toiseksi suurin katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskija DNB:n jälkeen. SPABOL ei itse harjoita luottotamista, vaan ostaa luotot SpareBank 1 Alliancen pankeilta liikkeelle laskemiensa katettujen joukkolainojen vakuuksiksi. SPABOL laskee liikkeelle joukkolainoja Norjan kruunuissa, joten toiminnassa ei ole valuuttariskiä. Toisin kuin monet muut Norjan toimijat, SPABOL käyttää täytevakuuksia vakuuspoolissaan. Kaikki SPABOLin liikkeelle laskemat joukkolainat ovat saaneet tripla-a-luokituksen sekä Moody’silta että Standard & Poor’silta.

Sparebanken Sør on alueellinen pankki, jolla on toimintaa kolmessa läänissä Norjan eteläosissa. Kiinnitysluottopankki Sparebanken Sør Boligkreditt AS on Sparebanken Sør:n kokonaan omistama. Kaikilla pankin liikkeelle laskemilla katetuilla joukkolainoilla on Moody’s:n Aaa-luokitus. Maantieteellisesti katettujen joukkolainojen vakuuspoolin sisältö heijastelee Sparebanken Sørin toimialueita: suurin osa vakuuspoolin luotoista on myönnetty asuntoihin Länsi- ja Itä-Agderin läänien alueella Norjan eteläosassa.

Sparebanken Vest on Norjan kolmanneksi suurin säästöpankki, ja toimii hyvin pitkälti eteläisen säästöpankin (Sparebanken Sør) tavoin. Sparebanken Vestin kiinnitysluotto-pankki Sparebanken Vest Boligkreditt AS tuottaa säästöpankille pidemmän aikavälin rahoitusta katetuilla joukkolainoilla. Kuten nimestäkin on pääteltävissä, Sparebanken Vestin lainat, ja sitä kautta BK:n joukkolainojen vakuudet, keskittyvät maan länsiosaan, pääosin Hordalandin lääniin.

SR-Boligkreditt on SpareBank 1 SR-Bankin omistama kiinnitysluotto-pankki. SR-Bank on Norjan suurin alueellinen pankki, ja toiseksi suurin norjalaisessa omistuksessa oleva pankki. Pankki toimii pääosin lounais-Norjassa, ja tämä heijastuu myös Boligkredittin vakuuksien maantieteelliseen jakaumaan: suurin osa asuntoluotoista on myönnetty Rogalandin läänin alueelle lounais-Norjassa. Huomattavaa toimikentässä on, että SR-Bank on osa SpareBank 1 Alliancea, ja tätä kautta SR-Bank omistaa osan SPABOLia.

Norjan suhteen on myös huomioitava, että kyseisellä markkinalla on huomattava määrä pieniä toimijoita, joita ei ole esitelty tässä. Tämä on nähtävissä myös toimijoiden markkinaosuuksista (Kuva 9), jossa luokka Muut muodostaa 14 % osuuden. Käytännössä monet näistä pienistä toimijoista ovat paikallisia säästöpankkeja, joiden toiminta ei ole yhtä konsolidoitunutta Norjassa kuin esimerkiksi Suomessa. Näiden pankkien liikellelaskut on suunnattu pääasiassa paikallisille sijoittajille. (Issuers)



**Kuva 9: Norjan toimijoiden suhteelliset markkinaosuudet (perustuu Nordea 2017)**

Ruotsin osalta havaitaan lähteiden perusteella 8 eri toimijaa. Näistä ensimmäinen, Danske Hypotek, on osa Danske Bank Groupia, ja kokonaan Danske Bank A/S:n omistama. Danske Hypotek hankki katettujen joukkolainojen vakuutena toimivat luotot Danske Bankin ruotsalaiselta haarapankilta. Danske Bankilla on noin 5 prosentin osuus Ruotsin



asuntoluototuksesta. Danske Hypotek on vastikään perustettu, eikä sillä ole vielä liikkeenlaskettuja joukkolainoja. Tähän asti Danske Bankin Ruotsin asuntolainoitus on rahoitettu pitkälti Danske Bank A/S:n euromääräisillä joukkolainoilla.

Landshypotek Bank AB (LANHYP) on pankki, joka keskittyy ensisijaisten asuntoluottojen myöntämiseen, joiden vakuutena on maatalous- ja metsäomaisuutta. LANHYP on lainanottajiensa omistama pankki, toisin sanoen asuntoluoton ottajasta tulee automaattisesti pankin omistaja. Tämä johtaa siihen, että lainanottajien edut ja omistajien edut ovat linjassa keskenään. LANHYP on melko pieni toimija ruotsissa, joskin omalla markkinallaan (maatalous ja metsä) se on johtava luotottaja. LANHYPin katetut joukkolainat on luokiteltu AAA-luokkaan Standard & Poor's:n toimesta. Katetut joukkolainat on laskettu liikkeelle pääasiassa Ruotsin kruunuissa.

Länsförsäkringar Hypotek (LF Hypotek) on Länsförsäkringar Bankin (LF Bank) kokonaan omistama tytäryhtiö, ja LF Bankin omistaa puolestaan Länsförsäkringar Alliance. LF Bank on Ruotsin viidenneksi suurin liikepankki. LF Hypotek laskee liikkeelle katettuja joukkolainoja Ruotsin kruunuissa, euroissa sekä Sveitsin frangeissa. LF Hypotek käyttää joukkolainojensa vakuuspoolissa myös täytevakuuksia, jotka ovat sataprosenttisesti muita ruotsalaisia katettuja joukkolainoja.

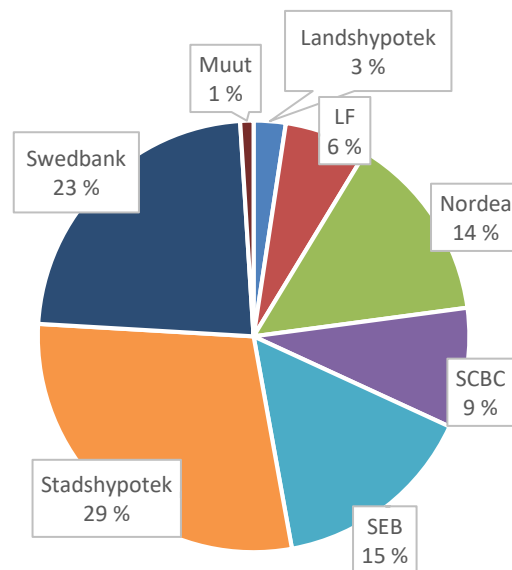
Nordea Hypotek on Ruotsin kolmanneksi suurin asuntoluotottaja. Katettujen joukkolainojen vakuutena toimivat luotot ovat emoyhtiö Nordea Bank AB:n eri haarakonttoreiden myöntämiä. Kaikilla Nordea Hypotekin liikkeelle laskemilla katetuilla joukkolainoilla on Aaa/AAA-luokitukset. Nordea Hypotek laskee liikkeelle joukkolainoja pääasiassa Ruotsin kruunuissa, mutta myös euromääräisenä tehdään liikkeellelaskuja. Markkinaosuudeltaan Nordea Hypotek on Ruotsin neljänneksi suurin katettujen joukkolainojen liikkeenlaskija liikkeellä olevien joukkolainojen nimellisarvolla mitattuna.

SBAB Bank on kokonaan Ruotsin valtion omistama pankki, joka perustettiin vuonna 1985 Ruotsin asuntoluottomarkkinan kilpailun lisäämiseksi, joskin nykyään pankilla on myös muuta liikepankkitoimintaa. Kiinnitysluottopankkitoimintaa varten pankilla on oma tytäryhtiönsä, SCBC. SCBC:llä on kolme joukkolainaohjelmia: Ruotsin kruunuissa, euroissa sekä Australian dollareissa. Vakuuspoolissa ei käytetä täytevakuuksia. SCBC on Ruotsin viidenneksi suurin katettujen joukkolainojen liikkeenlaskija 9 %:n markkinaosuudellaan.

Skandinaviska Enskilda Bank (SEB) on kolmanneksi suurin Ruotsin pankeista, ja myös katettujen joukkolainojen liikkeelle laskijana se on kolmanneksi suurin Ruotsissa. Ruotsin lisäksi pankilla on toimintaa muissa Pohjoismaissa Islantia lukuun ottamatta, Baltiassa ja Saksassa. Emopankin lisäksi katettuja joukkolainoja laskee liikkeelle pankin saksalainen tytäryhtiö SEB AG. Vakuuspooli koostuu kokonaan ruotsalaisista asuntolainoista, ja täytevakuuksia ei käytetä. Kaikilla liikkeelle lasketuilla joukkolainoilla on Aaa-luokitus Moody's:n toimesta.

Svenska Handelsbankenin kokonaan omistama Stadshypotek AB on Ruotsin suurin katettujen joukkolainojen liikkeellelaskija. Handelsbankenilla on toimintaa Pohjoismaissa, Iso-Britanniassa sekä Alankomaissa. Handelsbanken on Ruotsin toiseksi suurin pankki Nordean jälkeen. Stadshypotekilla on pitkä historia, aina vuodesta 1865 lähtien, ja Stadshypotek on ollut osa Handelsbankenin vuodesta 1997. Pääosa Stadshypotekin vakuuksista muodostuu ruotsalaisista asuntoluotoista, mutta myös jonkin verran norjalaisia asuntoluottoja on mukana. Norjalaisilla ja ruotsalaisilla vakuuksilla on omat vakuuspoolinsa. Stadshypotekilla on lisäksi myös erillinen suomalainen vakuuspooli, joka sisältää Handelsbankenin Suomessa myöntämiä asuntoluottoja.

Viimeinen Ruotsin katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskijoista, Swedbank Hypotek, on Swedbankin tytäryhtiö. Swedbank Hypotek on Ruotsin vanhin ja suurin asuntoluotto-taja ja toiseksi suurin katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskija. Liikkeeseenlaskuja pankki tekee niin Ruotsin kruunuissa, Sveitsin frangeissa, Yhdysvaltain dollareissa kuin euroissakin. Swedbankin vakuuspooli koostuu hyvin pitkälti asuntoluotoista, jotka ovat jakautuneet melko tasaisesti etelä- ja keski-Ruotsin kesken.



**Kuva 10: Ruotsin toimijoiden suhteelliset markkinaosuudet. Danske Bank ei vielä uutena toimijana ole tilastossa mukana. (perustuu Nordea 2017)**

Tanskan liikkeeseenlaskijoiden lukumäärä noudattelee suuruusluokaltaan Ruotsin ja Norjan liikkeeseenlaskijoiden lukumäärää seitsemällä liikkeeseenlaskijalla. Ensimmäinen liikkeeseenlaskija, BRFkredit, on tanskalaisen asuntoluottolainsäädännön alainen Jyske Bank A/S:n tytäryhtiö. Jyske Bank omistaa BRFkreditin holding-yhtiö BRFholdingin kautta. BRFkreditillä on noin 10 %:n osuus Tanskan katettujen joukkolainojen markkinoista. BRFkredit laskee liikkeelle vanhanmallisia tanskalaisia SDO-joukkolainoja sekä

pass-through-, että bullet-periaatteella. Lisäksi BRF tukeutuu yleiseen taseperiaatteeseen, mitä voidaan perustella sillä, että se antaa mahdollisuuden käyttää useammantyyppisiä vakuuksia vakuuspoolissa sekä antaa mahdollisuuden yhteisrahoitukseen muiden liikkeellelaskijoiden kanssa. BRF on Tanskan neljänneksi suurin katettujen joukkolainojen liikkeellelaskija.

Danmarks Skibskredit (DSF) on perustettu 1961 tarjoamaan rahoitusta laivojen ja muiden alusten omistajille. Vaikka yhtiö pääosin toimii Tanskassa, tarjoaa se rahoitusta myös ulkomaisille varustamoille. Huomattavaa on, että vaikka DSF sain luvan laskea liikkeelle SDO-joukkolainoja jo vuonna 2007, ei se ole vielä tehnyt yhtään SDO-emissiota. Sen sijaan DSF rahoittaa toimintaansa pääosin tavallisilla bullet-tyyppisillä katetuilla joukkolainoilla, pääosin Tanskan kruunuissa mutta myös Yhdysvaltojen dollareissa. Katettujen joukkolainojen markkinasta Tanskassa DSF:llä on hallussaan vain pieni, reilu 1 %:n osuus. DSF noudattaa erityistä taseperiaatetta, mikä johtaa siihen, että muiden riskiluokkien ollessa matalat suurin riski tulee DSF:n myöntämien aluslainojen luottoriskistä.

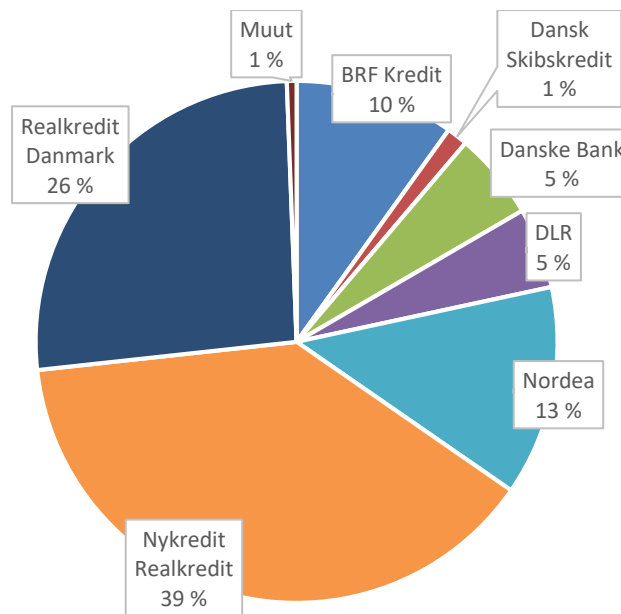
Danske Bank A/S on osa Danske Bank Groupia, kuten myös Realkredit Danmark. Danske Bankin lainanannosta suuri osa koostuu tanskalaisista asuntoluotoista, joita rahoitetaan Realkredit Danmarkin perinteisillä, tanskalaistyyppisillä katetuilla joukkolainoilla. Danske Bank Group laskee kuitenkin liikkeelle eurooppalaistyyppisiä katettuja joukkolainoja Danske Bank A/S:n alla SDO-formaatissa, sekä Danske Hypotekin ja Danske Bank Plc:n kautta Ruotsissa ja Suomessa. A/S:n SDO-ohjelman alla on kolme aktiivista vakuuspoolia, ja vakuuspoolien koostumus vaihtelee maantieteelliseltä sijainniltaan sekä omaisuuslajiltaan. Joukossa on tanskalaisia, norjalaisia ja ruotsalaisia vakuuksia ja monia erilaisia luottotyyppisiä. Vakuuspoolien ruotsalaiset luotot ovat hiljalleen siirtymässä tuoreen Danske Hypotekin alle.

DLR Kredit (Dansk Landbrugs Realkreditfond) on tanskalainen asuntoluotottaja, joka erikoistuu kiinteistövuokaudellisten luottojen tarjoamiseen maatalouteen ja kaupallisille toimijoille. DLR Kreditin omistaa noin 60 paikallis- ja aluepankkia sekä säästöpankkia. DLR Kredit myöntää luottoja omistajapankkiensa kautta, pankilla ei itsellään ole haarakonttoreita. DLR Kredit kelpuuttaa lainojensa vakuudeksi vain Tanskassa sijaitsevia kiinteistöjä. Kaikki luotot perustuvat perinteiselle tanskalaiselle pass-through-periaatteelle.

Nordea Kredit on kolmanneksi suurin Tanskan katettujen joukkolainojen liikkeeseenlaskijoista. Nordea Kreditin, kuten myös sen norjalaisen vastineen Nordea Eiendoms Kreditin, ruotsalaisen vastineen Nordea Hypotekin sekä suomalaisen vastineen Nordea Kiinnitysluottopankin omistaa kokonaan Nordea Group. Nordea Kredit laskee liikkeelle RO- ja SDRO-tyyppisiä katettuja joukkolainoja pass-through-periaatteella. Kaikki joukkolainojen vakuudet sijaitsevat maantieteellisesti Tanskassa.

Nykredit Realkredit (NYK) on Tanskan suurin katettujen joukkolainojen liikkeeseenlas-  
kija. NYKin omistaa Nykredit Holding, Tanskan toiseksi suurin finanssiryhmittymä. NY-  
Kin asuntoluottoja jakelee myös Totalkredit-pankki, jonka NYK hankki vuonna 2003.  
Tällä hetkellä Totalkredit on NYKin kokonaan omistama tytäryhtiö. NYKin ja Totalkre-  
ditin monimutkainen omistajuusjärjestely on johtanut siihen, että pankki laskee liikkeelle  
SDO-tyyppisiä katettuja joukkolainoja useammasta pääomakeskuksesta (engl. *capital  
centre*).

Realkredit Danmark (RD) on Danske Bank A/S:n tavoin osa Danske Bank Groupia. RD:n  
päämarkkina-alue on Tanska, mutta se myöntää jonkin verran asuntoluottoja myös Nor-  
jassa ja Ruotsissa. RD laskee liikkeelle SDRO-tyyppisiä katettuja joukkolainoja tanska-  
laisella pass-through-periaatteella.



**Kuva 11: Tanskan toimijoiden suhteelliset markkinaosuudet (perustuu Nordea 2017)**

Tässä esiteltiin ne toimijat, jotka tällä hetkellä laskevat liikkeelle katettuja joukkolainoja  
Pohjoismaissa. Kuitenkin case-yrityksen kannalta suurin potentiaali on sellaisissa ta-  
hoissa, jotka ovat vasta aloittamassa kiinnitysluottopankkitoimintaa. Tällaisten tahojen  
tunnistaminen ulkopuolisesta näkökulmasta on melko vaikeaa, eikä tällaisia tahoja tässä  
yhteydessä tunnistettu.

## 6. TULOSTEN LÄPIKÄYNTI

Tässä luvussa analysoidaan edellisessä luvussa kerrottuja tuloksia ja pyritään ryhmittelemään, jaottelemaan ja kokoamaan niitä. Erityisesti pyritään tarkastelemaan tuloksia suhteessa työn alussa esitettyihin tutkimuksen tavoitteisiin. Lopulta tutkimuksen tavoitteisiin vastaamisen perusteella saadaan vastattua myös tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen tavoitteiksi asetettiin ensimmäisessä luvussa seuraavat:

- Selvittää, mitkä ovat tutkittavan ohjelmistotuotteen kilpailuedut suhteessa kilpailijoihin tai muihin käytössä oleviin ratkaisuihin
- Tutkia, mitkä ovat Pohjoismaiden markkinoiden ominaispiirteet, erityisesti suhteessa selvitettyihin kilpailuetuihin
- Tutkia, miten havaitut ominaispiirteet suhtautuvat case-yrityksen nykyiseen toimintaympäristöön

Tutkimuksen tuloksia eritellään näihin tavoitteisiin perustuen omissa alaluvuissaan. Lopuksi tarkastellaan näistä havainnoista koottuna vastauksia tutkimuskysymykseen.

### 6.1 Case-ohjelmiston kilpailuedut

Ensimmäiseksi tutkimuksen alatavoitteeksi asetettiin tutkittavan ohjelmistotuotteen kilpailuetujen selvittämisen suhteessa kilpailijoihin tai muihin käytössä oleviin ratkaisuihin. Näitä kilpailuetuja tunnistettiin pääasiassa primäärilähteiden, eli haastattelujen avulla. Kilpailuedut voidaan jakaa suoraan case-ohjelmistosta, sen ominaisuuksista ja rakenteesta johtuviin kilpailuetuihin sekä yrityksestä ja sen ominaisuuksista johtuviin kilpailuetuihin.

Kilpailuedun analysoimista varten on myös oleellista tunnistaa case-ohjelmiston kilpailijat. Varsinaisia suoria kilpailijoita tunnistettiin yksi kappale, mutta tämän käyttämä malli, jossa jokainen luoton vakuudeksi asettaminen on kirjanpitolapahtuma, on huomattavasti kankeampi ja raskaampi kuin case-ohjelmiston käyttämä malli, jossa toimitaan irrallaan kirjanpidosta. Tämän kilpailevan järjestelmän sijaan tärkeää onkin huomioda, että parempia kilpailijoita ovat pankkien omat järjestelmät. Usein tällaiset järjestelmät toimivat osana esimerkiksi lainajärjestelmää, jolloin tällaisesta omasta järjestelmästä luopuminen tarkoittaisi myös mittavia muutoksia olemassa olevaan lainajärjestelmään. Täten pankkien kynnys ottaa case-ohjelmisto käyttöön saattaa olla hyvinkin paljon korkeampi kuin jos heillä olisi esimerkiksi irrallinen kilpaileva tuote käytössään.

Itse ohjelmistosta johtuvia kilpailuetuja tunnistettiin useita. Yhtenä merkittävistä nousi esille ohjelmiston tarjoama yleinen päivittäisen toiminnan helpotus ja automatisointi,

mikä puolestaan tehostaa pankkien toimintaa ja vapauttaa resursseja tuottavampaan työhön. Yleinen arjen helpotus näkyy esimerkiksi automaattisessa poolitusprosessissa sekä tästä seurauksena tulevasta automaattisesta päivittäisestä luottokannan analyysistä. Lisäksi raportoinnin, joka on olennainen osa kiinnitysluottopankkitoimintaa, automatisointi helpottaa huomattavasti päivittäistä toimintaa ja poistaa turhaa työtä.

Ohjelmistoarkkitehtuurisessa mielessä ei ole syytä ohittaa ohjelmiston teknologista ketteryyttä ja suhteellista pienuutta. Siinä missä perinteisesti pankkien perusjärjestelmät ovat raskaita ja vaikeasti hallittavia suurtietokoneiden (engl. *mainframe*) päällä pyöriviä järjestelmiä, on case-ohjelmisto hyvin pieni, yhden Windows-palvelimen ja -tietokannan avustuksella toimiva järjestelmä. Lisäksi case-ohjelmisto toimii oletuksella, että lähdejärjestelmät syöttävät kaikki tietonsa päivittäin case-järjestelmälle, mikä osaltaan helpottaa huomattavasti ohjelmiston implementointia ja poistaa implementointikustannuksia muihin järjestelmiin tehtävien muutosten vähyyden kautta. Toisaalta case-ohjelmiston arkkitehtuurivalinnat mahdollistavat myös järjestelmän helpohkon siirtämisen pankkien omiin pilviympäristöihin, jos pankit näin haluavat.

Tärkeimmäksi kilpailueduksi voidaan perustellen nostaa case-yrityksen ja sen henkilöstön tietotaito suhteessa kiinnitysluottopankkitoimintaan sekä asuntolainoitukseen ja lainojen vakuuskäsittelyyn liittyen yleisesti. Tämän kilpailuedun tärkeys johtuu siitä, että vastaavanlaisen tietotaidon hankkiminen potentiaaliselle kilpailijalle olisi hyvin työlästä ja vaatisi mahdollisesti vuosien kouluttamisen ja tekemällä oppimisen. Täten tämän kilpailuedun voidaan ajatella ainoana tarjoavan teoriaosuudessa mainittua resurssipohjaisen mallin ja VRIN-viitekehyksen mukaista pitkäaikaista kilpailuetua (*sustained competitive advantage*), sillä muut tässä esitellyt kilpailuedut ovat mahdollista myös kilpailijoiden implementoida potentiaalsiin kilpaileviin järjestelmiinsä melko pienellä tuotekehitystyöllä.

Havaittujen kilpailuetujen kannalta on syytä huomioida, että paikallisuus koskee luonnollisesti vain suomalaisia markkinoita. Tämän kilpailuedun siirtäminen uusille markkinoille vaatisi huomattavia henkilöstöresurssillisia panostuksia kyseisillä markkinoilla. Kuitenkin tämän kilpailuedun vaikutusta ei ole syytä aliarvioida, sillä sen merkitys tuli selvästi esille aineiston keruuvaiheessa, ja lisäksi tämä kilpailuetu on suhteellisen helposti yleistettävissä myös Suomen ulkopuolisille markkinoille. Huomattavaa kuitenkin on, että tarkastellessa esimerkiksi norjalaisia markkinoita suhteessa ruotsalaisiin markkinoihin, johtaa markkinoiden ja erityisesti kulttuurin homogeenisuus siihen, että paikallisuuden vaikutus vähenee. Toisin sanoen esimerkiksi ruotsalaisilla henkilöstöresursseilla on huomattavasti helpompaa työskennellä norjalaisella markkinalla kuin suomalaisilla henkilöstöresursseilla.

Huomattavaa on, että yhtenä ohjelmiston merkittävimmistä kilpailueduista pidetään ohjelmistotoimittajan puolelta sen kykyä optimoida vakuusmassaa siten, että poolin LTV-tunnusluku saadaan minimoitua. Kuitenkin tässä kilpailuedussa on muutama heikkous.

Ensinnäkin haastattelujen perusteella asiakkaan puolelta tätä ominaisuutta ei huomioida tuotteessa, sillä tämä asia ei noussut esiin haastatteluissa. Syitä esiinnousemattomuudelle voi olla useita, esimerkiksi se, ettei kyseisen ominaisuuden olemassaolo näy päivittäisessä toiminnassa kovinkaan paljon tai se, että kyseisen ominaisuuden hyöty koetaan vähäiseksi. Toinen heikkous tässä kilpailuedussa on se, että sen hyödyntäminen perustuu Suomen regulaation mahdollistamaan vakuuden vakuusarvon jakamiseen melko vapaasti vakuuskohteeseen liittyvien lainojen kesken. Täten tämän ominaisuuden hyödyntämisen mahdollisuudet muilla markkinoilla ovat kyseenalaiset.

## 6.2 Markkinoiden ominaispiirteet

Pohjoismaisilta kiinnitysluottopankkimarkkinoilta tunnistetaan huomattavasti niille tyyppillisiä ominaispiirteitä, vaikka pääpiirteissään pohjoismaiset markkinat (Tanskaa lukuun ottamatta) noudattelevatkin yleiseurooppalaisia katettujen joukkolainojen markkinoiden piirteitä. Yleisellä tasolla on hyvä huomata skandinaavisten markkinoiden kulttuurillinen homogeenisuus. Toisin sanoen esimerkiksi Tanskan ja Ruotsin kulttuuripohja on huomattavasti yhtenäisempi kuin Suomen ja Ruotsin, mikä osaltaan alentaa muille pohjoismaisille markkinoille pääsyn esteitä sen jälkeen, kun ensimmäiselle pohjoismaiselle markkinalle on päästy.

Ruotsin markkinat noudattelevat lainsäädännöllisesti pitkälti Suomen markkinoiden piirteitä. Huomattavaa markkinoissa on niiden iäkkyys, sillä katettujen joukkolainojen markkinat Ruotsissa ulottuvat pitkälle 1800-luvun puolelle. Toisaalta markkinat ovat myös hyvin vakaat; toimijat ovat vakiintuneita eikä merkittäviä muutoksia tai muutospaineita ole toimikentässä. Katettujen joukkolainojen markkinoihin tosin vaikuttavat jossakin määrin markkinoilla esiintyvät pelot asuntomarkkinoiden ylikuumenemisesta. Tähän asuntokuplariskiin ollaan Ruotsissa kuitenkin reagoitu esimerkiksi muutoksilla lainsäädäntöön, mikä pakottaa lyhentämään uusia asuntoluottoja tietyn määrän. Ruotsissa on perinteisesti ollut yleisiä niin kutsutut IO-lainat (*Interest only*), joissa varsinaista lainapääomaa ei lyhennetä, vaan maksetaan pelkästään lainan korkoja ja kuluja.

Myös norjalaiset markkinat ovat pitkälti Ruotsin ja Suomen kaltaiset. Huomattavaa norjalaisissa markkinoissa on, että Norjassa on käytössä erityispankkiperiaate kiinnitysluottopankeille, mikä pakottaa paikalliset rahalaitokset perustamaan omat erityiset kiinnitysluottopankkinsa. Tämän voisi kuvitella ainakin jossain määrin vähentävän uusien toimijoiden halukkuutta aloittaa katettujen joukkolainojen liiketoimintaa, mutta itse asiassa kehitys on ollut päinvastainen: uusia toimijoita on tullut markkinoille viime aikoina runsaasti. Osiltaan tämä uusien tulokkaiden tulo markkinoille sekä yleinen pienien toimijoiden määrä markkinoilla saattaa johtua Norjan väestön maantieteellisestä jakaumasta. Siinä missä monissa muissa maissa asutus on keskittynyt pitkälti yksittäisiin asutuskeskuksiin, Norjassa koko maan etelä-, lounais- ja länsiosa on melko tasaisesti asutettua. Pankkien liiketoiminnan kannalta tämä tarkoittaa sitä, että konsolidoinnista ja pankkien

fuusioinnista on vähemmän hyötyä, ja täten pienetkin toimijat voivat toimia menestyksekkäästi markkinoilla.

Tanskassa puolestaan markkinat poikkeavat merkittävästi muista pohjoismaisista markkinoista. Tämä selittyy osaltaan markkinoiden hyvin pitkällä ja omaleimaisella historialla; markkinat ovat yli 200 vuotta vanhat. Tanskan mallissa koko katettujen joukkolainojen toimintalogiikka on erilainen kuin yleiseurooppalaisessa viitekehyksessä, jota muut Pohjoismaatkin noudattavat. Tanskassa keskeistä on se, että joukkolainat ovat pass-through-tyyppisiä, jolloin kassavirrat asuntolainoista siirtyvät enemmän tai vähemmän sellaisenaan sijoittajalle. Tämä tarkoittaa myös riskin siirtymistä joukkolainojen liikkeeseenlaskijalta sijoittajille. Tanskassa on kuitenkin myös mahdollisuus laskea liikkeelle joukkolainoja normaalilla yleiseurooppalaisella periaatteella, mutta ainakin toistaiseksi tätä mahdollisuutta hyödyntää vasta yksi toimija.

Yleisesti kaikkiin markkinoihin on vaikuttamassa pyrkimykset yleiseurooppalaiseen katettujen joukkolainojen viitekehukseen ja tätä kautta paikallisten lainsäädäntöjen harmonisointiin. Yleiseurooppalaisen lainsäädännön harmonisoinnin lähtökohdaksi ollaan näillä näkymin ottamassa saksalaistyyppinen Pfandbrief-viitekehys, jota hyvin pitkälti pohjoismaiset markkinat jo noudattelevat. Tämä tarkoittaisi sitä, että uuden lainsäädännön disruptiivinen vaikutus pohjoismaiseen toimikenttään olisi melko rajoitettu. Yhtenä merkittävänä poikkeuksena on Tanskan markkinat erityisine pass-through-joukkolainoineen, mutta todennäköisesti harmonisointipyrkimyksissä tullaan ottamaan nämä huomioon siten, ettei Tanskassa tarvita merkittäviä muutoksia vuosisatoja vanhaan katettujen joukkolainojen viitekehukseen.

### **6.3 Ominaispiirteiden suhtautuminen nykyiseen toimintaympäristöön**

Pohjoismaisten markkinoiden samankaltaisuus johtaa lopulta siihen, ettei case-yrityksen todennäköisesti tarvitse tehdä merkittäviä muutoksia esimerkiksi toiminta- tai menettelytapoihin, joilla markkinoilla toimitaan. Finanssimaailma on pohjimmiltaan monikansallista, ja samat toimintatavat pätevät hyvin pitkälti kaikissa länsimaissa. Tästä syystä suurempaa esimerkiksi kulttuurillista estettä menestyksekkäälle toimimiselle ei muissa Pohjoismaissa ole.

Kulttuurin suhteen on kuitenkin hyvä huomioida, että kaikissa kulttuureissa arvostettaneen pitkälti samalla tavalla esimerkiksi vieraan toimijan paikallistuntemusta ja kykyä adaptoitua paikalliseen markkinaan. Case-yrityksen ja -ohjelmiston tapauksessa tämä tarkoittaa paitsi paikallistuntemuksen lisäämisen tärkeyttä, niin myös esimerkiksi ohjelmiston lokalisoinnin tarvetta. Käyttöliittymän kääntäminen englanniksi on yksi vaihtoehto – tämä mahdollistaisi helposti myös lisämarkkinoille menon – mutta toisaalta kääntäminen suoraan kohdemarkkinan kielelle antaisi vahvan kuvan paikallisesta sitoutumisesta ja halusta adaptoitua paikalliseen kulttuuriin.

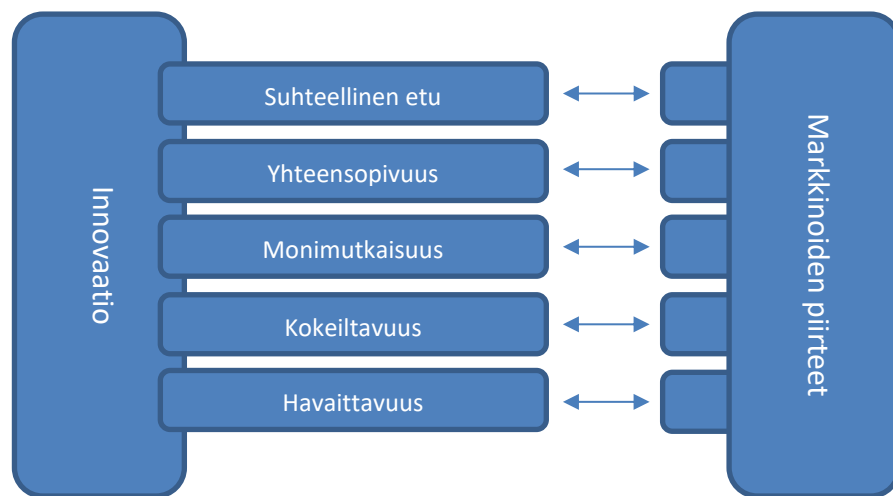


## 6.4 Case-yrityksen mahdollisuudet laajentumiselle

Tutkimuskysymykseksi muotoiltiin ensimmäisessä luvussa seuraava:

*Miten Pohjoismaisten markkinoiden piirteet vaikuttavat suomalaisen finanssialan ohjelmistoyrityksen mahdollisuuksiin laajentua kyseisille markkinoille yksittäisellä ohjelmistotuotteella?*

Teoriaosuudessa syntetisoitiin viitekehys (Kuva 12), jolla mahdollisuutta laajentumiselle voidaan tutkia ohjelmistoinnovaation näkökulmasta. Nyt markkinoiden piirteiden ja case-ohjelmiston kilpailuetujen ja innovaatiopiirteiden selvittämisen jälkeen voidaan laajentumismahdollisuuksia tutkia tämän viitekehysten nojalla.



**Kuva 12: Innovaatio ja markkinat**

Innovaation suhteelliseen etuun olennaisimmin vaikuttaviksi tekijöiksi havainnoitiin ohjelmiston joustavuus ja ketteryys raskaisiin suurtietokoneohjelmistoihin verrattuna, ohjelmiston mahdollistama joustava ja kattava raportointi sekä ohjelmistotoimittajan tietotaito liiketoiminnasta. Tutkimuksen perusteella nämä edut ovat hyvin otollisia myös muilla pohjoismaisilla markkinoilla. Pankkijärjestelmät ovat yleisesti markkinasta riippumatta isoja ja monimutkaisia, joten ohjelmiston pienuus ja joustavuus tuonevat suhteellista etua markkinasta riippumatta. Huomattavaa tosin on, että markkinoiden vanhuudesta johtuen Tanskassa ja Ruotsissa on todennäköisesti käytössä enemmän omia niin kutsuttuja *in-house*-järjestelmiä, joista voidaan olla haluttomampia luopumaan. Nämä järjestelmät voivat olla myös osa suurempia järjestelmiä, esimerkiksi koko lainoitusjärjestelmää, joka entisestään vaikeuttaa niiden korvattavuutta.

Kiinnitysluottopankkitoiminnan raportointi on melko yleiseurooppalainen ja (-maailmalinen) ongelma. Vaaditut raportit ovat hyvin pitkälti samankaltaisia markkinasta riippumatta, sillä esimerkiksi lainsäätäjän vaatima raportointi on samansuuntaista, luottoluokitajat ovat samat kaikkialla maailmassa ja sijoittajat ovat usein monikansallisia. Täten oh-

jelmiston tuoma etu raportointiin on helposti yleistettävissä kaikille pohjoismaisille markkinoille. Kolmas havaittu etu, ohjelmistotoimittajan tietotaito, ei sen sijaan ole suoraan käännettävissä Ruotsin, Norjan tai Tanskan markkinoille. Vaikka periaatteessa asuntoluottotoiminnan peruseriaatteet ovatkin samankaltaisia pohjoismaisilla markkinoilla – esimerkiksi panttikirjan käsitteet Suomessa ja Ruotsissa ovat hyvin lähellä toisiaan – niin tehokas ja asiantunteva toimiminen vaatii silti joko huomattavaa oppimista kyseisistä markkinoista tai paikallisen asiantuntemuksen hankkimista oikeita henkilöstöresursseja lisäämällä.

Yhteensopivuuden osalta erityisesti positiointiin liittyvät tekijät nousevat esille tarkasteltaessa yhteensopivuutta suhteessa pohjoismaisiin markkinoihin. Positiointiin liittyen on tehtävä päätöksiä esimerkiksi sen suhteen, markkinoidaanko case-ohjelmistotuotetta valmiina helposti implementoitavana pakettina vai pikemminkin alustana, jonka päälle voidaan helposti tehdä asiakkaan toivomia muutoksia ja lisäominaisuuksia. Molemmat lähtökohdat puolustavat paikkaansa pohjoismaisessa toimintaympäristössä: yksinkertaista ohjelmistopakettiajattelua voidaan perustella sillä, että toimintaympäristö on kaikille toimijoille sama, ja tällainen yksinkertainen valmisohjelma tuo helposti tehokkuutta toimintaan. Toisaalta alusta-ajattelua ja sen päälle rakennettua pankkikohtaista konsultaatioliiketoimintaa puolustaa erityisesti case-yrityksen tietotaito liittyen asuntoluototukseen ja asuntovakuuksiin.

Monimutkaisuuteen liittyen havaittiin, että ohjelmisto ei ole erityisen monimutkainen liiketoiminnan päivittäiselle käytölle. Ei ole myöskään syytä epäillä, että monimutkaisuuden kokemus muuttuisi muilla pohjoismaisilla markkinoilla, sillä markkinoiden olennaisimmat piirteet, jotka voisivat vaikuttaa monimutkaisuuden kokemukseen, ovat samankaltaisia Suomessa ja muissa Pohjoismaissa. Huomattavaa myöskin on, että ohjelmiston monimutkaisuutta lisäävä monitahoinen sisäinen rakenne on jopa Suomea perustellumpaa esimerkiksi Tanskassa, missä voidaan laskea liikkeelle useamman tyyppisiä katettuja joukkolainoja, joita kaikkia koskee erilainen lainsäädännöllinen viitekehys.

Kokeiltavuuden suhteen itse ohjelmisto ei aiheuta rajoitteita; sitä voidaan muissa Pohjoismaissa esitellä samalla tavoin kuin Suomessakin. Huomattavaa toki on, että ennen ohjelmiston esittelyä Suomen ulkopuolella on käytettävä tuotekehitysresursseja joko ohjelmiston lokalisointiin tai kääntämiseen englanniksi. Kokeiltavuuden suhteen on myös hyvä huomioida referenssien vaikutus. Täten kokeiltavuuden tarpeeseen saattaa pienentävästi auttaa, jos Suomessa pystytään myymään tuote jollekin useamassa Pohjoismaassa toimivalle pankille. Tällöin sana tuotteesta voi levitä tämän pankin kautta muille pohjoismaisille markkinoille.

Havaittavuuden osalta ei ole syytä nähdä merkittäviä eroja suomalaisissa ja muissa pohjoismaisissa markkinoissa. Ohjelmiston edut lienevät yhtä hyvin havaittavissa loppukäyttäjille kaikilla markkinoilla, sillä markkinoilta ei ole juurikaan tunnistettavissa piirteitä, jotka saattaisivat vaikuttaa havaittavuuteen.

Kaiken kaikkiaan huomataan, että tutkimuksenalaisella ohjelmistotuotteella on hyvät mahdollisuudet pärjätä kilpailussa pohjoismaisilla markkinoilla. Merkittävämpänä haasteena on ensimmäisen ei-suomalaisen asiakkuuden hankkiminen ja tämän kautta ohjelmiston modifioiminen kyseiselle markkinalle, mutta tämän jälkeen esteitä menestykselle toimimiselle ei tämän tutkimuksen perusteella ole.

## 7. PÄÄTELMÄT

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli auttaa suomalaista finanssiteknologia-alalla toimivaa keskiuurta IT-yritystä päätöksenteossa siitä, kannattaako sen laajentaa toimintaansa muille pohjoismaisille markkinoille tietyllä ohjelmistotuotteella, jolla yritys on tehnyt menestyksekkästä liiketoimintaa Suomessa.

Tutkimus aloitettiin kirjallisuuskatsauksella muutamasta olennaisesta aihealueesta, joiden avulla pyrittiin rakentamaan viitekehys päätöksenteon tueksi. Nämä aihealueet olivat yrityksen kilpailuetu, innovaatioiden leviäminen ja erityisesti leviämiseen vaikuttavat innovaation attribuutit sekä markkinointitutkimus ja sen prosessi. Teoriakatsauksen perusteella rakennettiin viitekehys, jota käytettiin markkinoiden analysointiin.

Tietoa tutkimusta varten kerättiin haastatteluilla. Haastattelut olivat luoteeltaan kartoitettavia, ja niiden avulla pyrittiin luomaan kokonaiskuvaa sekä tutkitun ohjelmistotuotteen piirteistä ja eduista että pohjoismaisista markkinoista. Haastatteluista saatua tietoa täydennettiin erilaisilla sekundäärilähteillä, jotka sisälsivät niin julkisia lähteitä, case-yrityksen sisäistä materiaalia kuin pankkien omia markkinakatsauksiakin.

Kerättyä tietoa analysoitiin, ja analyysin perusteella havaittiin, että yrityksen mahdollisuudet toimia pohjoismaissa tutkitulla ohjelmistotuotteella ovat hyvät. Analyysin perusteella tunnistettiin myös monia piirteitä markkinoissa, joiden havaitseminen helpottaa aikanaan yrityksen toimimista markkinoilla.

Tässä luvussa kootaan yhteen tutkimusta sekä tarkastellaan sitä kriittisesti. Lisäksi etsitään mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita.

### 7.1 Tavoitteisiin pääseminen

Tutkimuksen tavoitteiksi asetettiin ohjelmiston kilpailuetujen selvittäminen, pohjoismaisten markkinoiden ominaispiirteiden selvittäminen sekä näiden peilaaminen yrityksen nykyiseen toimintaympäristöön. Ohjelmiston kilpailuetujen selvittämisessä käytettiin pääasiassa hyväksi ohjelmiston nykyisten käyttäjien sekä muuten ohjelmistoa tuntevien näkemyksiä haastatteluiden kautta. Kilpailuetuja saatiinkin selvitettyä hyvin, ja huomattavaa on, että kilpailuedut olivat melko hyvin linjassa sen kanssa, mitä yritys piti ohjelmiston kilpailuetuina. Eroavaisuuksiakin oli: joitakin kilpailuetuja ei yritys ollut osannut ottaa huomioon ja toisia taas ei yrityksen ulkopuolelta havainnoitu kilpailueduiksi.

Pohjoismaisten markkinoiden ominaispiirteiden selvittämisessä käytettiin hyväksi sekä suomalaisten kiinnitysluottopankkitoiminnan asiantuntijoiden haastatteluja että erilaisia

sekundäärilähteitä. Vaikka ominaispiirteitä tunnisteekin jokaiselle tutkitulle markkinalle, pääpiirteissään voidaan todeta markkinoiden olevan melko samankaltaiset. Tanskan markkinan erityislaatuisuus korostui tutkimuksessa, ja Tanskan markkinan tutkiminen osoittautuikin haasteellisimmaksi kaikista tutkituista markkinoista.

Koska markkinat osoittautuivat niin samanlaisiksi, niin niiden peilaaminen suomalaisiin markkinoihin, case-yrityksen nykyiseen toimintaympäristöön, osoittautui monin paikoin melko triviaaliksi. Kuitenkin tällä vertailulla saatiin joitakin näkökohtia esille, ja se mahdollistaa yrityksen ensimmäisten toimenpiteiden suunnittelun pohjoismaisille markkinoille lähtöä varten.

Tutkimukselle asetettuihin tavoitteisiin päästiin siis melko hyvin. Tämän lisäksi on syytä arvioida tutkimuksen arvoa yritykselle, joka tutkimuksen teetti. Käytännössä tutkimuksesta kehkeytyi varsin hyödyllinen kokonaisuus yritykselle, sillä jo tutkimuksen teon aikana tuli esille uusia liiketoimintamahdollisuuksia, joihin case-yritys tarttui. Toisaalta tutkimusta varten tehdyt haastattelut sisälsivät paljon case-yritykselle arvokasta tietoa asiakkaista ja heidän näkemyksistään, vaikkei kaikki haastattelujen sisältö suoraan tutkimuksen kannalta välttämättä arvokasta ollutkaan.

## 7.2 Tutkimuksen arviointi

Tutkimuksen teon aikana case-yrityksen liiketoimintaympäristössä tapahtui merkittäviä muutoksia, joka toi oman lisänsä myös tähän tutkimukseen. Vaikka tutkimuksen perusidea – selvittää, kannattaako tietyllä ohjelmistotuotteella lähteä ulkomaisille markkinoille – pysyikin samana, muuttuivat lähtökohdat huomattavasti. Siinä missä aiemmin case-yritys oli toiminut vain Suomen markkinoilla, niin yritysoston jälkeen case-yrityksellä on jo toimintaa Pohjoismaissa. Valmiiksi olemassa olevat verkostot potentiaalisissa kohde- maissa väistämättä pienentävät kynnystä lähteä kyseisille markkinoille uudella ohjelmistotuotteella. Vastaavasti ostaneen yrityksen presenssi Pohjoismaissa tarkoitti myös sitä, että tutkimuksen painopiste siirtyi yleiseurooppalaisesta tutkimuksesta Pohjoismaiden tutkimiseen. Kuitenkin näistä muutoksista huolimatta tutkimuksen tavoitteet ja perusidea pysyivät samoina.

Tässä tutkimuksessa primääridataa kerättiin neljällä eri haastattelulla. Haastattelujen lukumäärää ohjasi mahdollisten haastateltavien rajoitettu lukumäärä Suomessa sekä aikataululliset rajoitteet. Guest et al. (2006) ovat tutkineet tarvittavien haastattelujen lukumäärää saturaatiopisteen saavuttamiseksi kirjallisuuden perusteella, ja tulleet siihen lopputulokseen, että saturaatiopiste saavutetaan ensimmäisen 12 haastattelun aikana, mutta tematiikka on vakiintunut jo ensimmäisen 6 haastattelun perusteella. Näihin lukuihin verrattuna tämän tutkimuksen neljä haastattelua on melko vähäinen lukumäärä. Toisaalta haastatteluissa havainnoitiin, että tiettyjen osa-alueiden osalta saturaatiota alkoi jo tapahtua neljälläkin haastattelulla. Lisäksi nämä neljä haastateltavaa edustaa melko hyvää

otosta suomalaisista kiinnitysluottopankkitoiminnan asiantuntijoista, joka on melko pienilukuinen joukko.

Noble ja Smith (2015) ovat keränneet kirjallisuudesta huomioita, joita tulisi ottaa huomioon kvalitatiivisen tutkimuksen teon yhteydessä luotettavan ja validin lopputuloksen varmistamiseksi. Ensimmäisenä nostetaan esille henkilökohtaisten vinoumien (engl. *bias*) vaikutus, joka tulisi ottaa huomioon. Tämän tutkimuksen haastatteluissa vinoumia oli havaittavissa, ja haastateltavien lukumäärästä sekä yhtenevistä taustoista johtuen kaikkia vinoumia ei pystytty poistamaan. Tällaiset vinoumat on kuitenkin pyritty tunnistamaan ja poistamaan tutkimuksen tuloksista mahdollisuuksien mukaan. Vinoutumista aiheuttaa osaltaan myös käytetty lumipallo-otanta, jossa haastateltavat suosittelivat lähtökohtaisesti uusiksi haastateltaviksi samantaustaisia henkilöitä. Tällainen vinouma on kuitenkin luonnollista, sillä tämän alan asiantuntijoiden joukko on Suomessa hyvin pieni.

Toiseksi Noble ja Smith (2015) nostavat esille tarkan kirjanpidon sekä läpinäkyvyyden haastattelujen tulkinnassa. Tämän tutkimuksen tapauksessa kaikki haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkikäteen, joten haastattelujen sisältö on tarkasti tutkittavissa jälkepäin. Tarkkoja litterointeja ei tämän tutkimuksen ohessa julkaista esimerkiksi haastattelujen toiveesta, mutta yksittäisiä nostoja haastatteluista on esitetty osana tuloksia. Tällaiset yksittäiset nostot auttavat perustelemaan muutoin esitettyjä tuloksia sekä lisäävät läpinäkyvyyttä siinä suhteessa, että tutkimuksen lukija voi tehdä omat päätelmänsä näiden nostojen osalta. Lisäksi Noble ja Smith ottavat esille sen, että tulokset validoidaan haastatelluilla. Tähän on annettu tämän tutkimuksen yhteydessä mahdollisuus, sillä haastattelut ovat voineet tarkistaa kommenttinsa sekä niiden pohjalta tehdyt tulkinnat ennen tutkimuksen julkaisua.

Lisäksi Noble ja Smith (2015) mainitsevat triangulaation osana lopputuloksen laadun varmistamista. Triangulaatiolla tarkoitetaan useampien tutkimusmenetelmien käyttämistä yhtäaikaaisesti datan validiteetin varmistamiseksi (Silverman 1997). Tässä tutkimuksessa haastatteluista saatua dataa trianguloitiin sekundäärisellä datalla, eli käytännössä julkisista lähteistä saadulla kirjallisella datalla sekä case-yrityksen sisäisellä datalla. Triangulaation avulla huomattiin esimerkiksi, että asiakkaiden käsitykset case-ohjelmiston kilpailueduista olivat pitkälti yhtenevät case-yrityksen käsityksen kanssa. Toisaalta haastateltujen esittämille huomioille markkinoista oli löydettävissä tukevaa materiaalia kirjallisuudesta.

### 7.3 Jatkotutkimus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa case-yritykselle tietoa markkinoista, ja antaa tukea päätöksenteolle siitä, lähdetäänkö olemassa olevalla ohjelmistotuotteella uusille markkinoille. Looginen jatkumo markkinoiden ja ohjelmistotuotteen tutkimisen jälkeen onkin muodostaa tarkemmat askelmerkit siitä, miten uusille markkinoille päästään. Käytännössä esimerkiksi potentiaalisten asiakkaiden arvostusten kohteiden selvittäminen

voisi olla yksi jatkotutkimuksen aihe. Toisaalta myös varsinaisen liiketoimintamallin rakentaminen uusilla markkinoilla tarjoaisi otollisen jatkotutkimuksen aiheen.

Tutkimuksessa tuli vahvasti esille case-yrityksen huomattava osaaminen asuntolainoituksessa ja niiden vakuuksissa. Tämän osaamisen kääntäminen uusiksi liiketoimintamahdollisuuksiksi olisi myös mielenkiintoinen ja varmasti hyödyllinen tutkimuksen aihe. Tällaisia mahdollisuuksia voitaisiin tutkia esimerkiksi lähestymällä aihealuetta Business Model -näkökulmasta ja etsimällä liiketoimintamalleja, jotka tukevat olemassa olevaa vahvaa osaamista.

## LÄHTEET

Ambrosini, V. & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International journal of management reviews*, Vol. 11(1), ss. 29-49.

Andrews, K.R. (1971). *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin, 245 s.

Ansoff, H.I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*, McGraw-Hill Book, 241 s.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, Vol. 17(1), ss. 99-120.

Barney, J.B. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes, *The Academy of Management Review*, Vol. 26(1), ss. 41-56.

Baumgartner, H. & Steenkamp, J.E.M. (2001). Response Styles in Marketing Research: A Cross-National Investigation. *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 38(2), ss. 143-156.

Bensoussan, B.E. & Fleisher, C.S. (2013). *Analysis without paralysis*, 2nd ed. FT Press, Upper Saddle River, NJ, 288 s.

Brandenburger, A.M. & Nalebuff, B.J. (1995). The right game: Use game theory to shape strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 73(4), ss. 57-71.

Burns, A.C. & Bush, R.F. (2006). *Marketing Research*, 5th ed. Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 665 s.

Cooper, D.R. & Schindler, P.S. (2003). *Business Research Methods*, 8th ed. McGraw-Hill, 857 s.

Danske Bank (2017). *Nordic Covered Bond Handbook*, Danske Bank A/S, 103 s.

Douglas, S.S. & Craig, C.S. (2006). On Improving the Conceptual Foundations of International Marketing Research, *Journal of International Marketing*, Vol. 14(1), ss. 1-22.

ECBC (2016). *2016 ECBC European Covered Bond Fact Book*, European Covered Bond Council, Brussels, 592 s.

Ghauri, s.N. & Grønhaug, K. (2005). *Research methods in business studies*, 3rd ed. Prentice Hall/Financial Times, 257 s.



- Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, S. & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations, *The Milbank quarterly*, Vol. 82(4), ss. 581-629.
- Grundy, T. (2006). Rethinking and reinventing Michael Porter's five forces model, *Strategic Change*, Vol. 15(5), ss. 213-229.
- Guest, G., Bunce, A. & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability, *Field methods*, Vol. 18(1), ss. 59-82.
- Hair, J., Sarstedt, M., Ringle, C. & Mena, J. (2012). An assessment of the use of partial least squares structural equation modeling in marketing research, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40(3), ss. 414-433.
- Hill, C.W. (1988). Differentiation versus low cost or differentiation and low cost: a contingency framework, *Academy of Management Review*, Vol. 13(3), ss. 401-412.
- Hill, T. & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall, *Long range planning*, Vol. 30(1), ss. 46-52.
- Issuers, Finans Norge, verkkosivu. Saatavilla (viitattu 11.1.2018): <https://www.finans-norge.no/en/covered-bonds/issuers/>.
- Jan-Benedict E. M. Steenkamp (2001). The role of national culture in international marketing research, *International Marketing Review*, Vol. 18(1), ss. 30-44.
- Kapoor, K.K., Dwivedi, Y.K. & Williams, M.D. (2014). Rogers' innovation adoption attributes: a systematic review and synthesis of existing research, *Information Systems Management*, Vol. 31(1), ss. 74-91.
- Korpimies, A. It-alan kasvu ohitti muut alat – osaajapula jarruttaa tahtia, *Tivi, verkkosivu*. Saatavilla (viitattu 31.7.2017): [http://www.tivi.fi/Kaikki\\_uutiset/it-alan-kasvu-ohitti-muut-alat-osaajapula-jarruttaa-tahtia-6649362](http://www.tivi.fi/Kaikki_uutiset/it-alan-kasvu-ohitti-muut-alat-osaajapula-jarruttaa-tahtia-6649362).
- Kotler, S. & Keller, K.L. (2012). *Marketing Management*, 14th global ed. Pearson, 800 s.
- Kozinets, R.V. (2002). The Field Behind the Screen: Using Netnography for Marketing Research in Online Communities, *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 39(1), ss. 61-72.
- Laki kiinnitysluottopankkitoiminnasta (2010). L 16.7.2010/688. Available: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100688>.
- Malhotra, N.K., Agarwal, J. & Peterson, M. (1996). Methodological issues in cross-cultural marketing research: A state-of-the-art review, *International Marketing Review*, Vol. 13(5), ss. 7-43.
- Malhotra, N.K. & Birks, D.F. (2003). *Marketing Research: An Applied Approach*, 2nd European ed. Pearson Education, 786 s.

- Miller, D. (1992). The generic strategy trap, *Journal of business Strategy*, Vol. 13(1), ss. 37-41.
- Murray, A.I. (1988). A contingency view of Porter's "generic strategies", *Academy of management review*, Vol. 13(3), ss. 390-400.
- Noble, H. & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research, *Evidence-Based Nursing*, Vol. 18(2), ss. 34-35.
- Nordea (2017). *Nordic Covered Bonds 2017 - 2018*, Nordea Bank AB, 144 s.
- OBOS sells Nkr4bn debut covered bond, 'high growth rate' foreseen, *Nordic FIs & Covered*, verkkosivu. Saatavilla (viitattu 9.1.2018): <http://nordic-fi.com/obos-sells-nkr4bn-debut-covered-bond-high-growth-rate-foreseen/>.
- Oma Säästöpankki laskee liikkeeseen 250 miljoonan euron katetun joukkovelkakirjalainan osana joukkovelkakirjalainaohjelmaa, *Oma Säästöpankki*, verkkosivu. Saatavilla (viitattu 14.1.2018): <https://www.omasp.fi/fi/uutinen/oma-saastopankki-laskee-liikkeeseen-250-miljoonan-euron-katetun-joukkovelkakirjalainan-osana>.
- Porter, M.E. (2008). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Simon and Schuster, 592 s.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competition*, New York, Vol. 300
- Porter, M.E. (1979). How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*, Vol. 57(2), ss. 137-145.
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (1990). *The core competence of the corporation*, Boston (Ma), Vol. 1990 ss. 235-256.
- Priem, R.L. & Butler, J.E. (2001). Is the Resource-Based "View" a Useful Perspective for Strategic Management Research? *The Academy of Management Review*, Vol. 26(1), ss. 22-40.
- Punj, G. & Stewart, D.W. (1983). Cluster Analysis in Marketing Research: Review and Suggestions for Application, *Journal of Marketing Research (JMR)*, Vol. 20(2), ss. 134-148.
- Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of Innovations*, 5th ed. Free Press, New York, 576 s.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of Innovations*, 3rd ed. The Free Press, New York, 512 s.
- Saunders, M., Lewis, S. & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students*, 5th ed. Pearson Education M.U.A, 656 s.
- Schilling, M.A. (2013). *Strategic management of technological innovation*, 4th ed. McGraw-Hill Irwin, New York, 336 s.

Silverman, D. (1997). *Qualitative Research*, SAGE, London, 262 s.

Teknoliateollisuus (2017). *Talousnäkymät 1/17*, Teknoliateollisuus, 12 s.

Terhema, A. Mitä fintech tarkoittaa kuluttajille?, *Kauppalehti*, verkkosivu. Saatavilla (viitattu 31.7.2017): <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/mita-fintech-tarkoittaa-kuluttajille/32VAG9WM>.

Van Herk, H., Poortinga, Y.H. & Verhallen, T.M. (2005). Equivalence of survey data: relevance for international marketing, *European Journal of Marketing*, Vol. 39(3/4), ss. 351-364.

Young, R.B. & Javalgi, R.G. (2007). International marketing research: A global project management perspective, *Business horizons*, Vol. 50(2), ss. 113-122.