

**VAASAN YLIOPISTO**  
**TEKNILLINEN TIEDEKUNTA**  
**TUOTANTOTALOUS**

Jaakko Iivonen

**LISÄARVON TUOTTAMINEN ASIAKKAILLE**  
**ASUNTOLAINAPROSESSEISSA**

Tuotantotalouden  
Pro gradu -tutkielma

**VAASA 2013**

<b>SISÄLLYSLUETTELO</b>	<b>Sivu</b>
1. JOHDANTO	7
1.1. Tutkimuksen tausta ja rajaaminen	7
1.2. Tutkimuksen rakenne	8
2. PANKKI- JA RAHOITUSPALVELUT	11
2.1. Pankkihistoria	11
2.2. Pankkien tehtävät ja rooli	13
2.3. Pankkipalvelut	18
2.4. Henkilöasiakasluotot	24
3. PROSESSITEORIA	29
3.1. Muutosten maailma	29
3.2. Organisaatioiden muutoshallinta	31
3.3. Prosessien kehittämisen erot eri lähtötilanteissa	34
3.4. Prosessien mallintaminen	35
3.5. Prosessien mallintamisen menetelmät	38
3.5.1. Prosessikartta	39
3.5.2. Vuokaavio	40
3.6. Toimintaprosessien mallintamisen perusteet	41
3.6.1. Arvoketjuanalyysi ja Business Process Modeling Notations, BPMN	41
3.6.2. Uimaratamalli ja artefaktit	45
4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	51
4.1. Tutkimusmenetelmät	51
4.2. Prosessikuvaukset	52
4.3. Tutkimustulokset	59
5. JOHTOPÄÄTÖKSET	61

6. YHTEENVETO	63
LÄHDELUETTELO	65

<b>KUVALUETTELO</b>	<b>Sivu</b>
Kuva 1. Lisäarvon tuottaminen pankki- ja rahoituspalveluihin sekä prosessiteorian avulla	7
Kuva 2. Rahoituksen välittäminen	13
Kuva 3. Suora rahoitus	14
Kuva 4. Elämänaluemalli	22
Kuva 5. Luottoneuvottelut ja luottolupaus	24
Kuva 6. Asunto-osakekaupan vaiheita	26
Kuva 7. Toiminnan kehittämisen lähtötilanteet	34
Kuva 8. Prosessikartan periaate	39
Kuva 9. Porterin (1985) arvoketjumalli: yrityksen arvoketju	41
Kuva 10. Esimerkki liiketoimintaprosessikaavion kuvaamisesta altaiden avulla	46
Kuva 11. Prosessisegmentin kuvaaminen ratojen avulla	47
Kuva 12. Prosessisegmentin kuvaaminen tieto-objekteilla, ryhmillä ja kommenttiobjekteilla	49
Kuva 13. Uimaratomalli Alavuden Seudun Osuuspankin asuntolainaprosessista	53
Kuva 14. Uimaratomalli Nordean asuntolainaprosessista	55

---

**VAASAN YLIOPISTO****Teknillinen tiedekunta****Tekijä:**

Jaakko Iivonen

**Tutkielman nimi:**Lisäarvon tuottaminen asiakkaille  
asuntolainaprosesseissa**Ohjaaja:**

Jussi Kantola

**Tutkinto:**

Kauppatieteiden maisteri

**Oppiaine:**

Tuotantotalous

**Opintojen aloitusvuosi:**

2009

**Tutkielman valmistumisvuosi:**

2013

**Sivumäärä: 67**

---

**TIIVISTELMÄ**

Kotitalouksien suurin yksittäinen taloudellinen projekti on yleensä asuntolaina. Ensiasunnon ostajalle pankkien erilaisten palvelujen vertailu on haastava ja aikaa vaativa tehtävä. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan millä tavalla asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa asuntolainaprosessissa ja miten eri pankkien asuntolainaprosessit eroavat toisistaan.

Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osa-alueesta. Pankki- ja rahoituspalveluita käsitellään ensiasunnon näkökulmasta katsoen, jolloin keskitytään rahoituspalveluihin ja säästämiseen ja sijoittamiseen liittyvien kokonaisuuksien käsitteleminen jätetään pienemmälle huomiolle. Prosessiteoriaa tarkastellaan pääasiassa prosessien mallintamisen menetelmien avulla ja tuodaan esille millä tavalla prosessien mallintaminen toimii organisaatioiden kehittämisen tukena. Kun nämä kaksi erillistä teoreettista osa-aluetta yhdistetään, niin yhdessä niiden avulla on mahdollista tuottaa asiakkaalle lisäarvoa asuntolainaprosessiin. Tutkimus on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ja tutkimusaineisto keräämisessä käytetään teemahaastattelua, jossa haastatellaan kahta Suomen suurinta pankkiryhmää Nordea Suomi Pankki Oyj:tä ja OP-Pohjola-ryhmää.

Tutkimustulosten perusteella pankkien asuntolainaprosessit perustuvat pitkälti samanlaiseen malliin, mutta asiakkaan näkökulmasta katsoen selkeitä eroja on olemassa. Tällä hetkellä asiakkaalle ei ole tarjolla monia sellaisia vaihtoehtoja tarjolla käydä asuntolainaneuvottelua, jossa asiakkaan ei tarvitse käydä fyysisesti pankin konttorissa. Tällaista pankkipalveluiden lisääminen on edellytys asiakkaan lisäarvon tuottamiselle.

---

**AVAINSANAT:** pankkipalvelut, prosessi, lisäarvo

---

**UNIVERSITY OF VAASA****Faculty of technology****Author:**

Jaakko Iivonen

**Topic of the Master's Thesis:**

Creating added value for customers in the mortgage processes

**Instructor:**

Jussi Kantola

**Degree:**

Kauppatieteiden maisteri

**Major subject:**

Tuotantotalous

**Year of Entering the University:**

2009

**Year of Completing the Master's Thesis:**

2013

**Pages: 67**

---

**ABSTRACT**

Households one of the biggest economical project is usually a mortgage. Comparing banking services between different banks is a challenging and time-consuming task to first-time home buyer. This thesis is concentrated to examine manners how banks can create added value for customers in the mortgage processes and how banks mortgage processes differ from other banks.

The theoretical framework consists of two main subjects. Banking and financial services deals with first-time home buyer point of view and it focuses on financial services when savings and investments related entities are dealt with a smaller attention. Process theory focuses mainly on process modeling techniques and points out the manners in which the process modeling is supporting the development of organizations. When these two separate theoretical subjects are combined together they will make it possible to create added value for customers in the mortgage processes. This thesis is a qualitative research and the research material is collected by interviewing two biggest banking groups, Nordea Suomi Pankki Oyj and OP-Pohjola-group, in Finland.

The results shows that banks' mortgage processes are mainly based on a similar model, but the from home buyer's point of view, there are clear differences between banks. At the moment customers have only couple options to negotiate of mortgage with banks where the customer does not need to physically visit the bank offices. Such banking services are a prerequisite for creating added value to customers in the mortgage processes.

---

**AVAINSANAT:** banking services, process, added value

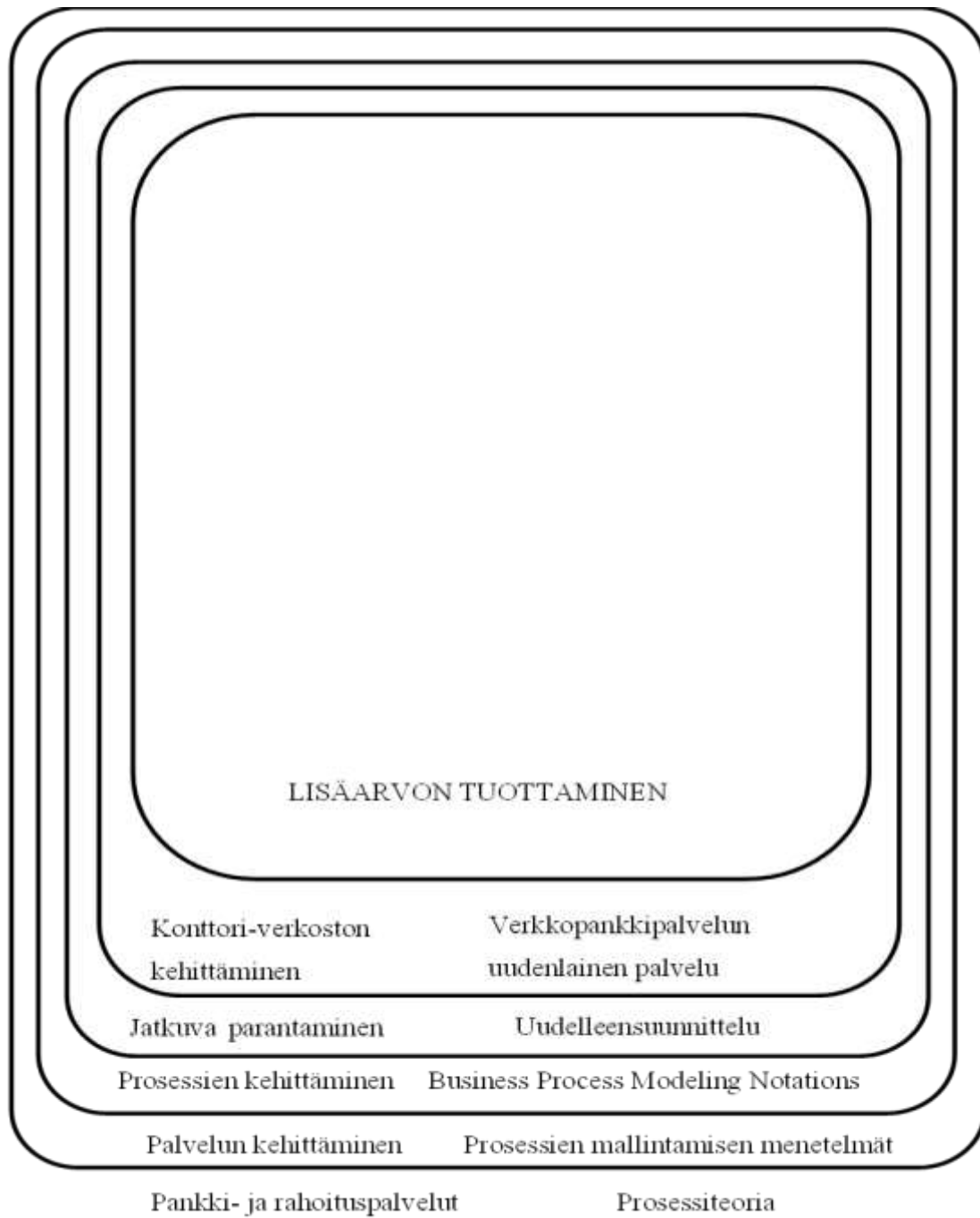
# 1. JOHDANTO

## 1.1. Tutkimuksen tausta ja rajaaminen

Tämän tutkimuksen taustana ja lähtökohtana toimii tutkimuksen kirjoittajan oma työkokemus eri pankkiryhmissä ja oma elämäntilanne, jossa asuntolainan hakeminen on ajankohtaista. Tutkimuksen aihepiiriä sisältäviä keskusteluja on jatkuvasti käynnissä ja aihetta tarkastellaan monesta eri näkökulmasta. Tähän tutkimukseen on valittu yksi selkeä ja johdonmukainen näkökulma, jonka perusteella aihetta tutkitaan. Tämän tutkimuksen aiheena on lisäarvon tuottaminen asuntolainaprosessissa ja tutkimus tehdään kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena.

Tutkimus on rajattu käsittämään ensiasunnon ostajan näkökulmasta keskeisiä olevia asioita. Pankki- ja rahoituspalveluja käsitellään laajasti, mutta pintapuolisesti keskittyen palveluihin jotka ovat ensiasunnon ostajalle ajankohtaisia. Esimerkiksi säästämiseen ja sijoittamiseen liittyviä palveluita ei käsitellä kovinkaan laajasti tai syvällisesti. Vakuutuspalvelut ovat rajattu tästä tutkimuksesta kokonaan pois, koska muuten tutkimuksesta tulisi liian laaja ja vaikeasti hallittava kokonaisuus. Teoriaosuudessa ei käsitellä ollenkaan lisäarvoon liittyvää teoriaa, vaikka aihe koskettaa lisäarvon tuottamista, niin kyseinen lisäarvo on tarkoitus tuottaa pankki- ja rahoituspalvelujen ja prosessiteorian yhteydellä. Tutkimuksen metodologiassa aineisto pohjautuu Suomen kahden suurimman pankkiryhmän haastatteluun, jotka ovat OP-Pohjola-ryhmä ja Nordea Suomi Pankki Oyj. Tutkimuksen aloitusvaiheessa oli tavoitteena saada mukaan myös kolmanneksi suurin pankkiryhmä, Danske Bank, mutta aikataulusta johtuvien ongelmien vuoksi Danske Bank jouduttiin jättämään pois.

## 1.2. Tutkimuksen rakenne



**Kuva 1.** Lisäarvon tuottaminen pankki- ja rahoituspalveluihin sekä prosessiteorian avulla.



Tämän tutkimuksen viitteellinen teoriaosuus koostuu kahdesta kokonaisuudesta, joista ensimmäinen on pankki- ja rahoituspalvelut. Pankki- ja rahoituspalveluita käsitellään perustasolla, jossa keskeisenä näkökulmana toimii ensiasunnon ostajalle tarpeelliset pankki- ja rahoituspalvelut. Näin saadaan rajattua palveluiden määrää ja asioihin voidaan paneutua tarpeellisen laajasti ja monipuolisesti, mutta ei kuitenkaan liian syvästi keskittyen tiettyihin osa-alueisiin. Teoriakokonaisuuden toinen osa-alue käsittää prosessiteoriaa, jossa pääasiassa keskitytään prosessien mallintamisen menetelmiin ja siihen kuinka näitä menetelmiä voidaan hyödyntää prosessien kehittämisessä. Yllä olevasta kuvasta (kuva 1.) käy ilmi näiden kahden kokonaisuuden liittyminen toisiinsa tässä tutkimuksessa, jossa molempia polkuja edetään alhaalta ylöspäin. Saman kehikon sisällä olevat avainsanat kytkeytyvät myös toisiinsa, jolloin kuvion vasemmalla puolella kuvataan, että mitä pankki- ja rahoituspalveluiden osa-alueita kehitetään. Samalla tasolla oikealla puolella tuodaan esille, että millä tavalla prosessiteoria etenee, jolloin jatkuvan parantamisen ja uudelleensuunnittelun kohdalla nämä erilliset osa-alueet yhdistyvät yhdeksi kokonaisuudeksi. Tästä eteenpäin kuviota tarkastellaan yhtenä kokonaisuutena, jonka päämääränä on lisäarvon tuottaminen.

Business Process Modeling Notations lyhennetään alan kirjallisuudessa BPMN ja sitä käytetään myös tässä tutkimuksessa, vaikka yleisesti vieraskielisille termeille on tässä tutkimuksessa pyritty löytämään sopiva suomenkielinen vastine. BPMN on tässä tutkimuksessa keskeinen osa-alue, sillä empiirisessä osiossa prosessikuvaus tullaan tekemään noudattaen BPMN:n periaatteita ja siellä esiintyviä prosessikuvausmenetelmiä. Usein prosessien kehittäminen jaetaan jatkuvaan parantamiseen ja uudelleen suunnitteluun. Tällä jaottelulla erotellaan toisistaan olemassa olevien prosessien parantaminen ja uusien prosessien käyttöönotto. Tämän tutkimuksen empiirisessä osiossa tullaan tekemään prosessikuvaus muutaman eri pankin lainaprosessista, joka nykyään pitkälti perustuu verkkopalvelun hyödyntämiseen. Tätä prosessikuvausta hyödynnetään analysoitaessa pankkien lainaprosesseja ensiasunnon ostajan näkökulmasta katsoen ja pyritään löytämään uusia mahdollisuuksia tuottaa lisäarvoa verkkopankkipalvelun hyödyntämisessä.

Lainaprosessien analysointi tulee sisältämään osioita prosessien jatkuvan parantamisen sekä uudelleensuunnittelun osa-alueista, koska pankki- ja rahoituspalvelut kehittyvät jatkuvasti ja voimassa olevien toimintatapojen tueksi tuodaan uusia järjestelmiä ja vaihtoehtoja. Uusien ja voimassa olevien toimintatapojen/järjestelmien toisistaan erottaminen ei ole järkevää eikä oikeastaan mahdollistakaan. Pankki- ja rahoituspalveluiden osalta suurin muutos koskee lähinnä palveluiden keskittämistä, jolloin pankkien konttoriverkoston toimintaa pyritään tehostamaan ja palveluita siirretään yhä enemmän verkkopalvelussa hoidettavaksi. Nämä toimenpiteet ovat yhtä aikaa sekä nykyisten tapojen jatkuvaa parantamista että uudelleensuunnittelua. Jatkuvaa parantamista ovat esimerkiksi konttoriverkoston keskittäminen ja verkkopalvelun hyödyntäminen. Vastaavasti uudelleensuunnittelua on esimerkiksi uudenlaisten palveluiden tuominen verkkopalveluun, kuten Danske Bankin uusi verkkosovellus, jonka avulla asuntolainaneuvottelut voidaan käydä videoneuvotteluna ja allekirjoittaa asiakirjat sähköisesti.

Tämän tutkimuksen tarkoitus on edetä yllä olevan kuvan (kuva 1.) mukaisesti alhaalta ylös ja analysoida lainaneuvotteluprosessia sekä selvittää voimassa olevien toimintatapojen mahdollisia kehityskohteita että pyrkiä löytämään tarpeita uudenlaisten palveluille. Prosessikuvauksen avulla on tarkoitus havainnollistaa kuinka asuntolainaprosessi etenee askel askeleelta lähtötilanteesta lainapäätökseen. Tämän lisäksi huomiota kiinnitetään etenkin vaiheisiin, jossa lainanhakija on yhteydessä lainaneuvottelijan kanssa, että minkälaisia vaihtoehtoja (tapaaminen konttorissa, puhelinneuvottelu, videoneuvottelu) lainanhakijalla on käytettävissä.

## 2. PANKKI- JA RAHOITUSPALVELUT

### 2.1. Pankkihistoria

Pankkitoiminta on käynyt läpi suuren muutoksen viimeisen 30 vuoden aikana. Tänä aikana pankkitoiminta on laajentunut huomattavasti, lähtien liikkeelle suhteellisen suppeasta palvelun tarjoamisesta laajentuen täyden palvelun finanssitaloiksi. Perinteisesti pankkien päätarkoitus on ollut ottaa vastaan talletuksia, ja myöntää lainoja. Pääasiassa pankkien tuotot ovat tulleet antolainauksesta. Vielä 1990-luvun alussa pankkitoiminta oli hyvin säänneltyä, ja kilpailun osalta rajoitettua. Euroopan Unionin toimeenpaneva toinen pankkidirektiivi oli perusta muodolliselle määritelmälle mitä pankkitoiminta sisältää kaikkialla Euroopassa. Tämän perusteella muodostui niin sanottu yleismaallinen pankkitoiminta malli. (Casu, Gigardone & Molyneux 2006: 50.)

EU-maiden rahoituspalvelut perustuvat hyvin pitkälle kansallisiin tapoihin ja instituutioihin vielä nykypäivänäkin. Pääasiassa näitä rahoituspalveluita hoitavat erilaiset rahalaitokset, kuten pankit, säästökassat ja kiinteistöluottolaitokset. Suomessa toimivat rahoitusmarkkinat kuuluvat pääasiassa pankkikeskeiseen järjestelmään. Suomi eroaa tyypillisestä eurooppalaisesta, kuten Manner-Eurooppa, Tanska ja Ruotsi, rahoitusjärjestelmästä siinä, että eurooppalainen järjestelmä ei ole pankkikeskeinen, vaan siellä asuntorahoitus on pääasiassa järjestetty kiinteistöluottolaitosten kautta. (Andersén 2006: 37, 39.)

**Taulukko 1.** Perinteinen pankkitoiminta verrattuna moderniin pankkitoimintaan. (Casu ym. 2006: 52).

Perinteinen pankkitoiminta	Moderni pankkitoiminta
Tuotteet ja palvelut: RAJOITETTU	Tuotteet ja palvelut: MAAILMALAAJUINEN
- Lainat	- Lainat

- Talletukset	- Talletukset - Vakuutukset - Arvopaperit/ investointipankkitoiminta - Eläkkeet - Muut finanssipalvelut
Tulolähteet:  - Korkokate	Tulolähteet:  - Korkokate - Palkkiotuotot
Strateginen painopiste:  - Varojen koko ja kasvu	Strateginen painopiste:  - Tuotot osakkeenomistajille - Luoda osakkeenomistajille arvoa (saada oman pääoman tuottoprosentti korkeammaksi kuin pääoman kustannukset)
Asiakaslähtöisyys:  - Tarjontalähtöinen	Asiakaslähtöisyys:  - Kysyntälähtöinen - Tuottaa arvoa asiakkaille

Yllä oleva taulukko kuvaa millä tavoilla pankkitoiminta on muuttunut. Alkuvaiheessa pankkitoiminta on ollut erittäin rajoitettua, ja ei-kilpailtua. Nykyään pankkitoiminta on huomattavasti dynaamisempaa toimintaa, ja pankit ovat nykyään paljon täyden palvelun finanssitaloja. Osa yrityksistä on jättänyt mainosmateriaaleissaan kokonaan sanan ”pankki” pois, tällaisia yrityksiä ovat esimerkiksi JP Morgan Chase Yhdysvalloissa ja ‘Barclays’ Iso-Britanniassa. Muuttuminen pankeista finanssitaloiksi on saanut alkunsa siitä, että yritykset haluavat sitouttaa asiakkaansa paremmin yritykseen tarjoamalla mahdollisimman paljon palveluita asiakkaan tarpeisiin nähden. Tällä sitouttamisella yritykset uskovat saavuttavansa tuottoja pitkällä aikavälillä. (Casu ym. 2006: 51.)

Yleis- eli universaal pankin periaate on oman Suomessa kuin myös muualla Euroopassa. Universaal pankin periaate ymmärretään pankkien oikeutena toimia jokaisella perinteisellä pankkitoiminnan alalla, ja mukaan kuuluu myös kokonaisuudessa arvopaperitoiminta. Nykyään on mahdollista muodostaa koko finanssialueen (sisältävät myös vakuutus toiminnan) kattavia konserneja, koska aiemmin niiden muodostamiseen liittyvät esteet ovat poistuneet. Perinteisestä pankkitoiminnasta on kehityksen myötä siirrytty laajan tuotevalikoiman finanssialueen toimijaksi. (Kontkanen 2011: 12.)

Lisääntynyt kilpailu pankkien toimintaympäristössä on lisännyt niiden halukkuutta laajentamaan tulon lähteitään. Perinteisen pankkitoiminnan lisäksi on tullut esimerkiksi luotonmyöntämisen yhteyteen vakuutuspalveluiden myyminen, joista saadaan luoton myöntämisestä saatujen palkkiotuottojen lisäksi tuottoja. Asiakkuuksien vahvistaminen on vaatinut pankeja muuttamaan toimintaansa enemmän kysynnän mukaan toimiksi, eli keskittyen enemmän asiakastapaamisissa löytämään asiakkaan taloudellisia tarpeita, ja vastaamaan niihin. (Casu ym. 2006: 51.)

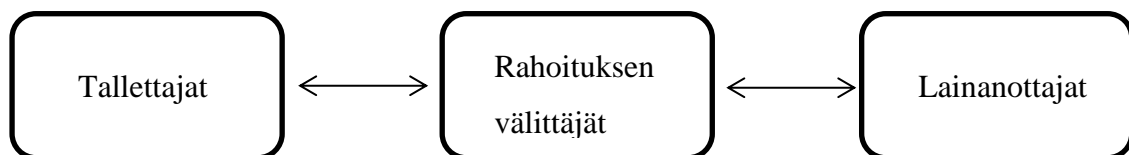
Perinteisessä pankkitoiminnassa pankeilla ei ollut juurikaan paineita tehdä tulosta, ja pitää osakkeenomistajansa hyvällä mielellä. Perinteisesti pankit keskittyivät kasvattamaan varallisuuttaan, toisin sanoen pankkien tavoitteena oli kasvaa isommiksi. Nykyään monien pankkien päätavoitteena on tuottaa voittoa osakkeenomistajilleen, ja varallisuuden kasvattaminen ei ole enää strateginen painopiste. Pankkien lisääntynyt pääoman tarve on lisännyt niiden tarvetta ottaa osakkeenomistajien tavoitteet paremmin huomioon. (Casu ym. 2006: 52.)

## 2.2. Pankkien tehtävät ja rooli

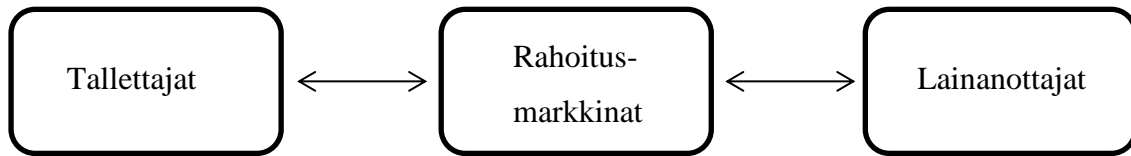
Finanssialueen yrityksille on tärkeää tuntee asiakkaiden käyttäytyminen, jotta niiden on mahdollista tunnistaa asiakkaiden tarpeet ja arvot, ja muokata oma käyttäytymisensä vastaamaan niitä. Finanssialueella toimivien olisi hyvä tiedostaa, että millä tavalla asiakkaat yleensä käyttäytyvät, millaisena he näkevät tulevaisuutensa, ja minkälaisia

toiveita heillä on heitä palvelevaa yritystä kohtaan. Käytännön tasolla vaikutusta asiakkaiden ja finanssialalla toimijoiden käyttäytymiseen on myös finanssialan kansainvälisillä vaihteluilla, eli nousu- ja laskukausilla. Markkinoilla menestymisen edellytyksenä entistä enemmän on tuntea asiakkaansa, eli saada tietoa asiakkaan toiveista ja tekemistä valinnoista sekä tämän lisäksi erottautumiskyky etenkin palveluiden ja tuotteiden osalta. Finanssialalla toimivan henkilön tulee löytää asiakkaan elämäntapoja, arvoja tai identiteettiään vahvistavia ratkaisuja, jotka samalla niin sanotusti synnyttävät asiakkaassa kysynnän, jonka tyydyttämiseen asiakas haluaa ostaa tietyn palvelun tai tuotteen. Kyky tuottaa lisäarvoa palvelutuotteisiin on tärkeää, sillä usein kuluttajilla on tilanteita, että heillä ei ole tietoa minkälaisia tuotteita he tarvitset tai ylipäänsä haluavat, eikä kuluttajien käyttäytymistä voi yksinkertaistaa, koska sitä se ei ole. (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012: 31–33.)

Ymmärtääksemme miksi tarvitsemme pankkeja, tulee meidän ymmärtää kuinka pankit toimivat, ja siinä mielessä on välttämätöntä ymmärtää rahoituksen välittäjien toiminta. On olemassa viisi teoriaa, minkä vuoksi rahoituksen välittäjät ovat olemassa. Nämä teoriat perustuvat siihen, että ne toimivat valvonnan edustajina, informaation tuottajina, likviditeetin muodostajina, kulutuksen tasoittajina ja pankkien sitouttamistoiminnassa. (Casu ym. 2006: 14.) Pankkitoiminnalla on edelleen, jatkuvasta kehityksestä huolimatta, kolme keskeistä päätehtäväaluetta. Ne jakautuvat seuraavalla tavalla: rahoituksen välitys, joka sisältää myös siihen liittyvät palvelut, maksuliike, ja riskienhallintaan liittyvät palvelut. (Kontkanen 2011: 12.)



**Kuva 2.** Rahoituksen välittäminen. (Casu ym. 2006: 4).



**Kuva 3.** Suora rahoitus. (Casu ym. 2006: 5).

Pankit toimivat rahoituksen välittäjinä lainanottajien ja tallettajien välillä, joiden päätehtävänä on vastaanottaa tallettajien talletuksia, ja tarjota lainanottajille rahoitusta, kuten kuviossa 1 esitetään (Casu ym. 2006: 4). Asuntolaina on usein kotitalouksille suurin yksittäinen taloudellinen ”projekti”, jonka rahoittamiseen tarvitaan lainarahoitusta pankista. Pankin on mahdollista myöntää asuntolaina, kunhan se on ensin hankkinut varat siihen. Toisin sanoen pankin on hankittava rahoitus keräämällä talletuksia tai muita varoja. Luotonannon tilanteessa on kyse epäsuorasta rahoituksesta, jonka välittäjänä pankki toimii. (Alhonsuo ym. 2012: 15.) Kontkasen (2011: 12) mukaan pankkitoiminnan ydin perustuu rahoituksen välittämiseen, jossa pankit toimivat rahoittajana esimerkiksi kotitaloudelle asunnon ostamisen yhteydessä, tai vastaavasti tukee kotitalouksia varautumaan tulevaisuuteen säästämällä.

Erilaisten säästämiseen ja lainanottamiseen liittyvien tarpeiden yhteensovittaminen pelkästään taloudenpitäjien kesken nyky-yhteiskunnassa olisi saada mahdotonta toimimaan. Rahoitusjärjestelmän, eli rahoitusmarkkinoiden ja niissä toimivien instituutioiden avulla, välityksellä on mahdollista tyydyttää erilaiset rahoitus- ja sijoitustarpeet samanaikaisesti. (Kontkanen 2011: 12.)

Henkilöasiakkaalla on lähtökohtaisesti kolme elementtiä, jotka liittyvät tallettamiseen. Asiakas haluaa varmistaa talletusten olevan turvassa, talletusten olevan nostettavissa lyhyellä aikavälillä, eli olevan likvidejä, sekä talletukselle tulee saada tuottoa samassa suhteessa kuin muillekin vastaaville talletuksille maksetaan. Luotonannossa asiakkaalle ensisijainen tavoite on saada pääomaa käyttöönsä, jotta tietty investointiprojekti saadaan tehtyä. Luotonannon toissijaisena hyödykkeenä asiakas hakee pääoman lisäksi aikaa,

sillä investointiprojektin tekeminen ilman luotonantoa vaatisi pitkän hankinta-ajan johtuen tarvittavan rahamäärän säästämiseen kuluva ajasta. (Ruuskanen 2009: 6–7.)

Yritykset voivat rahoittaa toimintaansa pääomamarkkinoilta osakeantien tai velkakirjojen muodossa, tällöin kyse on suorasta rahoituksesta, eikä rahoituksen tarjoajan ja saajan välillä ole muita toimijoita (Alhonsuo ym. 2012: 15). Tallettajat ja lainanottajat eivät välttämättä tarvitse pankkeja toimimaan rahoituksen välittäjänä, vaan rahoitus voidaan hoitaa suoraan rahamarkkinoilla suoraan tallettajalta lainanottajalle. Suorassa rahoituksessa voidaan kuitenkin nähdä kaksi ongelmaa:

- keskenään sopivien tallettajien ja lainanottajien tarpeiden löytämisen vaikeus ja kustannukset
- tallettajien ja lainanottajien tarpeiden yhteensopimattomuus.

Tallettajille on tärkeää löytää turvallinen ja likvidi säästämiskohde, joita lainanottajan voi olla vaikea luvata. Suurimmalla osalla tallettajista on lähtökohtaisesti tavoitteena tehdä lyhytaikainen talletus, ja saada mahdollisimman korkea tuotto. Vastaavasti lainanottajien lähtökohtana on löytää ratkaisu, joka on mahdollisimman halpa ja pitkäkestoinen. (Casu ym. 2006: 4–5.)

Nykyaikainen markkinatalous vaatii toimiakseen tehokkaan ja luotettavan maksuliikenteen. Olennaista on, että maksut välittyvät nopeasti ja mahdollisimman pienin kustannuksin, niin kotimaassa kuin kansainvälisestikin. Riskienhallintapalveluiden tuottaminen on pankkien kolmas perustehtävä. Se on ollut yksinkertaisina säilytyspalveluina osana jo perinteisten pankkien toimialuetta. Riskien hajauttamiseen liittyvät suunnittelupalvelut, ja korko- ja valuuttariskeiltä suojautumisen palvelut ovat keskeisessä asemassa. (Kontkanen 2011: 13.) Riskienhallinnan merkitystä Alhonsuo ym. (2012: 16) kuvaavat kotitalouden kautta, jossa kotitalous asuntoa ostaakseen ottaa asuntolainan, ja sen yhteydessä otetaan myös esimerkiksi asunnolle vakuutus tulipaloa tai murtoa varten. Ilman vakuutuksen ottamista on mahdollista, että kotitalous menettää varallisuutensa. Pankin tehtävänä on luottoa myöntäessään arvioida asiakkaan rahoitukseen ja vakuuksiin liittyviä riskejä.



Pankkitoiminnan sitouttamiselle on tarvetta, koska pankissa tehtäviä sopimuksia ei ole mahdollista kirjoittaa sellaiseen muotoon, jossa ne ottaisivat huomioon kaikki mahdolliset tulemat, näin ollen on siis olemassa puute täydellisille sopimuksille. Pankkitoiminnan sitouttamisen lähtökohtana on estää epätäydellisen informaation leviäminen, jolloin kaikki asiakkaat eivät olisi samassa tilanteessa. (Matthews & Thompson 2005: 46.)

Vakiomuotoiset eurooppalaiset kuluttajaluottotiedot – lomakkeesta selviävät luoton keskeiset tiedot ja tämä lomake on annettava luotonhakijalle mahdollisimman aikaisessa vaiheessa luottoprosessia. Lomakkeen käyttöönoton avulla on pyritty parantamaan kuluttajien tekemään luottotarjousten keskinäistä vertailua. Vakiotietolomakkeen tarkoituksena on sisältää yksilöityä informaatiota luotonhakijalle, jolloin siihen tulee kirjata nimenomaan luotonhakijan tietoja vastaavat luottomäärä, todellinen vuosikorko ja muut kustannukset. (Makkonen 2012: 65–66.)

Makkosen (2012: 65) mukaan vakiomuotoisen lomakkeen keskeinen sisältö on:

- luotonantajan nimi ja yhteystiedot
- tarjotun luoton kokonaismäärä ja luotonhakijan käyttöön annettava luoton kokonaissumma
- luottovarojen nostamista koskevat ehdot
- luottosopimuksen voimassaoloaika
- maksuerät
- vaadittavat vakuudet
- tiedot luoton korosta, muista luottokustannuksista ja todellisesta vuosikorosta
- tieto peruuttamisoikeudesta
- tiedot ennaikaisesta takaisinmaksusta ja mahdollinen tästä vaadittava korvaus
- tiedot luototettavasta hyödykkeestä.

Pankkien tiedonantovelvollisuuksiin etenkin asuntorahoitustilaisessa on kiinnitetty huomiota Finanssivalvonnan osalta. Asuntoluotot ovat pääomaltaan suuria, joten niiden ollessa vaihtuvakorkoisia luottoja, niin luoton korkovaihtelujen muutosten myötä saattaa olla suuria muutoksia maksuerissä tai takaisinmaksuajassa. Nämä vaikuttavat suoraan luotonsaajan taloudelliseen tilanteeseen ja turvaan, joten vaihtuvakorkoisten

luottojen sopivuus selvitetään luotonhakijan osalta tekemällä niin sanottu stressitesti. Käytännössä tämä tarkoittaa, että luotolle lasketaan kuukausierä muutamaa prosenttiyksikköä korkeammalla korolla kuin oikea tilanne luotonantohetkellä on. Korkotason ollessa matala stressitestin merkitys on erityisen tärkeää. Finanssivalvonnan suosituksena on, että asiakkaille tehdään maksuvaralaskelma. Siinä käydään asiakkaan kanssa läpi kaikki pankin tiedossa olevat luotot ja niille määritetään laskennallinen kuukausierä, jonka korkokantana on minimissään 6 prosenttia ja maksimi laina-aika on 25 vuotta. Näitä tietoja verrataan asiakkaan kuukausikohtaiseen maksuvaraan. (Makkonen 2012: 70–71.)

Finanssivalvonnan näkemyksen mukaan pankin tulisi vaatia luotonhakijalta vähintään 10 prosentin omarahoitusosuutta eli toisin sanoen pidättyä rahoittamasta luototusasetta, joka on yli 90 prosenttia. Riittävällä omarahoitusosuudella on tarkoitus varmistaa tilanne, että asiakas pystyy maksamaan asuntolainansa mahdollisimman suurelta osin asunnon myymisestä saatavilla varoilla, vaikka asunto jouduttaisiin myymään epäedullisessa asuntomarkkinatilanteessa. (Makkonen 2012: 129.)

Rahoituspalvelujen tarjonta on monipuolistunut ja laajentunut merkittävästä viime teknisen kehityksen, kansainvälistymisen ja varallisuuden lisääntymisen myötä. Samaan aikaan rahoituspalveluja tarjoavien tahojen, kuten perinteiset pankit, luottolaitokset, sijoituspalveluyritykset ja vakuutuslaitokset, väliset rajat ovat hämärtyneet, ja edellä mainitut yritykset toimivat laajasti samalla toimialueella. Yksityisasiakkaiden kohdalla pankkipalveluiden käyttö on lisääntynyt huomattavasti viime vuosikymmeninä. Jokapäiväisessä taloudenpidossa hyödynnetään entistä enemmän pankkipalveluita. (Kontkanen 2011: 13.)

### 2.3. Pankkipalvelut

Pankkikonsernien tai pankkien päätoiminnot voidaan jakaa seuraavanlaisiin toimintoihin, joita ovat vähittäispankki-, yritys pankki-, investointipankkitoiminta sekä

omaisuudenhoito, tietotekniikka ja treasury eli pankin oman sijoitustoiminnan hoitaminen. (Leppiniemi 2009: 135).

Vähittäispankkipalveluiksi katsotaan kaikki normaalit pankkipalvelut, joita kotitalouksien lisäksi tarvitsevat pienet ja keskikokoiset yritykset. Vähittäispankkitoiminta eroaa muusta pankkitoiminnasta siinä, että se on luonteeltaan pitkäjänteisempää toimintaa. Vähittäispankkitoimissa päiväkohtainen tilanne näkyy eniten esimerkiksi korkotasoissa ja valuuttojen arvoissa. Vähittäispankkitoiminta on kiinteästi sidoksissa muihin pankkitoiminnan muotoihin, sillä vähittäispankkimarkkinoille rahoituksen hinta määräytyy samalla tavalla kuin muillekin pankkitoiminnan muodoille. Paikalliset olosuhteet ovat vähittäispankkitoiminnalle hyvin merkittävää, ja vähittäispankkitoiminnasta vastaavatkin talletuspankit. (Alhonsuo ym. 2012: 92).

Talletuspankit muodostuvat kolmesta eri yhtiömuodosta, joita ovat säästö-, osuus-, ja liikepankit. Talletuspankkien välillä erot ovat kaventuneet, mutta edelleen ne voidaan jakaa liike- ja paikallispankkeihin. Liikepankkien toiminta-alue käsittää pääosin koko maan, kun vastaavasti paikallispankit toimivat paikalliset rajoitetummalla alueella. Suomessa paikallispankit käsittävät kolme kilpailevaa ryhmää: säästöpankkiryhmä, paikallisosuuspankkiryhmä ja OP-Pohjola-ryhmä. Paikallispankkien yhteydenpito keskuspankkiin toimii liikepankkimuotoisten keskusrahallaitosten kautta. (Kontkanen 2011: 16.)

Talletuspankeille yleisöltä vastaanotettavat talletukset ovat varainhankinnan perusta. Kotimaisesta varainhankinnasta talletuspankeille suurin osa tulee edelleen yleisön talletuksista. Tämän lisäksi talletuspankit hankkivat varoja myös muilla tavoin, kuten joukkolainoilla pääomamarkkinoilta, pankkien välisiltä talletusmarkkinoilta tai sijoitustodistuksilla rahamarkkinoilta. Kotitaloudet ovat merkittävät tallettajaryhmä, ja vaikka markkinoilla on lisääntynyt jatkuvasti sijoitus- ja säästämisvaihtoehdot, niin edelleen talletukset ovat säilyttäneet kiinnostavuutensa. Niiden merkitys on jopa kasvanut, kun rahoitusmarkkinoilla on esiintynyt häiriöitä. (Kontkanen 2011: 17.)

Rahoituksen välittäjänä talletuspankeilla on merkittävä rooli. Talletuspankkien myöntämistä luotoista asuntoluotot muodostavat suurimman osan. Näiden lisäksi pankeista kotitaloudet nostavat esimerkiksi kulutusluottoja ja opintolainoja. Pankkien lisäksi kulutusluottoja myöntävät rahoitus- ja luottokorttiyhtiöt. Yritysten rahoittajan pankeilla on huomattava, vaikka etenkin isot yritykset hankkivat kansainvälistä rahoitusta pankkirahoituksen lisäksi. Noin kolmasosa talletuspankkien luotoista on yritysten luottoja. (Kontkanen 2011: 17.)

Pankkien palveluvalikoimaan on tullut entistä enemmän sijoitus- ja varallisuudenhoitopalveluja. Varallisuuden kasvu ja sijoitusvaihtoehtojen monipuolistuminen on lisännyt näiden palvelujen tarpeellisuutta. Pankit palveluvalikoimissa on esimerkiksi rahastotuotteita ja vakuutussäästämistuotteita, jotka ovat joko pankkikonsernin omia tuotteita, tai pankki toimii välittäjänä muiden sijoitustoimintaa harjoittavien yhtiöiden tuotteille. Pääosin rahasto-osuudet ovat erilaisten yhteisöjen omistuksessa, kun kotitalouksien omistusosuus rahastopääomille on reilu kolmanneksen verran. (Kontkanen 2011: 18.)

Modernien pankkien tarjoamat finanssipalvelut ovat monipuolisia. Niitä ovat maksupalvelut, talletus- ja antolainauspalvelut, sijoitus-, vakuutus- ja eläkepalvelut sekä verkkopankkipalvelut. Maksupalveluilla on huomattava merkitys niille pankeille, jotka ylipäättään tarjoavat maksupalveluita asiakkailleen. Pankeilla on merkittävä rooli tarjotessaan maksupalveluita, sillä suurin osa maksuista liikkuu kuluttajien ja/tai yritysten välillä. Näin ollen, jos maksujen välittämisessä on häiriöitä, niin sen vaikutus heijastuu koko talouselämän toimintaan. Yksityispankkipalvelut sisältävät suuren määrän talletus- ja antolainauspalveluilta maksupalveluiden lisäksi. Käyttötili on yksi talletusmuoto, jolle maksetaan joko hyvin alhaista korkoa tai ei makseta korkoa lainkaan. Käyttötiliä useimmiten käytetäänkin maksuliikenteen hoitamisessa. Pankit tarjoavat käyttötileillekin erilaisia palveluita, ja niitä on jaoteltu sisältämään erilaisia palveluita erilaisten tarpeiden mukaan. (Casu ym. 2006: 25–27.)

Kuluttajat ovat riippuvaisia pankkien tarjoamista palveluista, sillä jokapäiväisten rahoitustarpeiden hoitaminen ilman pankkien tarjoamia palveluita on vaikeaa. Pankkitili ja niihin

liittyvät maksupalvelut ovat peruspalveluita, joita tarvitaan raha-asioiden hoitamisessa, kuten laskujen maksaminen, palkka tai muut etuudet/korvaukset maksetaan pankkitilille. Näiden palveluiden lisäksi esimerkiksi ilman pankkikorttia on hankalaa maksaa ostoksia tai nostaa rahaa. Käyttötiliin on usein kytketty maksamiseen liittyviä palveluita, kuten verkkopankin käyttäminen, muut maksupalvelut (suoraveloitus, tili- tai pankkisiirrot, kassapalvelut pankin konttorissa jne.), ja puhelinpalvelut. Käyttötilin rinnalla asiakkailla on usein säästötili, joka nimensä mukaisesti toimii säästämiseen liittyvänä palveluna, eikä sieltä ole tarkoitus hoitaa päivittäisiä raha-asioista. Säästötilille maksettava korko ei usein ole kovin korkea, ja sen suuruus voi olla porrastettu tilin saldosta riippuen, jolloin erisuuruiselle saldolle maksetaan erisuuruista korkoa. (Alhonsuo ym. 2012: 199–200.)

Säästämis- ja talletuspalveluissa on erilaisia vaihtoehtoja sen mukaan sidotaanko varat tiettyyn korkotasoon vai aikajaksoon. On olemassa kiinteäkorkoisia tai vaihtuvakorkoisia palveluita, joiden lisäksi vielä määritellään ovatko rahat heti nostettavissa, vai tietyn lyhyen aikajakson jälkeen. Usein pankit maksavat likvideille talletuksille alhaisempaa korkoa, kuin niille, jotka ovat sidottu tiettyyn aikajaksoon, jonka jälkeen niiden nostamisen on mahdollista. (Casu ym. 2006: 27, 30.)

Kulutus- ja asuntoluottoja pankit tarjoavat yleisesti ottaen niiden vähittäispankkitoiminta asiakkailleen. Kulutusluottoja voidaan tarjota vakuudettomina luottoina, jolloin niiden luoton määrä on rajattu tiettyyn summaan, ja laina-ajaltaan ne ovat yleensä lyhytkestoisia. Laina-ajaltaan pitkäkestoisissa vakuudellisissa luotoissa usein korko on vaihtuvakorkoinen (myös kiinteäkorko on mahdollinen), joka on sidottu tiettyyn viitekorkoon. (Casu ym. 2006: 30.)

Vähittäispankkitoiminta asiakkailleen tarjoamat sijoituspalvelut sisältävät arvopapereihin liittyviä palveluita, kuten sijoitusrahastot ja suorat sijoitukset yritysten osakkeisiin. Talletus- ja sijoituspalvelut sisältävät paljon samoja päällekkäisiä elementtejä, ja siitä syystä niitä pankit markkinoivatkin niitä yhdessä. Nykyään eläke- ja vakuutuspalveluiden tarjoaminen on lisääntynyt pankeissa, ja esimerkiksi

eläkepalveluilla pyritään vaikuttamaan elintason säilyttämiseen eläkkeelle siirtymisen jälkeen. (Casu ym. 2006: 30–31.)

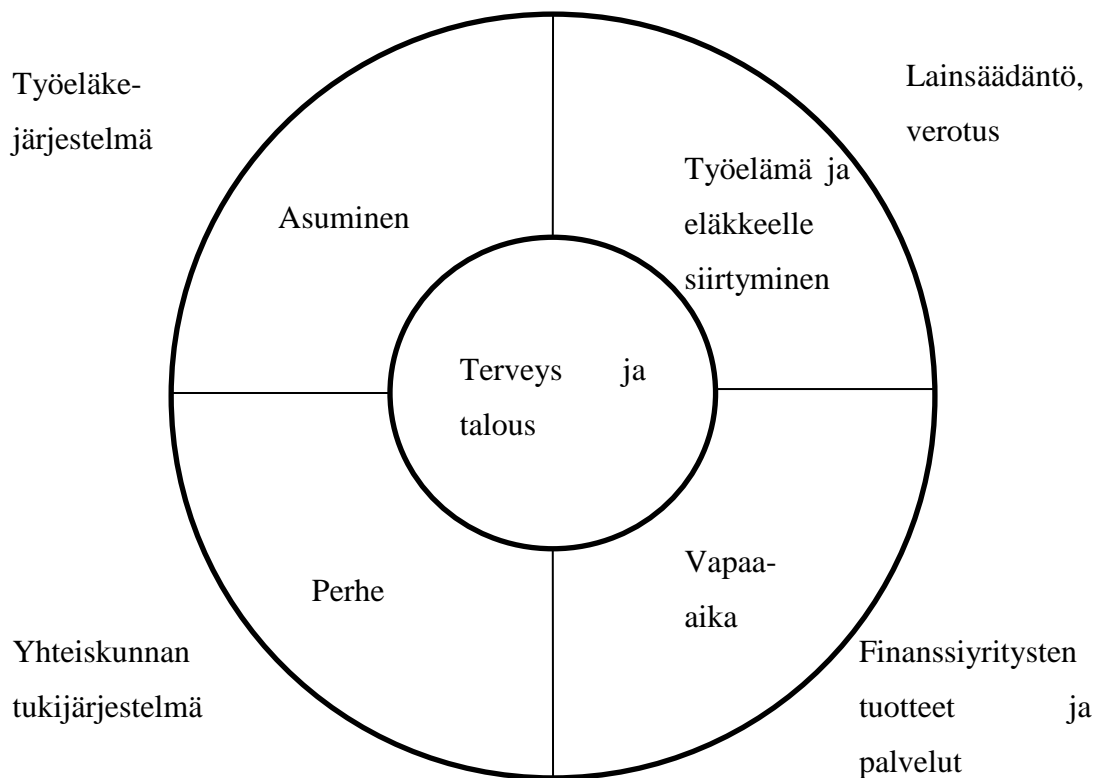
Verkkopankkipalvelut ovat jatkumoa nopeasta teknologisesta kehityksestä, ja rahoitusmarkkinoiden laajentumisesta. Verkkopankkitoiminta on tullut etenkin vähittäispankkitoiminnalle tärkeäksi strategiseksi kanavaksi (Casu et al. 2006: 31–32). Pankkien välinen kilpailun lisääntyminen on osaltaan myös ajanut sähköisen asioinnin kehittämistä, koska pankkien on pitänyt rationalisoida toimintaansa kustannusten vähentämiseksi esimerkiksi konttoriverkostoa supistamalla. Peruspankkipalveluiden siirtäminen verkkopalveluksi on vapauttanut pankeille resursseja, jotka voidaan nyt kohdentaa tehokkaammin neuvonta- ja myyntipalveluihin (Kuusela & Rintamäki 2004: 63).

Verkkopankin suosio on lisääntynyt jatkuvasti, ja sitä selittävät verkkopankkipalvelun riippumattomuus ajasta tai paikasta, jolloin kuluttaja voi hoitaa raha-asioitaan sillä hetkellä kuin se parhaiten omaan aikatauluun sopii. Pankin näkökulmasta katsoen verkkopankkipalvelun hyödyntäminen on kustannustehokasta, sillä suurin osa verkkopankkipalvelua käyttävät asiakkaat hoitavat palvelun käytön muiden kuin pankkien laitteilta, sekä asiakkaat itse näppäilevät laskun tiedot. Osalla pankeista on konttoreissaan asiakaspäätteitä, joissa asiakas voi käyttää verkkopalveluaan. Verkkopankin myötä on kehittynyt myös kuluttajan e-lasku, jossa paperilaskun sijaan lasku tulee sähköisessä muodossa suoraan asiakkaan verkkopankkiin. Asiakkaalla on mahdollisuus tarkistaa ja kontrolloida laskujaan, mutta niiden tietoja ei tarvitse erikseen näppäillä palveluun, vaan ne voi suoraan hyväksyä verkkopalvelussa. (Alhonsuo ym. 2012: 201, 203.)

Rahoituksen ja luottojen tarve henkilöasiakkailla vaihtelee sen mukaan missä elämäntilanteessa ja elinkaareissa ollaan. Henkilöasiakkaille tavallisin luotto asunnon rahoittamiseen liittyvä asuntoluotto, ja tämän lisäksi on pienempien hankintojen rahoittamista, kuten opintolaina ja kuluttajaluotot. Perinteisten kulutusluottoja myöntävien tahojen (pankit, autorahoitusyhtiöt, huonekaluliikkeet jne.) lisäksi ovat tulleet pikalainayritykset uusina toimijoina. Luottokorttiyhtiöiden rooli on kasvanut

entisestään, sillä nykyään suurin osa osamaksulla rahoitetuista kulutustuotteiden maksaminen hoituu korttipohjaisesti. (Alhonsuo ym. 2012: 245.)

Finanssialan yrityksillä on mahdollisuus hyödyntää elämänuemallia alla olevan kuvan (kuva 4.) mukaisesti kokonaisvarallisuuteen liittyvien hallintapalveluiden kehittämiseksi. Hallintapalvelu nähdään prosessina, jonka lähtökohtana on muodostaa kuva toiveista ja tarpeista, jotka liittyvät kuluttajan elämänualueisiin. Näihin liittyvien tietojen keräämisen jälkeen etsitään ratkaisu, vaihtoehtoja ja toimenpiteitä, joilla toiveet ja tavoitteet pyritään saavuttamaan. Tilanteen kehittymistä ja toteutumista seurataan, ja tarvittaessa reagoidaan tekemällä muutoksia suunnitelmiin. (Alhonsuo ym. 2012: 45.)



**Kuva 4.** Elämänuemalli. (Alhonsuo ym. 2012: 45.)

Asiakkaiden käyttämät pankkipalvelut eroavat asiakasryhmien välillä hyvin paljon toisistaan. Monilla pankkien asiakkaista on jatkuvasti käytössä useampia erityyppisiä palvelutuotteita. Osalle pankkien palveluista/ tuotteista on selkeästi määritelty tietty

hinta, mutta on myös olemassa tuotteita ja palveluita, jotka ovat asiakkaiden käytettävissä ilman erillistä korvausta. Tällaisia niin sanottuja ilmaisia palveluita ovat perinteisesti olleet maksuliikenteeseen liittyviä palveluita, todellisuudessa nämä eivät kuitenkaan ole ilmaisia palveluita, vaan useamman palvelun hinnat ovat kytkeytyneet toisiinsa. Monesti pankkipalveluiden hintojen kokonaiskuvan selvittäminen voi olla hankalaa. Usein yksittäisen pankkipalvelun hinnan selvittäminen on vaivatonta, mutta hintojen kokonaiskehityksen kuvaaminen on haastavampaa. Esimerkiksi luottoja hinnoiteltaessa otetaan huomioon muun muassa luottoa hakevan taloudellinen tilanne, tulevaisuuden näkymät ja tarjotut vakuudet. Rahoituksen kokonaishinnan asiakkaalle muodostavat korko (sisältää viitekoron ja marginaalin) sekä luoton nostosta ja hoidosta aiheutuvista maksuista ja palkkioista. (Kontkanen 2011: 104–105.)

#### 2.4. Henkilöasiakasluotot

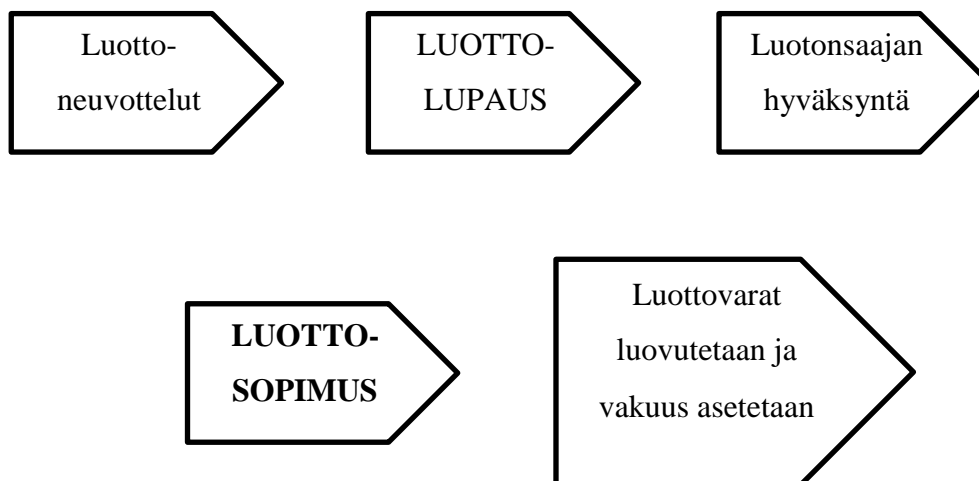
Asuntolainalla rahoitetaan useimmiten ensiasunnon hankintaa, asunnon vaihtoa sekä asunnon peruskorjauksia. Yleisimmin viime vuosina asuntoluotot valtakunnallisesti ovat olleet laina-ajaltaan 20 tai 25 vuotta (Makkonen 2012: 32). Suomessa asuntorahoitus pohjautuu vapaarahoitteisuuteen, ja useimmiten asuntolainat ovat velkakirjalainoja. Pankki ja henkilöasiakas tekevät asuntolainasta sopimuksen keskenään mistä selviät:

- nostettavan lainan määrä
- laina-aika
- lainalyhennystapa (esimerkiksi tasaerä, annuiteetti)
- viitekoron ja koron suuruuden.

Lainasopimuksessa on määritelty takaisinmaksuohjelma, jonka mukaan velka maksetaan. Henkilöasiakkaalle asuntolainaan on mahdollista myöntää rajoitettu valtion takaus, tällöin asunnon on tultava henkilön omaksi asunnoksi. (Alhonsuo ym. 2012: 245–246.)



Henkilöasiakkaan on mahdollista hakea lainaa käymällä neuvottelu joko pankin konttorissa tai internetin välityksellä. Alustava lainapäätös on suositeltavaa hakea ennen kuin on vakavissaan tekemässä tarjousta. Lainapäätöksen saamiseen saattaa mennä jonkin verran aikaa, vaikka pankit pyrkivätkin nopeaan lainanmyöntöprosessiin, koska sitä pidetään kilpailutekijänä. Pankki arvioi asiakkaan lainan takaisinmaksukyvyyn ja riskin, joka perustuu asiakkaan antamiin tietoihin. Pankki myöntää lainan asiakkaalle, jos tehdyn arvion perusteella asiakas on kykenevä maksaa lainan lyhennykset suunnitellulla tavalla ja asiakkaan antamat vakuudet ovat kunnossa. Lainaehtoihin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa asiakkaan maksukyky, asiakkuuden koko, vakuudet ja laina-aika. (Alhonsuo ym. 2012: 249.)



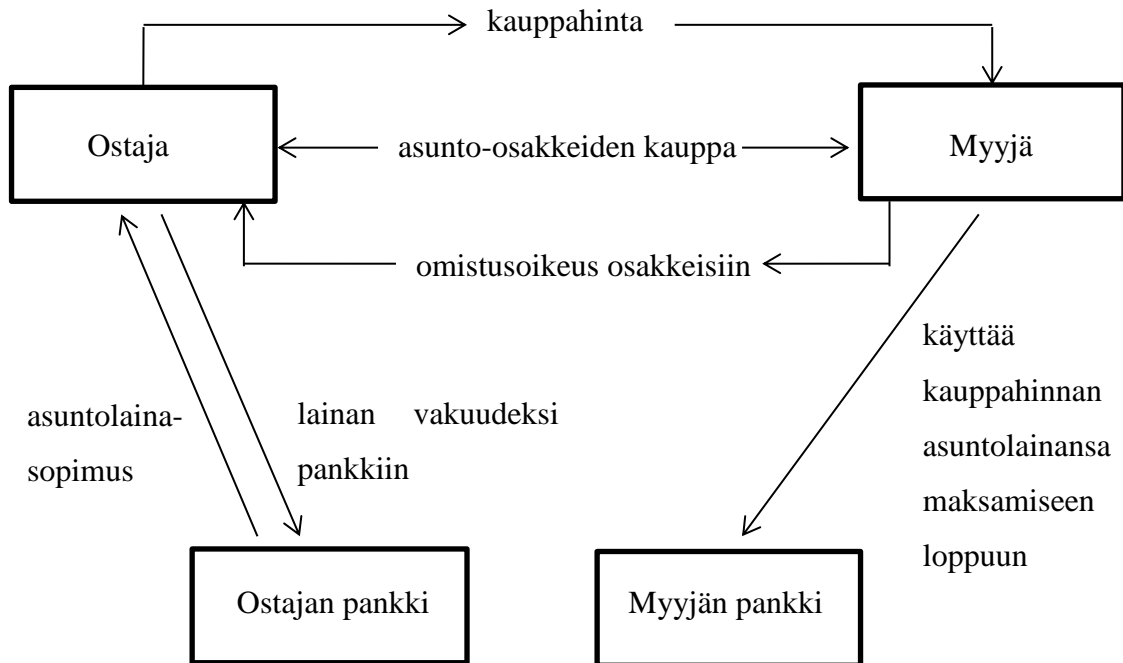
Kuva 5. Luottoneuvottelut ja luottolupaus. (Makkonen 2012: 30.)

Luottoneuvotteluissa selvitetään luotonhakijan luottokelpoisuus eli luotonhoitokyky ja sen lisäksi kartoitetaan luottosopimukseen liittyviä ehtoja, kuten esimerkiksi luoton hinnoittelu ja vakuudet. Luottolupaus syntyy siinä vaiheessa, kun luotonantaja luottoneuvottelun perusteella tulee myöntämään luoton asiakkaalle, niin luotonantaja voi antaa asiakkaalle luottolupauksen eli luotonantositoumuksen. Asunluotonannossa luottolupauksia käytetään hyvin paljon, jolloin luotonhakijalla on varmuus rahoituksen saamiselle pankista ennen kuin jättää sitovan asunnonostotarjouksen. Luottolupaus pitää

sisällään ehdot, joilla luotto tullaan myöntämään, ja sitä voi pitää myönteisenä luottopäätöksenä. Luottolupaus ei kuitenkaan velvoita luotonhakijaa tekemään luottosopimusta tai vastaanottamaan luottoa, vaan se on luotonantajaa sitova yksipuolinen tahdonilmaisu. (Makkonen 2012: 30.)

Luoton myöntäjälle lainalle annetun vakuuden tarkoitus on varmistaa luoton takaisinmaksu. Pelkkä vakuuden tarjoaminen ei kuitenkaan ole tae siitä, että luotto myönnetään. Kuten aikaisemmin mainittiin, että se on yksi tekijä muiden joukossa joka vaikuttaa lainaehtoihin. On olemassa kahdenlaisia vakuuksia, reaali- ja henkilövakuus. Reaali- ja henkilövakuudessa esimerkiksi luovutetaan vakuudeksi osakekirjat, jotka oikeuttavat asuinhuoneiston hallintaan. Tätä luovutusta kutsutaan panttaukseksi. Yleisimpiä reaali- ja henkilövakuuksia ovat muun muassa asunto-osakkeet, kiinteistöt, arvopaperit ja talletustodistukset. (Alhonsuo ym. 2012: 250–251.)

Henkilövakuuksista puhuttaessa käytetään sanaa takausta, joka tarkoittaa sitä, että takaajana toimiva henkilö sitoutuu päävelallisen tai kolmen henkilön vastuuseen velasta. Takaajan sitoutumista voidaan rajoittaa määrällisesti, mutta on myös mahdollista, että takaaja on koko omaisuudellaan vastuussa velasta. Takausta voidaan tehdä lailliseksi tai omavelkaiseksi. Kun on kyse laillisesta takauksesta, niin takaajan velkavastuu alkaa vasta siinä vaiheessa, jos päävelallinen todetaan ulosmittauksessa maksukyvyttömäksi. Omavelkaisessa takauksessa velan myöntäjän on mahdollista vaatia erääntynyttä velkaa takaajan maksettavaksi, jos takaussitoumuksessa on mainittu omavelkaisuudesta. Henkilötakauksessa pankit hyödyntävät useimmiten ainoastaan omavelkaista takausta. Samalla lainalla voi olla useampia henkilö- ja kiinteistö- takaajia, jolloin takaajat ovat yhteisvastuullisesti vastuussa koko velasta, ja erääntynyttä velkaa on mahdollista vaatia maksettavaksi keneltä tahansa takaajista. (Alhonsuo ym. 2012: 251.)



**Kuva 6.** Asunto-osakekaupan vaihteita. (Alhonsuo ym. 2012: 167.)

Asunto-osakekauppa syntyy, kun asunnon ostaja hankkii asunto-osakeyhtiön tietyt osakkeet. Usein asunto-osakkeita käytetään asuntolainaa otettaessa lainan vakuutena. Asunto-osakekaupan vaiheet ovat esitetty yllä olevassa kuvassa (kuva 6.). Ostaja tekee pankin kanssa asuntolainasopimuksen, jolla maksaa myyjälle kauppahinnan. Myyjä luovuttaa kauppahintaa vastaan osakkaiden omistusoikeuden ostajalle, joka luovuttaa osakkeet pankille asuntolainan vakuudeksi. Myyjä maksaa kauppahinnalla esimerkiksi oman asuntolainansa. (Alhonsuo ym. 2012: 167–168.)

Pankit tarjoavat asuntoluottojen ja opintolainojen lisäksi myös muita luottoja henkilöasiakkaille, näitä luottoja sanotaan kuluttajaluotoiksi. Kuluttajaluottoja käytetään remontin tai kulutushyödykkeen rahoittamisessa. Kulutusluottojen myöntämisessä voidaan käyttää joko velkakirjalainaa tai luottolimiittejä. Useimmiten isot luotot ja pitkäaikaiset, kuten asunnon peruskorjaus, myönnetään velkakirjaluottoina, ja

luottolimiitteinä myönnetään esimerkiksi jatkuvat luotot, joissa on tietty luottoraja. Asuntoluotoilla on yleensä huomattavasti pidempi maksuaika kuin kuluttajaluotoilla. Opintolaina voidaan myöntää päätoimiselle opiskelijalle, jolla on opiskelupaikka korkeakoulussa, lukiossa, kansanopistossa tai ammatillisessa oppilaitoksessa. Opintolainoille valtio toimii takaajana, joten niihin ei tarvita muita takaajia. Pankki ja lainanottaja sopivat keskenään lainan korosta sekä lainan takaisinmaksusta opintojen päättymisen jälkeen. Opintolainaa ei tarvitse lyhentää opiskeluaikana, vaan sitä aletaan maksaa vasta sitten, kun opintotuen maksaminen on loppunut, siihen asti korot lisätään pääomaan. (Alhonsuo ym. 2012: 246–247.)

### 3. PROSESSITEORIA

#### 3.1. Muutosten maailma

Muutoksella ei ole selkeää alkua tai loppua, eikä sitä tulisi nähdä tietyntyyppisen ajanjaksona tai tapahtumana. Muutosta ja pysyvyyden hetkeä ei voida erottaa toisistaan, vaan organisaatiot ja niiden toimintaympäristö ovat alttiina muutoksille jatkuvasti. Muutokset saattavat tapahtua niin pienin vaihein ja askelin, ettei sitä edes kunnolla rekisteröidä tapahtuvaksi (Martola & Santala 1997: 19). Nykyään muutosta tuodaan esille jatkuvasti kaikkialla niin Suomessa kuin muualla maailmassa. Muutos usein nähdään uutena ilmiönä, vaikka kokemusten mukaan niin lähihistoriassa kuin kauempanakin on nähtävissä, että sukupolvet ovat toisensa perään kokeneet suuria muutoksia. Nämä muutokset ilmenevät yhteiskunnallisina ja taloudellisina kehityksinä, joista esimerkkinä voidaan mainita vanhimpien elossa olevien ihmisten kokema aika ilman puhelinta ja sähkövaloa verrattuna nykypäivän tietoteknisten apuvälineiden laajaan kirjoon. Nämä vanhimmat ihmiset ovat selkeä osoitus ihmisten kyvystä elää rajujen muutosten keskellä. (Nyman & Silén 1995: 17.)

Elämme poikkeuksellisesti muuttuvassa maailmassa, jossa muutokset eivät tapahdu yksi kerrallaan, vaan tapahtuu useita muutoksia, jotka ovat yhä kiinteämmässä suhteessa toisiinsa. Kiihtynyt muutosvauhti ja lisääntynyt muutosten määrä ovat jo selvästi havaittu, mutta muutoshallinnalle uuden ja suuremman haasteen synnyttävät etenkin neljä keskeistä muutokseen liittyvää kehitystekijää. Usealla rintamalla on samanaikaisesti muutoksia, organisaatioiden toiminnan monipuolistuminen ja monimutkaistuminen, kokemattomuus kokonaisvaltaisten muutosten hallinnasta sekä organisaatioissa nopeasti kasvava yksilöllisyyden merkityksen korostuminen. (Nyman & Silén 1995: 18–19.) Muutosprosessilla pyritään luomaan uutta, mutta samalla se on myös vanhasta luopumista ja osittain jopa vanhan mallin tuhoamista. Käytännössä vanhasta luopuminen tapahtuu huomaamatta samalla, kun organisaatioissa kokeillaan ja valikoidaan uusia toimintatapoja. Ylimenovaiheen aika vanha toimintatapa tukee

muutosta, jolloin vanhasta toimintatavasta ei saa luopua äkkinäisesti ja totaalisesti (Martola & Santala 1997: 22–23.)

Usealla taloudellisella ja yhteiskunnallisella rintamalla tapahtuvien samanaikaisten muutosten hallinta on haastava tehtävä, johon ihmiset ja organisaatiot ovat harvoin osanneet varautua riittävän hyvin. Yksi keskeinen taloudellista kilpailukykyä määräävä tekijä on tällaisten muutosten hallinta. Toiminnan lopputuloksen laatu määräytyy yhä useammin monen rinnakkaisen prosessin koordinaation mukaan. Tällaisen tilanteen ovat yhdessä luoneet organisaatioiden toiminnan monipuolistuminen ja monimutkaistuminen, jossa erilaisten toimintojen keskinäisiä yhteyksiä tulisi kyetä hallitsemaan. Kokemattomuus kokonaisvaltaisten muutosten hallinnasta on ongelmallista, kun on opittava hallitsemaan toimintaa kaaoksen keskellä sekä hahmottamaan sen lisääntymistä. Ideologiset murrokset ovat yksi esimerkki kasvaneesta yksilöllisyyden merkityksestä länsimaissa. Tämän lisäksi uusia haasteita toiminnan kokonaisvaltaiselle johtamiselle aiheuttaa organisaatioiden hajautuminen ja yksilön päätösvallan kasvaminen. (Nyman & Silén 1995: 19–20.)

Useassa organisaatiossa on jouduttu arvioimaan uudelleen toiminnan kehittämisen periaatteet. Ensisijaisesti on panostettu kokonaisvaltaisten muutosten nopeaan läpivientiin. Perinteinen kehittämismalli, joka koostui irrallisista kehittämissuunnitelmista, on todettu liian hitaaksi ja epävarmaksi. Kiihtyvässä muutostilanteessa ei ole enää aikaa projektien viimeistelyyn tai korjaamiseen ja samaan aikaan organisaatiot ovat hajauttaneet toimintojaan yhä enemmän. Nykyisin organisaatioiden haasteena on säilyttää ja jopa lisätä yksilöiden itsenäisyyttä, sekä samalla luoda toimiva infrastruktuuri ja osaaminen muutoshallintaan, joiden myötävaikutuksella muutosohjelmia viedään nopealla aikataululla läpi, vaikka ne vaikuttaisivat koko organisaation toimintaan. (Nyman & Silén 1995: 20–21.)

### 3.2. Organisaatioiden muutoshallinta

Käytännöllisesti katsoen jokaisen organisaation liiketoiminta voidaan nähdä prosessikokoelmana, jossa organisaatio vastaa asiakkaiden kysyntään kehittämällä, tuottamalla, toimittamalla ja laskuttamalla tuotteitaan ja palveluitaan. Prosessit vaihtelevat eri yritysten välillä, mutta ylivoimaisesti useimmissa tapauksissa organisaatiot eivät ole mitenkään olennaisesti suunnitelleet prosessiensa suorittamista. Ne ovat kehittyneet ajan myötä vallitsevan liiketoimintaympäristön mukaisesti. (Hamscher 1994.) Useimmissa organisaatioissa työnjako on suoritettu funktionaalisesti, jolloin saman toimenkuvan henkilöt toimivat samassa organisaatioyksikössä, esimerkiksi osto-, tuotanto- ja myyntiosasto. Tällainen työnjako muodostaa organisaatioon osaoptimointitilanteen, jossa jokainen osasto pyrkii edistämään omia etujaan ja tavoitteitaan. Organisaatioiden asiakkaat arvioivat niiden toimintaa horisontaalisesti, eikä funktionaalisesti. Perinteinen funktionaalinen organisaatorakenne nähdään organisaation johtajia palvelevana, kun taas horisontaalisen organisaation lähtökohtana toimii asiakkaiden palveleminen. (Hannus 1997: 34.)

Liiketoimintaprosessien kehittämisestä puhutaan usein nimellä Business Process Reengineering (BPR). Tämä käsittää perustavaa laatua olevan liiketoimintaprosessien uudelleenajattelun ja uudelleensuunnittelun, jonka tavoitteena on saavuttaa dramaattisia ja pysyviä parannuksia laadussa, hinnoittelussa, palvelussa, tuotteen läpimenoajassa, joustavuudessa ja innovaatioissa. BPR keskittyy koko prosessiin lähtien tuotteen ajatusvaiheesta jatkuen aina tuotesuunnittelun viimeistelyyn asti. Se tarjoaa mahdollisuuden prosessien uudelleensuunnitteluun tai toimintojen määrän vähentämiseen kehittyneen informaatiotekniikan avulla. Uudelleensuunnittelussa ei ole kyse liiketoimintaprosessien hienosäätämisestä tai marginaalisista muutoksista. Se on tarkoitettu organisaatioille, jotka ovat valmiita tekemään huomattavia muutoksia saavuttaakseen merkittäviä suorituskyvyn parannuksia. (Gunasekaran & Kobu 2002.) Yleisesti ottaen eri BPR:n menetelmillä voidaan sanoa olevan yksi yhteinen tehtävä, joka on mallintaa olemassa olevia ja uusia liiketoimintaprosesseja. Erityisesti liiketoimintaprosessien mallintamisella (business process modeling, BPM) on erityisen

tärkeä rooli BPR:n elinkaareissa. BPR:n sisällä BPM:llä on kaksi keskeistä tehtävää, jotka ovat:

- Tallentaa olemassa oleva prosessit esittäen rakenteellisesti niiden toimintonsa ja niihin liittyvät elementit.
- Esitellä uudet prosessit ja arvioida niiden suorituskykyä.  
(Lin, Yang & Pai 2002.)

Business process reengineering (BPR) ei ole pikaratkaisujen työkalu, vaan se nähdään enemmän organisaation strategisena muutoksena, johon liittyy organisaation osatoimintojen (esimerkiksi henkilöstö, johtaminen, informaatiotekniikka) erilaiset vaikutukset (Kettinger, Teng & Guha1997). BPR:lle olennaista on, että siihen kuuluvat yhtäläillä radikaalit muutokset kuin jatkuva parantaminen. Organisaatiot eivät voi jatkuvasti tehdä radikaaleja muutoksia, vaan tällaisen muutoksen jälkeen on tarkoitus päästä pysyvämpään evolutionääriseen kehitykseen. Jatkuva parantaminen toteutuu käytännötasolla tekemällä pieniä asioista jatkuvasti paremmin. (Martola & Santala 1997: 28.)

Business reengineering on organisaatioiden kokonaisvaltaista muutoshallintaa ja uudistamista käytännössä. Jokaisella organisaatiolla on sen oma lähtötilanne, tavoite, strategia, prosessit, henkilöstö ja tekniset ratkaisut kehittämisohjelman käynnistämiseksi, ja todella harvoin on olemassa kahta samanlaista organisaatiota. Tästä syystä kehittämisohjelmia on mahdotonta kopioida suoraan toisesta organisaatiosta toiseen. Toimivin lähestymismalli on organisaation systemaattinen itsetutkiskelu sekä parhaiden käytettävissä olevien mallien ja menetelmien soveltaminen. Itsetutkiskelun lisäksi on hyvä seurata läpivietyjä muutosohjelmia ja niistä saatujen kokemusten perusteella tulevaisuuden muutoshankkeiden onnistunut läpivieminen on entistä tehokkaampaa. (Nyman & Silén 1995: 13.)

Jatkuvan tarkistamisen periaate on yhteistä kokonaisvaltaisille muutosohjelmille, jotka vaikuttavat voimakkaasti organisaatioon. Jatkuvan tarkistamisen periaate perustuu siihen, että jatkuvasti joudutaan seuraamaan olosuhteita ja ohjelman edistymistä.



Merellä navigointia voidaan hyvin verrata dynaamisten korjaavien toimenpiteiden ja uusien suunnitelmien toteuttamiseen. Merellä navigoidessa seurataan jatkuvasti tuulta ja muita olosuhteita, samoin toimitaan projektisuunnitelmissa eli mahdollisiin korjaus- ja muutostoimenpiteisiin tartutaan heti ja tehdään tarpeelliset päivitykset suunnitelmiin. (Nyman & Silén 1995: 13–14, 53.)

Prosessiajattelu tarkoittaa työtehtävien uudelleensuunnittelua tavoitteenaan muodostaa tehtäville looginen suoritusjärjestys sekä minimoida niiden määrä. Jokainen työvaihe suunnitellaan siten, että työn suorittaminen tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Hyvä esimerkkinä prosessien tehostamisesta on verkkopankkipalvelu, joka on luonut etuja niin asiakkaalle kuin pankillekin. Pankkipalvelut ovat käyttävissä paikasta ja ajasta riippumatta sekä pankkien konttoreissa perusasioinnin vähentyminen on lyhentänyt jonotusaikoja. (Nyman & Silén 1995: 30.) Business process reengineering ensimmäinen iso askel on prosessien perusteellinen muutos. Prosessien parantamiseen keskittyneen henkilöstön tulee vahvistaa tavoitteet koko prosessille, tunnistettava ei-lisäarvoa tuottavat toiminnot, kuten varasto ja tarkastus sekä hankkiutua eroon näistä. (Gunasekaran & Kobu 2002.)

Prosessien uudelleensuunnitteluun (business process reengineering, BRP) tehtävistä investoinneista noin kaksi kolmasosaa lasketaan epäonnistuneisiin hankkeisiin. Kuitenkin pitää ottaa huomioon, että määritelmä epäonnistuneelle hankkeelle on suhteellinen, koska usein tavoitteet ja odotukset uudelleensuunnittelu hankkeille on todella suuret. Merkittävää kuitenkin on, että suuri osa näistä epäonnistuneista projekteista tuottaa organisaatioille suuria ongelmia. Epäonnistuneet prosessin myötä lopputulos voi olla alkuperäistä tilannetta paljon huonompi. Useat organisaatioiden uudelleensuunnittelu-prosesseista ovat ajautuneet tilanteeseen, jossa innostuneen käynnistämävaiheen jälkeen on kadotettu näkemys hankkeen toteuttamisesta. Rajallinen kokemus tällaisten uudistamishankkeiden läpiviemisestä on varmasti osa syy prosessin paikalleen pysähtymiseen. Harvoin organisaatiot osaavat tehdä visiointityönsä niin hyvin, että sieltä saataisiin riittävän selkeät tavoitteet prosessien kehittämiseksi. Usein kehitystyössä keskitytään pääasiassa nykytilan kuvaamiseen ja näin ollen todelliset hyödyt jäävät saavuttamatta. (Nyman & Silén 1995: 14, 30.)

### 3.3. Prosessien kehittämisen erot eri lähtötilanteissa

Prosessien kehittämishankkeet on mahdollista käynnistää ja toteuttaa monilla eri tavoilla. Eri tapojen keskeisimmät erot liittyvät organisaation projektointitapaan, prosessien analyysitasoihin ja osallistamisen malleihin. Organisaation tilanne ja aikataulun kriittisyys muutoksen läpiviemisen suhteen vaikuttavat eniten kehittämismalliin, kuten alla olevasta kuvasta (kuva 7.) on havaittavissa. Hyvää taloudellista tulosta tekevä yritys on paljon paremmassa asemassa kuin kriisitilanteessa oleva yritys, joka joutuu soveltamaan kehittämisohjelmaansa paljon suoraviivaisemmin ja käskevämmin. Vastaavasti kokonaisvaltaisessa uudistamisessa organisaatiolla muutosohjelmansa toteuttamiseen on enemmän aikaa. Pidemmän aikataulun etuna on, että muutosjohtaminen voidaan hoitaa osallistavalla tavalla, jolloin varmistetaan henkilöstön sitoutuminen prosessiin. (Nyman & Silén 1995: 24–26.)

Kriisitilanteessa prosessien uudistaminen organisaatiossa nähdään yhtenä pelastumismahdollisuutena. Kriisitilanteen organisaatioita ovat esimerkiksi sellaiset, jotka ovat aikaisemmin olleet monopoliasemassa ja uuden EU -säännöksen myötä kilpailutilanne on avautunut. Pääpaino prosessien uudistamisessa kriisitilanteessa olevassa yrityksessä on asettaa tulosten mukaiset tavoitteet ja tiukat aikataulut. Kehittämissuunnitelma pyritään priorisoimaan siten, että mahdollisimman nopeasti hankkeen alkuvaiheessa saavutetaan nopeita hyötyjä joillakin strategisilla alueilla. (Nyman & Silén 1995: 25–26.)

Prosessien suunnittelu alkaa niin sanotusti puhtaalta pöydältä, kun kyseessä on uuden liiketoimintayksikön tai palvelumuodon käynnistäminen. Toiminnan suunnittelussa aluksi mukaillaan maailman parhaita käytäntöjä makrotason prosessikuvauksien saamiseksi, jonka jälkeen mikrotason prosessikuvauksilla niitä tarkennetaan täsmällisten työohjeiden luomiseksi. Usein organisaatioissa toiminnan jatkuva kehittäminen nähdään laadun kehittämisen mallina, joiden tulosten mukaisesti organisaatiot ovat hankkineet laatusertifioinnin. Monesti esimiehet kokevat laadun kehittämisen omaa työtään tukevaksi, kun taas muut organisaatioissa eivät koe saavutetun todellisia hyötyjä. Laadun kehittäminen ja prosessien kehittämisessä on

paljon yhtäläisyyksiä ja usein voidaan nähdä, että suuria muutoksia ja uudistamishankkeita seuraa laadun jatkuvan kehittämisen vaihe. Isoimmat erot ovat useimmiten näiden kokonaisvaltaisten prosessien kehittämisen lähestymistavassa, jossa tarkastellaan esimerkiksi palvelun toimittamista koko organisaation läpi tilauksesta toimitukseen. Uudistamishankkeessa on useimmiten osallisina enemmän henkilöstöä kuin laadun kehittämishankkeessa. (Nyman & Silén 1995: 27–29.)

suuri	kokonaisvaltainen uudistaminen	kriisi
	toiminnan jatkuva kehittäminen	uuden toiminnan käynnistäminen
pieni	hidas	nopea

Muutoksen aikataulu

**Kuva 7.** Toiminnan kehittämisen lähtötilanteet. (Nyman & Silén 1995: 23.)

### 3.4. Prosessien mallintaminen

Prosessien mallintamista on laajasti hyödynnetty eri organisaatioissa tapana lisätä tietoisuutta ja kokemusta liiketoimintaprosesseista sekä organisaatioiden monimutkaisuuden purkamisessa. Mallintaminen on tapa kuvata liiketoiminta yhdistää sen toiminnot ja mallinnus tyypillisesti sisältää graafisen esityksen vähintään toiminnoista, tapahtumista ja valvontavirtauslogiikasta, jotka muodostavat liiketoimintaprosessin. Näiden lisäksi prosessimallinnus voi pitää sisällään tietoja esimerkiksi organisaation resursseista ja muista mahdollisista artefakteista, kuten

ulkopuolisista sidosryhmistä ja suorituskyvyn mittareista. (Recker, Roseman, Indulska & Green 2009.)

BPR:n (Business process reengineering) mallintamisen taustalla on kuvata informaatiota ja informaatiovirtauksia organisaatiossa abstraktisti (ei-materiaalisesti) käyttämällä matemaattisia malleja, simulaatioita ja käsitteellisiä kehikkoja. Prosessien mallintamisen tarkoituksena on ymmärtää ongelmat, tunnistaa informaatio- ja materiaaliavirtojen rajoitukset sekä etsiä optimaalisia ratkaisuja kokonaisvaltaisen suorituskyvyn parantamiseksi. Benchmarking on suosittu liiketoiminnan kehitystyökalu, jota organisaatio käyttävät vertaillaessaan omaa toimintaan muihin alan parhaisiin toimijoihin. Benchmarking auttaa tunnistamaan ja poistamaan ei-lisääarvoa tuottavia toimintoja. Yhdistämällä benchmarking ja prosessien uudelleensuunnittelu organisaatio varmistaa parhaiden käytäntöjen hyödyntämisen ja resursseja tuhlaavien toimintojen löytämisen ja poistamisen. (Gunasekaran & Kobu 2002.)

Hannuksen (1997: 91) mukaan benchmarking perustuu oman toimialan ja muiden toimialojen kaikista parhaimpien käytäntöjen ja toimintamallien tunnistamiseen. Nämä parhaimmat toimintamallit toimivat sen jälkeen organisaation toiminnan kehittämiseksi vertailu- ja tavoitekohteena. Benchmarkingia tehtäessä maailman parhaisiin toimijoihin nähden on ensisijaisen tärkeää tunnistaa ne vertailukohteet, jotka ovat organisaation oman vision kannalta järkevät. Esimerkiksi asiakaspalvelun ja lisäarvon tuottamiseen on kiinnitettävä samalla huomiota, kun vertaillaan kustannus- ja tehokkuuslukuja. Pelkästään tiettyjen lukujen vertailu saattaa johtaa jopa tuhoisiin seurauksiin. Välttämättä parhaat vertailuryitykset eivät löydy organisaation kanssa samalta toimialalta, jolloin vertailuryitysten valintaan on järkevää käyttää tarpeeksi aikaa. Monesti hyviä vertailukohteita on mahdollista löytää myös oman organisaation sisältä. (Nyman & Silén 1995: 34.)

Prosessien kehittämisen yksi keskittymisen kohteista on usein prosessien kuvaaminen ja uudelleenpiirtäminen. Nykyisen ja tavoitteiden mukaisen toiminnan perusteella muodostuu prosessikuvaus, joka toimii tärkeänä apuvälineenä uusien toimintamallien kouluttamisessa ja kehittämisessä. Prosessikuvaus on joka tapauksessa ainoastaan yksi

osa kehittämisohjelmaa ja pelkäänsä prosessikuvausten tekemisellä ei muuteta organisaation toimintaa. Organisaation toiminnan pullonkauloja ja ongelmia pyritään kartoittamaan prosessikuvausta varten tehtävissä haastatteluisissa. Prosessien uudistamisen yhteydessä pyritään ratkaisemaan mahdollisimman monet näistä nykytilan kuvauksissa esiintyvistä pullonkauloista tai ongelmista. Prosessien kuvaustavan (kuvausstandardit ja välineet) valinnassa olennaista on valita sellainen tapa, joka on tuttu mukana olevalle henkilöstölle. Koko organisaation yhteinen kuvaustapa helpottaa kehittämistyötä huomattavan paljon, etenkin prosessin muuttuessa, koska esimerkiksi aiemmin tehtyjen prosessikuvausten yhdistäminen on helpompaa. (Nyman & Silén 1995: 39–40.)

Martolan & Santalan (1997: 45) mukaan selkeä visio on avainasemassa muutoksen onnistumiselle, visiosta tulee käydä selville mikä on muutoksen päämäärä ja mitä siltä halutaan. Prosessivision toteuttaminen on ensimmäinen vaihe, jolla prosessien uudistaminen aloitetaan. Prosessivisio muodostaa lähtökohdat kehittämisen priorisoinnille ja sen avulla myös määritellään kehittämisohjelman keskeisimmät tavoitteet. Prosessivisioinnin kohdalla on tärkeää, että kaikilla siihen osallistuvilla henkilöillä on yhteinen näkemys kehittämisen painopisteistä ja tärkeydestä, jollei näin ole niin muutosten toteuttaminen käytännössä ei välttämättä onnistu ollenkaan. Organisaatioissa eri toimijoilla saattaa olla hyvin hajanainen ja erilainen kuva liiketoimintavisioista. Erityisesti organisaation eri tasoilla käsitys toiminnan painopisteistä eroaa mahdollisesti hyvin paljon tasojen välillä. Prosessivisioinnin yksi tärkeimmistä tehtävistä on luoda prosessien kehittämiseen yhteinen työväline koko organisaatiolle. (Nyman & Silén 1995: 61–62, 64.)

Nymanin & Silén (1995: 40) mukaan prosessikuvaus sisältää esimerkiksi:

- Prosessin tarkoituksen
- Työvaiheet
- Resurssitarpeen per työvaihe
- Ajankäyttöarvion
- Vaikeusasteen

- Määrälliset arviot
- Järjestelmätukitarpeet
- Kriittiset suoritusmittarit
- Osaamistarpeet
- Vastuut ja oikeudet
- Syöttötiedot ja tulokset

Yleensä prosessikuvauksia tehdään organisaation monella eri tasolla. Makrotason kuvauksessa keskitytään keskeisiin tehtäväkokonaisuuksiin, useimmiten radikaalissa uudelleensuunnittelussa muutetaan makrotason prosessikaavioita, jolloin saavutetaan isot hyödyt. Makrotason prosessien kehittämisessä toimivat henkilöt, jotka tuntevat koko liiketoiminnan. Vastaavasti mikrotasolla kehittämiseen osallistuvat yksittäisten työtehtävien suorittajat, koska silloin prosessikuvaus tehdään tietyn työtehtävän yksityiskohtien kehittämiseksi. Liikaa yksityiskohtien kehittämiseen keskittyvä tarkastelu saattaa haitata suuren uudistamispotentiaalin menettämisen, koska radikaaleilla isoja tehtäväkokonaisuuksia muuttamalla saavutetaan suurimmat hyödyt. Prosessikuvaus toimii myös yhteisen maailmankuvan ja käsityksen luojana organisaation henkilöstölle. Tämä korostuu erityisesti sellaisessa tilanteessa, jossa prosessien kehittämiseen osallistuu erilaisen taustan omaavia ihmisiä eri osastoilta. (Nyman & Silén 1995: 40–41.)

### 3.5. Prosessien mallintamisen menetelmät

Laatu- ja tietojärjestelmien kehittämisen kohdalla on jo pitkään ymmärretty rakentaa järjestelmät toiminto- ja prosessilähtöisesti, eikä niitä ole rakennettu riippuvaiseksi vallitsevasta organisaatorakenteesta. Ongelmaksi on kuitenkin muodostunut, että useimmiten tietojärjestelmien kehittämisen perusteena on olemassa olevien toimintaprosessien mallintaminen ilman näiden prosessien kyseenalaistamista (tai uudelleensuunnittelua). (Hannus 1994: 50.)

Hannuksen (1994: 51) mukaan ideaalitulanteessa prosessien mallintamisessa ja kuvauksessa käytettävällä työkalulla on seuraavat ominaisuudet:

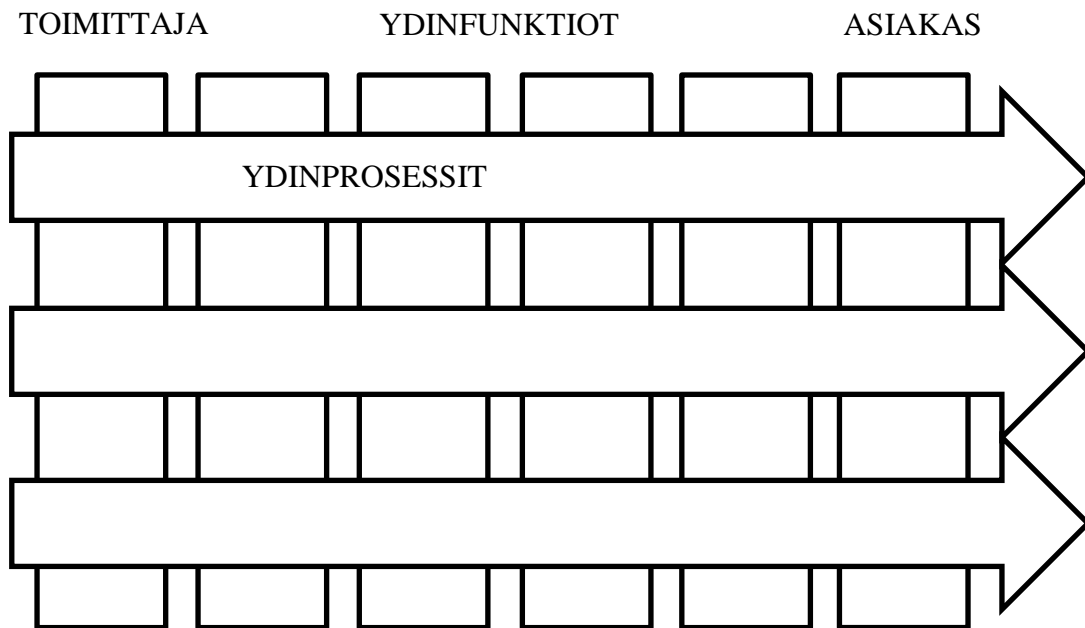
- Helppokäyttöisyys
- Tieto- ja materiaalivirrat
- Hierarkinen kuvaus
- Prosessilähtöisyys ja suoritusmittarit
- Mallintaminen
- Päätösolmut ja haaraumat
- Ylläpidettävyys
- Kytkeä tietojärjestelmien rakentamiseen

Työkalun tulee olla tehokas ja helposti käytettävissä esimerkiksi erilaisissa työseminaareissa. Työkalulla tulee olla mahdollista kuvata tieto- ja materiaalivirtoja sekä niihin liittyviä toimintoja. Sen tulee mahdollistaa prosessien hierarkinen kuvaus, johon voidaan liittää liiteaineistoa ja vapaamuotoisia (teksti) kuvauksia. Prosessien kuvauksista tulee tunnistaa visuaalisesti avainlukumittareihin liittyvät ongelmat ja parantamismahdollisuudet. Työkalu mahdollistaa prosessin aika- ja resurssikäytön kuvaamisen sekä näihin perustuvan analysoinnin ja mallintamisen. Päätösolmut mahdollistavat prosessin etenemisen haarautumisen, jos riippuen täyttyvätkö tietyt ehdot. Ylläpidettävyyden osalta työkalun tulee tarjota mahdollisuus muuttaa prosessikuvauksia nopeasti ja tehokkaasti ilman, että koko kuvaus tehdään uudelleen. Tietojärjestelmän suunnittelussa ja toteutuksessa voidaan hyödyntää tietoresursseja ja -virtoja, jotka on työkalun avulla kuvattu. (Hannus 1994: 51.)

### 3.5.1. Prosessikartta

Karkeimmalla tasolla liiketoiminnan ydinprosessien kuvaaminen suoritetaan niin sanotun prosessikartan avulla. Prosessikartan avulla kuvataan organisaation ja sen sidosryhmien perustoiminnot ja toimintoryhmät eli organisaation ydinfunktiot. Kuvaus esitetään useimmiten graafisena yksinkertaisena organisaation läpileikkauksena ja graafista kuvausta on tukemassa sitä täydentävä käsikirja, jossa kerrotaan tarkemmin

esimerkiksi erilaisten aliprosessien tehtävät ja niihin liittyvät vastuut. Prosessikartan avulla nämä rajapinnat saadaan selkeästi esille ja asiakkaiden tarpeista lähtevä ohjaus ja toiminta korostuvat. Prosessikartan lähtökohtana on tunnistaa yrityksen ja sen sidosryhmien ydinfunktiot. Toiminnan uudistamisessa prosessikartta on tärkeä työväline, koska useat lähtötilanteen ongelmat liittyvät useimmiten ydinfunktioiden välisiin rajapintoihin. Prosessikartan avulla nämä rajapinnat saadaan selkeästi esille ja asiakkaiden tarpeista lähtevä ohjaus ja toiminta korostuvat. Kuvassa 8 on havainnollistettu prosessikartan periaatetta. Prosessikartta koostuu yhdestä tai useammasta ydinprosessista, josta selkeästi ilmenee missä muodossa merkittävät toiminnot ja tieto-/materiaalivirtaukset ovat. (Hannus 1994: 43–45.)



**Kuva 8.** Prosessikartan periaate (Hannus 1994: 44.)

### 3.5.2. Vuokaavio

Vuo- ja kulkukaaviot ovat perinteinen ja normaali tapa kuvata prosesseja. Näissä kaavioissa kuvataan yhden ydin- ja aliprosessin vaiheet aikajärjestyksessä (Hannus 1994: 46). Vuokaavion etu on sen kyky kuvata järjestelmän rakennetta yleisesti, jäljittää informaatio- ja työvirtauksia, havainnollistaa konkreettisesti minne tieto on syötetty, tuotettu ja varastoitu sekä korostaa tärkeimpiä prosessointi- ja päätöspisteitä. Eduistaan

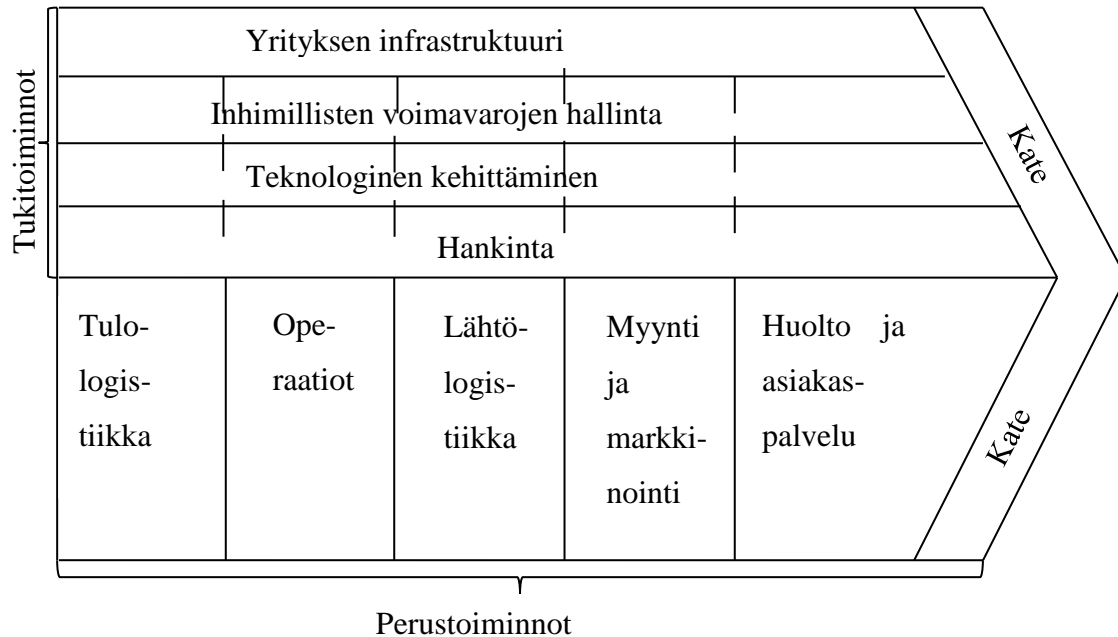


(tuttuus ja helppokäyttöisyys) vuokaavio ei ole enää hallitseva mallinnusmenetelmä, koska se pystyy ainoastaan tarjoamaan peruspalveluita prosessikuvauksille. Tästä johtuen vuokaaviota hyödynnetään lähinnä yksinkertaisena graafisena viestinä, jonka tarkoitus on tukea sanallisia prosessiselostuksia, etenkin monimutkaisissa ja vaikeasti hahmotettavissa tilanteissa. (Giaglis 2001.)

### 3.6. Toimintaprosessien mallintamisen perusteet

#### 3.6.1. Arvoketjuanalyysi ja Business Process Modeling Notations, BPMN

Arvoketjuanalyysin on tehnyt ydinprosessien mallintamisen isänä pidetty Michael Porter. Arvoketjuanalyysi edustaa kokonaisvaltaista systeemiajattelua, jossa korostetaan yrityksen sisällä ja yritysten välillä olevien eri toimintojen kytkennän ja yhteiskäytön merkitystä. Porterin arvoketjumallin mukaisesti yrityksen tuottama arvo määräytyy sen mukaan kuinka paljon asiakkaat arvosta heidän tuotteitaan ja palveluitaan eli kuinka paljon ovat valmiita niistä maksamaan. Kun tuotteiden tai palveluiden arvo ylittää niiden toimintojen suorittamisen kustannukset, niin toiminta on kannattavaa. Porterin mukaan yrityksen on mahdollista saavuttaa kilpailuetua tuottamalla tuotteensa tai palvelunsa alhaisemmin kustannuksin tai erilaistamisen avulla, jossa erilaistamisen avulla saavutettu hyöty (korkeampi hinta) on korkeampi kuin erilaistamisesta aiheutuneet lisäkustannukset. Yrityksen oma arvoketju kuuluu osana isompaan arvoketjuun alla olevan kuvan (kuva 9.) mukaisesti. Liikkeellä lähdetään raaka-aineista ja päädytään lopulliseen asiakkaaseen. (Hannus 1994: 52–53.)



**Kuva 9.** Porterin (1985) arvoketjumalli: yrityksen arvoketju (Hannus 1994: 53.)

Logististen ydinprosessien analysointiin Porterin arvoketjuanalyysi sopii erityisen hyvin. Arvoketjumallissa keskeinen kuvaamisen kohde on operatiiviset prosessit eikä se kuvaa esimerkiksi tuotteen kehittämisprosessia. Toimintojen välisten kytkentöjen aja vuorovaikutusten analysointiin tarvittavia työkaluja ei ole arvoketjumallissa, eikä Porterin kuvailevia viitekehyksiä voi yksistään käyttää perustana päätöksille. Erilaisten mahdollisuuksien ja vaikutusten tunnistaminen on näiden avulla helpompaa, mutta viitekehykset eivät tarjoa selitystä miten ja miksi kysymyksiin. Ydinprosessien uudistaminen, asiakaslähtöinen suoritusmittaristo ja prosessilähtöinen toimintatapa mahdollistavat astetta pidemmälle menevän tarkastelun ja analysoinnin. Keskeisintä kuitenkin on, että Porterin mallit tuottavat selkeän ja yleisesti hyvin tiedossa olevan peruskäsitteistön strategian ydinkysymysten käsittelyyn. (Hannus 1994: 54.)

BPMN:n perussääntö on, että sen tarkoitus on edesauttaa yrityksiä ymmärtämään niiden sisäisiä prosesseja. Erityisen tärkeää on, että päätöksentekijät näkevät prosessit ottamatta huomioon miten tietty ratkaisu rajoittaa ongelma-aluetta. Liiketoimintaprosessikaavio (business process diagram, BDP) koostuu joukosta graafisia elementtejä. Näiden elementtien mahdollistama on helppoa luoda

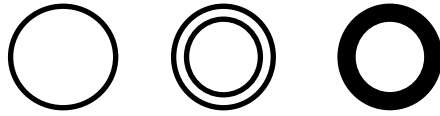
yksinkertaisia kaavioita (esimerkiksi vuokaavio), jotka ovat tuttuja suurimmalle osalle liiketoimintoja analysoiville tahoille. Mallintamisessa hyödynnettävien elementtien tulee olla toisistaan erotettavissa ja suurimman osan mallintajista tulee tuntea käytettävissä olevat elementtien muodot. Esimerkiksi toimintoja kuvaavat elementit suorakaiteen muotoisia ja päätöksiä kuvaavat timantteja. Liiketoimintaprosessien mallintamisen kehitykselle yksi merkittävimmistä päämääristä on ollut luoda yksinkertainen mekanismi luoda prosessimalleja, joiden kanssa samanaikaisesti pystytään käsittelemään synnyntäisesti monimutkaisia liiketoimintaprosesseja. (Stephen 2004, Flowers & Edeki 2013.)

Stephenin (2004) ja Flowersin & Eekin (2013) mukaan BPMN:n kaavioilla on neljä elementtiä, jotka ovat:

- Flow Objects (virtausobjekti)
- Connections Objects (yhteysobjekti)
- Swimlanes (uimaradatamallit)
- Artifacts (Artefaktit)

BDP:llä on kolme pääelementtiä, jotka ovat virtausobjektit (Flow Objects), jotta mallintajien ei tarvitse opetella ja tunnistaa suurta määrää erilaisia muotoja. Nämä kolme virtausobjektia ovat:

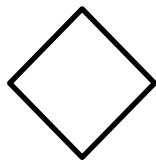
- Event (tapahtuma): Sitä kuvataan ympyrällä ja se kuvaa, että jotain tapahtuu liiketoimintaprosessin aikana. Nämä tapahtumat vaikuttavat prosessin kulkuun, niillä on yleensä aiheuttaja (syttyttäjä) ja vaikutus (tulos). Tapahtumien ympyrät ovat keskeltä avoimia, jotta ne voidaan erotella toisistaan ympyrän sisäisillä merkinnöillä. On olemassa kolme (alku, keskiväli ja loppu) erilaista virtausobjektia sen mukaisesti milloin ne vaikuttavat prosessin virtaukseen. Niiden symbolit ovat:



- Activity (toiminto): Kuvataan suorakulmiolla, josta on pyöristetty kulmat ja toiminto kuvaa nimensä mukaisesta, että prosessissa suoritetaan joku toiminto. Toiminto voi olla ydintoiminta tai tukitoiminto. Toimintotyyppejä ovat tehtävä (Task) tai aliprosessi (Sub-Process). Aliprosessin muodon tunnistaa suorakulmion alalaidassa keskellä olevasta pienestä plus -merkistä.



- Gateway (portti): Sitä kuvataan timantilla ja sen avulla kontrolloidaan virtausjaksojen eroavaisuuksia ja lähentymistä. Se selventää perinteisiä päätöksiä, kuten myös polkujen haarautumisia, yhdistymisiä ja liittymisiä. Sisäiset merkinnät ilmaisevat käytöksen kontrollia.

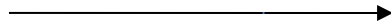


(Stephen 2004.)

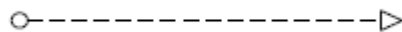
Virtausobjektit ovat liitetty yhteen kaavioon luodakseen liiketoimintaprosessille luurankomaisen perusrakenteen. On olemassa kolme yhteysobjektia, jotka toimittavat tätä tehtävää. Ne ovat:

- Sequence Flow (jaksotusvirtaus) kuvataan yhtenäisellä nuolella, jossa on umpinainen nuolen kärki. Sen avulla kuvataan missä järjestyksessä prosessin tapahtumat suoritetaan. Huomautuksena voidaan mainita, että yleensä termiä

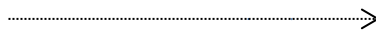
”control flow” ei käytetä liiketoimintaprosessien mallintamisen kuvaamisen yhteydessä.



- Message Flow (viestivirtaus) kuvataan nuolella, jossa nuolen runko on katkoviivoitettu ja nuolen kärki on avoin. Sillä kuvataan viestien virtauksia kahden (viestien lähettäjä ja vastaanottoja) erillisen prosessiin osallistujan (liiketoimintayksiköt tai liiketoimintaroolit) välillä. Liiketoimintaprosessien mallintamisen kuvaamisessa kaksi erillistä allasta kaaviossa edustaa kahta osallistujaa.



- Association (liittyminen) kuvataan nuolella, jossa nuolen runko on pisteillä merkitty ja nuolen kärki on yhtenäinen. Sitä käytetään liittämään tiedot, tekstit ja muut artefaktit yhteen virtausobjektien kanssa. Liittymisten avulla näytetään toimintojen panoksia ja tuotoksia.



(Stephen 2004.)

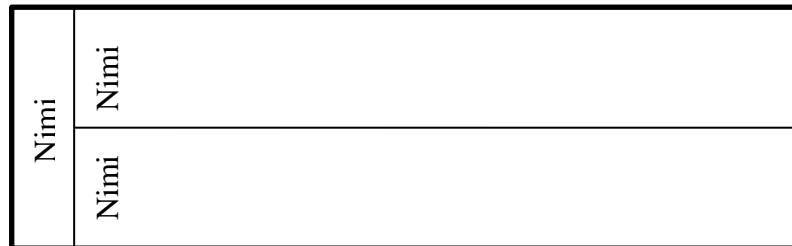
### 3.6.2. Uimaratamalli ja artefaktit

Monet prosessien mallinnusmenetelmistä hyödyntävät uimaratakäsitettä (swim lanes) keinona järjestäessään toimintoja erillisiin visuaalisiin ryhmiin, jotka esittävät kuvaavat erilaisia toiminnallisia kykyjä tai vastuita. BPMN tukee uimaratamallia kahdella pääkäsitteellä. Uimarataobjektit ovat:

- Pool (allas) edustaa prosessin osallistujia. Se toimii myös graafisena säiliönä jakaen toiminnot muihin osastoihin, jotka ovat yleensä yhteydessä business-to-business (B2B) tilanteisiin.



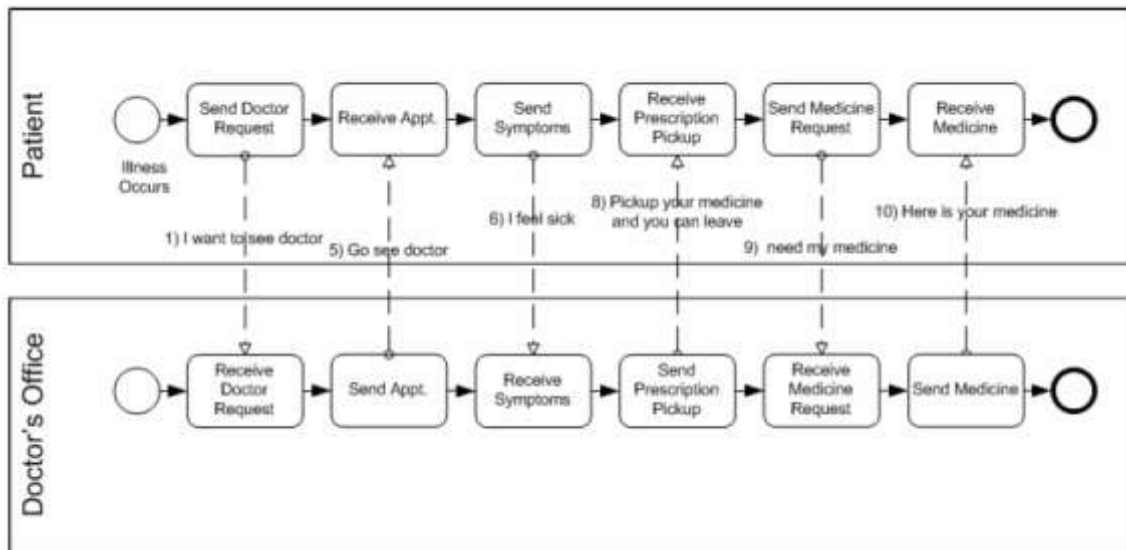
- Lane (rata) on altaassa alaosasto ja se laajentaa koko altaan pituutta, joko vertikaalisesti tai horisontaalisesti. Ratoja käytetään järjestämään ja ryhmittelemään toimintoja.



(Stephen 2004.)

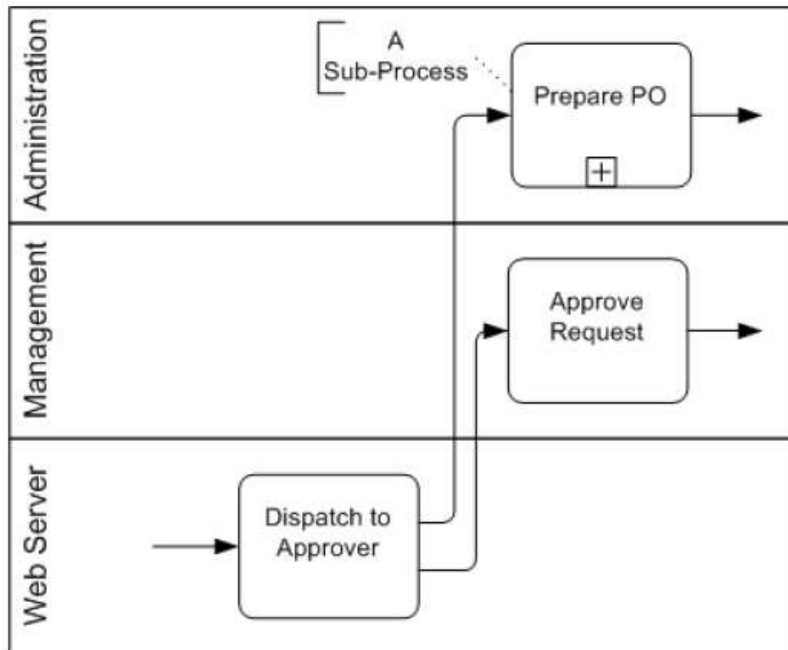
Altaita käytetään, kun kaaviokuva liittyy kahteen erilliseen liiketoiminnan itsenäiseen kokonaisuuteen tai osallisiin ja ovat fyysisesti erotettu kaaviokuvassa. Toimintoja erillisissä altaissa pidetään itsenäisinä prosesseina. Siten, jaksotusvirtaus ei välttämättä ylitä altaiden rajoja. Viestivirtaus on määritelty olemaan mekanismi, joka näyttää kommunikoinnin kahden osallisen välillä ja se yhdistää kaksi allasta (altaiden objektit).

(Stephen 2004.)



**Kuva 10.** Esimerkki liiketoimintaprosessikaavion kuvaamisesta altaiden avulla (Stephen 2004.)

Radat liittyvät läheisemmin perinteiseen uimaratamalliprosessien mallintamisen menetelmäoppeihin. Ratoja usein käytetään toimintojen yhdistämiseen yrityksen tehtävien tai roolien kanssa. Jaksotusvirtausta voi ylittää ratojen rajat altaassa, mutta saman altaan radoilla viestivirtausobjekteja ei voi käyttää virtausobjektien välillä. (Stephen 2004.)



**Kuva 11.** Prosessisegmentin kuvaaminen ratojen avulla (Stephen 2004.)

BPMN on suunniteltu mahdollistamaan mallintajille ja mallintamisen työkaluille tiettyä joustavuutta laajentaa peruskuvaamista ja tarjota mahdollisuus lisätä täsmällinen asiayhteys tietyissä mallintamistilanteissa. Esimerkiksi vertikaalisille markkinoille, jollaisia ovat vakuutus- tai pankkitoiminta. Mikä tahansa määrä artefakteja voidaan lisätä kaaviokuvion, jotka ovat asiayhteyden mukaisia mallinnettavissa olevalle liiketoimintaprosessille. Nykyinen BPMN:n erittely ennalta määrittää vain kolme artefaktia BPD:lle. Ne ovat:

- Data Objects (tieto-objektit) ovat mekanismi, joka osoittaa millaista tietoa tarvitaan tai minkälaista tietoa toiminnot tuottavat. Ne ovat yhdistetty toimintoihin liittymien avulla.

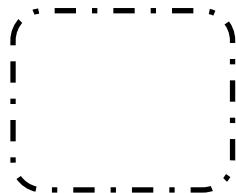




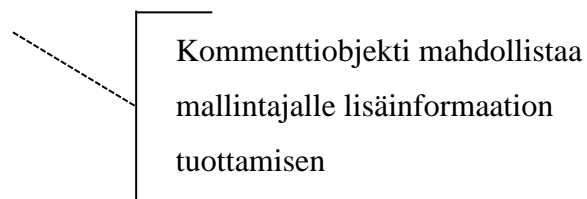
Nimi

[Asema]

- Group (ryhmäobjekti) kuvataan katkoviivoitetulla suorakulmiolla, jossa on pyöristetyt kulmat. Ryhmittelyä voi käyttää dokumentoinnin ja analysoinnin apuna, mutta sillä ei ole vaikutusta jaksotusvirtaukseen.



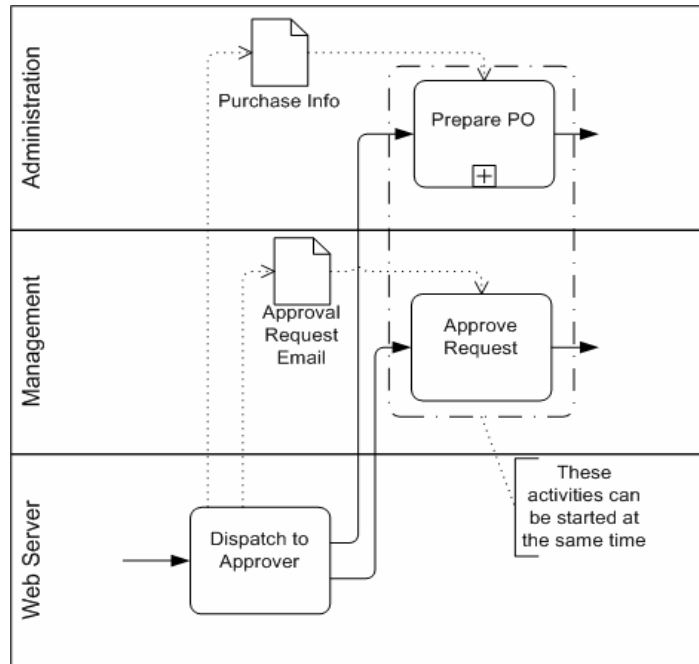
- Annotations (kommenttiobjektit) ovat mallintajalle mekanismi, joka mahdollistaa lukijalle BPMN:n kaaviokuvaan kirjallisen lisäinformaation tuottamisen.



(Stephen 2004.)

Mallintajien on mahdollista luoda omanlaisia artefaktejaan, jotka antavat lisätietoa millä tavalla prosessi on suoritettu tai kuvataksien prosessin toimintojen tuotokset ja

panokset. Joka tapauksessa prosessin perusrakenne, joka muodostuu toiminnoista, porteista ja jaksotusvirtauksista, ei muutu artefaktien lisääminen myötä, kuten voi nähdä vertaamalla sivulla XX olevaa kuviota XXX (prosessin segmentin kuvaamisesta) ja alla olevaa kuvasta (kuva 12.) keskenään. (Stephen 2004.)



**Kuva 12.** Prosessisegmentin kuvaaminen tieto-objekteilla, ryhmillä ja kommenttiobjekteilla. (Stephen 2004.)

## 4. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

### 4.1. Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus, jossa tutkimusaineiston kerätään teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelussa käydään Nordea Suomi Pankki Oyj:n (jatkossa käytetään nimitystä Nordea) ja OP-Pohjola-ryhmää edustavan Alavuden Seudun Osuuspankin (jatkossa käytetään nimitystä Osuuspankki) yhteyshenkilön kanssa läpi kyseisen pankin asuntolainaprosessi ensiasunnon ostajan näkökulmasta katsoen. Teemahaastattelussa Nordeasta yhteyshenkilönä toimii Erkki Saarelainen (Country Manager, Corporate Cards Finland) ja Osuuspankista yhteyshenkilöinä toimivat Mika Korkia-aho (pankinjohtaja) ja Laura Holkko (rahoitusasiantuntija). Teemahaastatteluiden perusteella pankkien asuntolainaprosessista luodaan prosessikuvaus Microsoft Visio -ohjelmaa käyttäen, jonka visuaalista kuvausta tukemassa on kirjallinen selostus, jossa syvennetään ja tarkennetaan visuaalisen kuvauksen sisältävää informaatiota. Tutkimuksen aloitusvaiheessa tavoitteena oli saada myös Danske Bankin kanssa käytyä läpi asuntolainaprosessi, mutta aikataulu ongelmien takia Danske Bankin prosessia ei saatu mukaan tähän tutkimukseen. Alustavien selvitysten mukaan Danske Bankin asuntolainaprosessi ei olisi tuonut tutkimuksen kannalta merkittävää lisää merkittävää informaatiota.

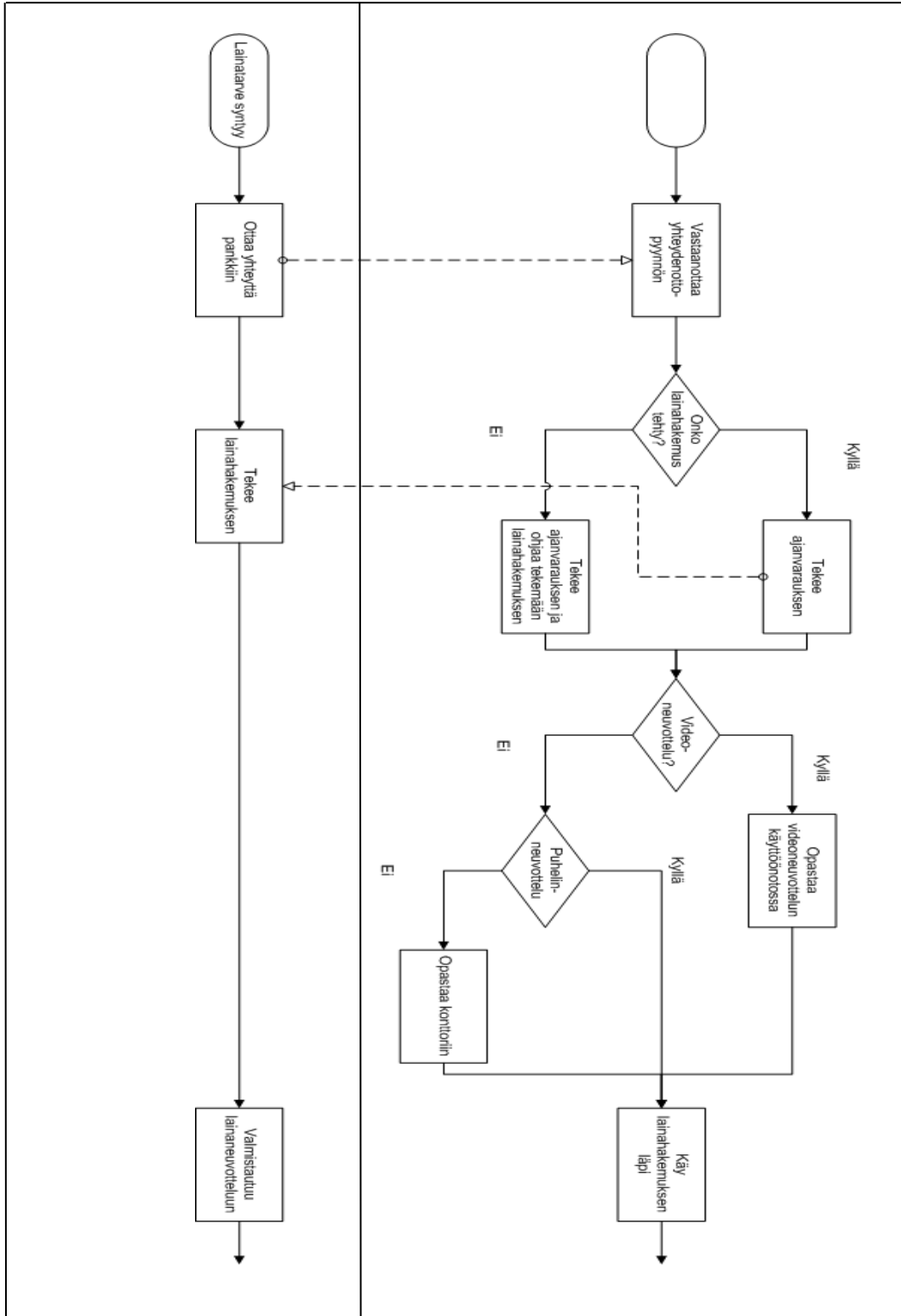
Tutkimuksen avulla on tarkoitus asettaa pankkien asuntolainaprosessit asuntolainan hakijan näkökulmasta katsoen samalla viivalle ja helpottaa sitä kautta niiden vertailua. Jokaisella pankilla on oma asuntolainaprosessinsa ja se on salaista tietoa, joten niiden rinnakkainen vertailu ei ole tällaisessa tutkimuksessa mahdollista. Yleisesti ottaen pankkipalveluiden vertaileminen eri pankkien välillä on hankalaa, koska jokaisella pankilla on omat palvelunsa ja usein palveluista on muodostettu tiettyjä kokonaisuuksia, joka entisestään vaikeuttaa näiden vertailua. Tässä tutkimuksessa keskitytään edellä mainitusta syystä asuntolainan hakijan näkökulmaan ja tämän avulla molempien pankkien asuntolainaprosessit voidaan kuvata samanlaisella mallilla ja samoja kriteerejä

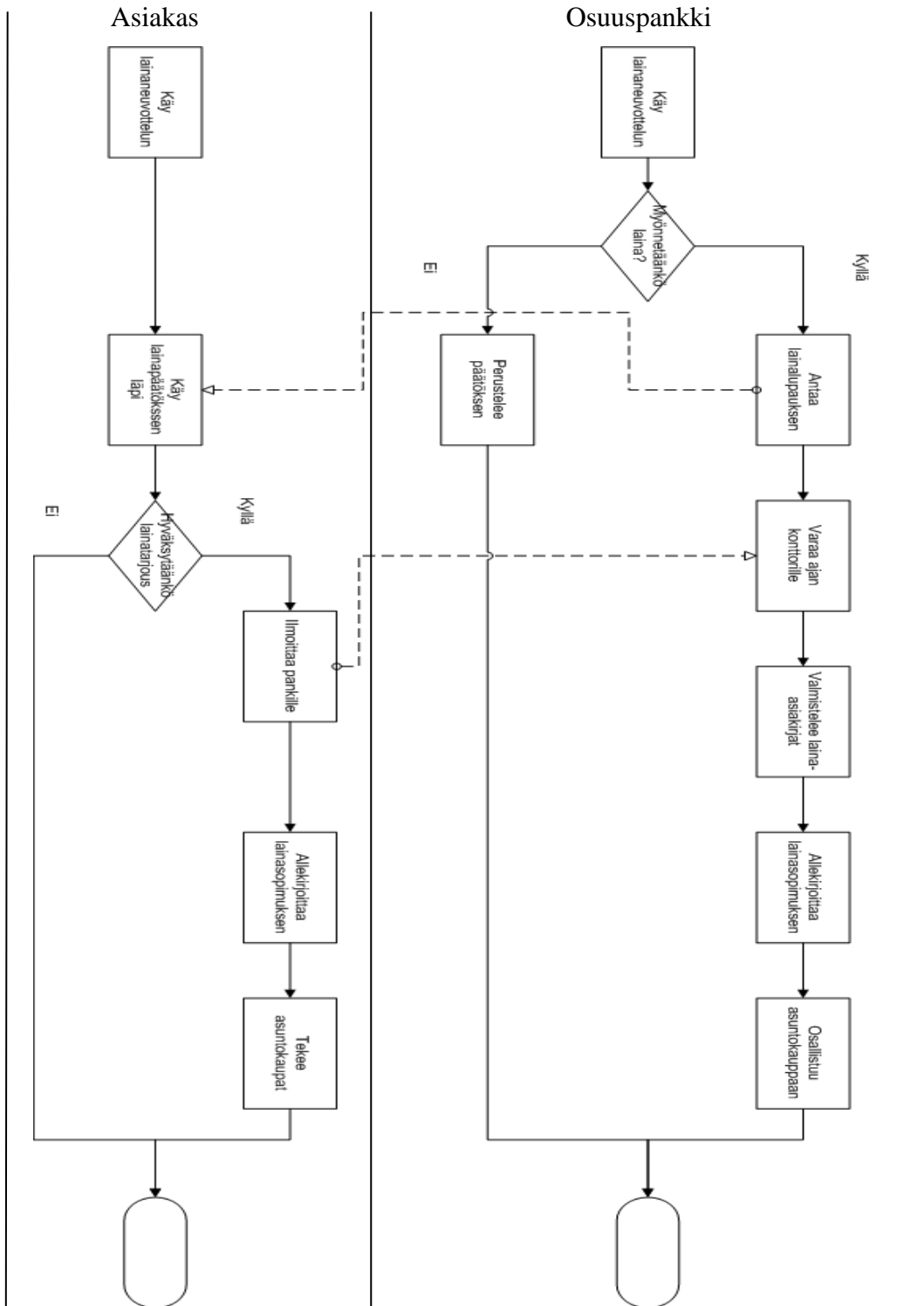
noudattaen. Näin prosessien analysointi ja vertailu helpottuu sekä pankkien välisten erojen kuvaaminen visuaalisesti mahdollistuu.

#### 4.2. Prosessikuvaukset

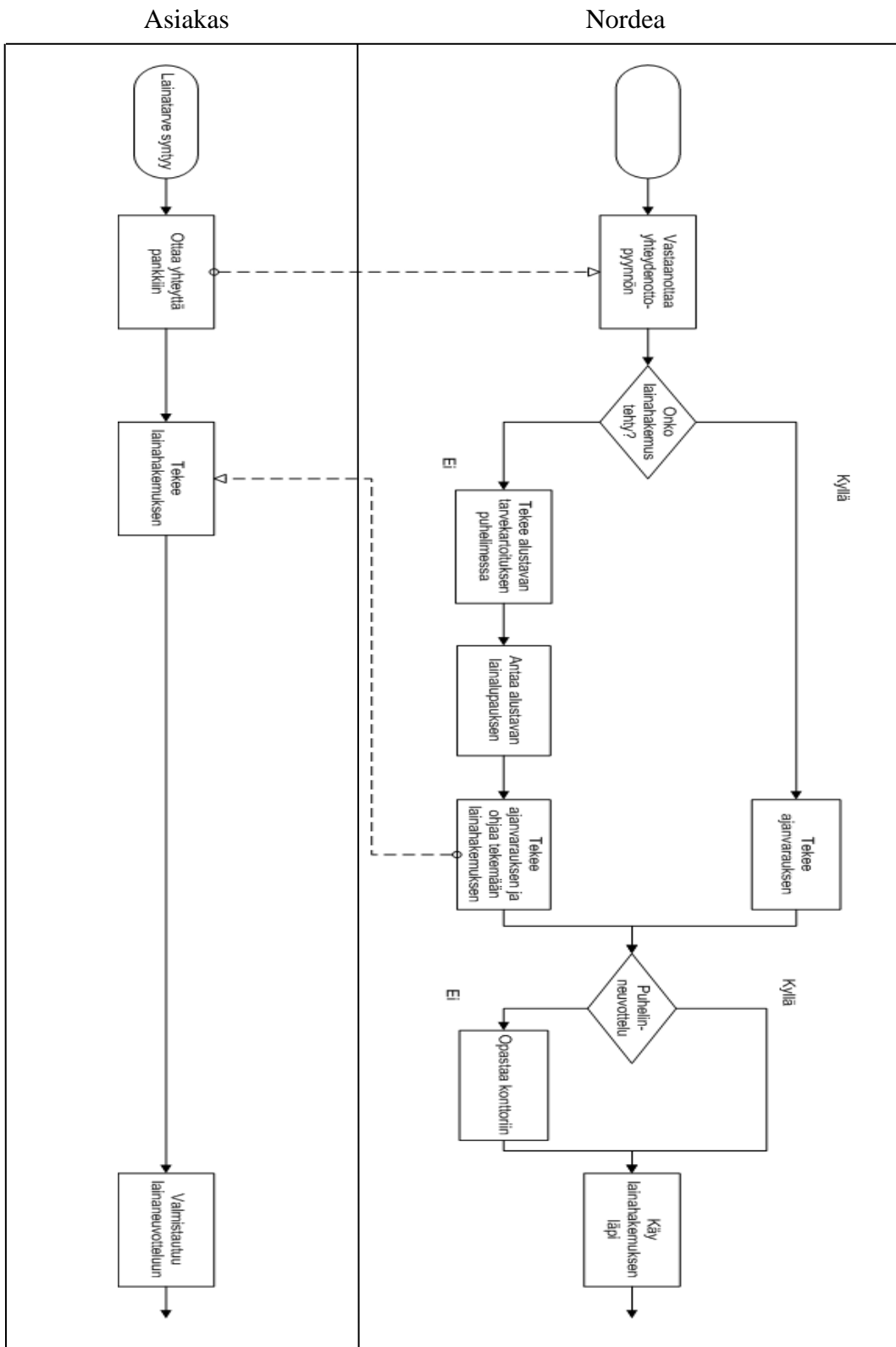
Asiakas

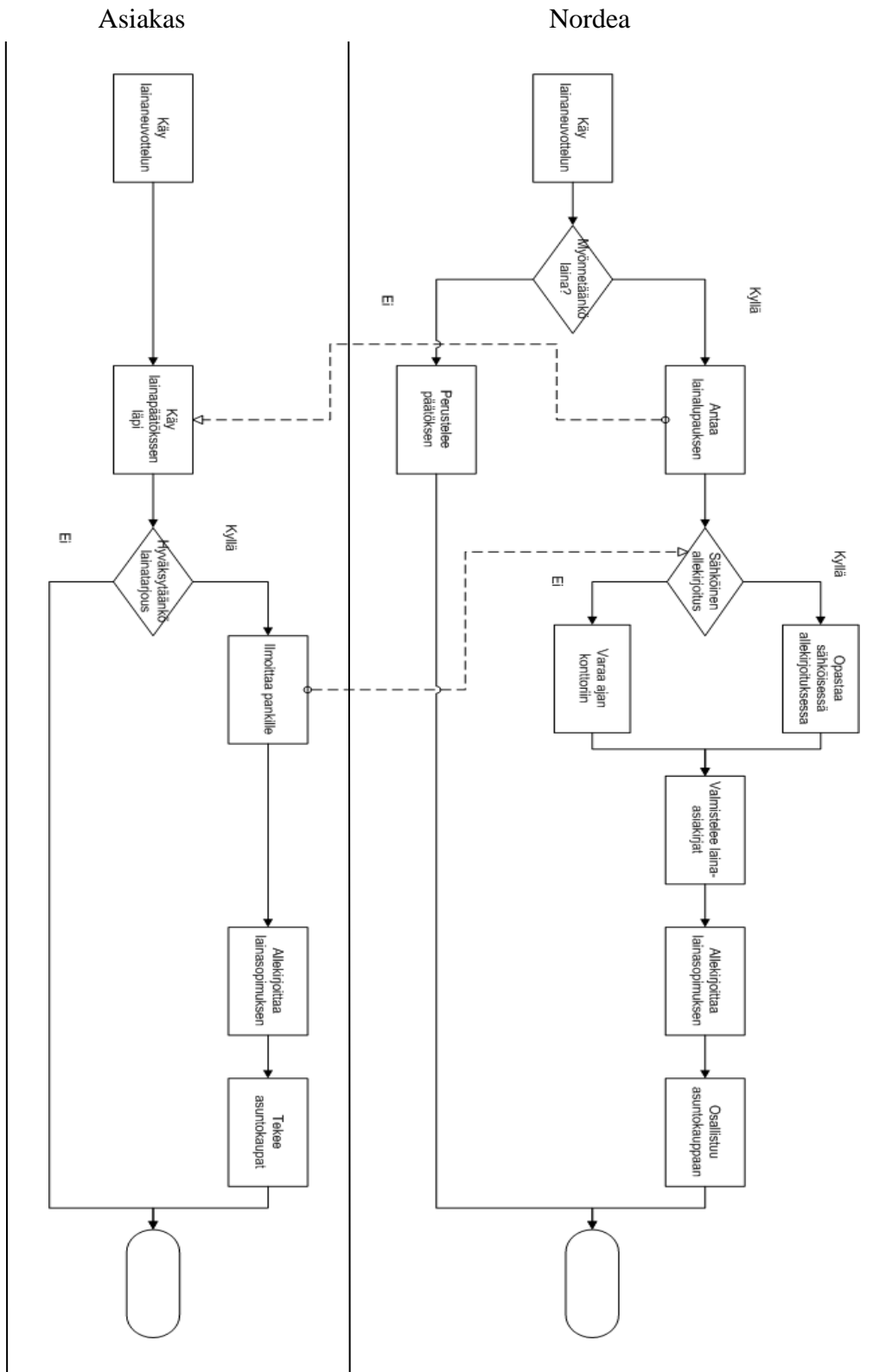
Osuuspankki





**Kuva 13.** Uimaratamalli Alavuden Seudun Osuuspankin asuntolainaprosessista





**Kuva 14.** Uimaratamalli Nordean asuntolainaprosessista.



Kyseessä on asuntolainaprosessi, josta tässä tutkimuksessa käytetään myös nimeä lainaprosessi ja asuntolainan hakijasta käytetään pääsääntöisesti nimitystä asiakas. Tässä tutkimuksessa lähtökohtaisesti oletetaan, että yhteydenotto tapahtuu asiakkaan aloitteesta. Mahdollista myös on, että pankin kanssa keskustellessaan asiakkaalle syntyy lainatarve, jolloin pankki voidaan nähdä aloitteen tekijänä tahona lainaneuvottelussa. Lainaneuvottelun prosessikuvauksen aloitusvaiheessa ei erotella erikseen asiakkaita pankin olemassa oleviin ja uusiin asiakkaisiin. Lainaneuvottelun aloittamisen kannalta tällä ei ole merkittävää merkitystä ja lainaprosessin eri vaiheissa tullaan huomioimaan ja mainitsemaan, jos olemassa olevalla ja uudella asiakkaalla on merkitystä. Asuntolainaprosessi on kuvattu Nordeasta ja OP-Pohjola-ryhmää edustavasta Alavuden Seudun Osuuspankista, josta jatkossa käytetään nimenä pelkästään Osuuspankki.

Asuntolainaprosessi alkaa siitä, kun asiakkaalle syntyy lainatarve. Tällainen tilanne voi syntyä käytännössä kahdella tavalla. Asiakas on mahdollisesti löytänyt mieleisen asunnon, jonka haluaa ostaa tai asiakas haluaa ensin selvittää, että kuinka paljon hänen on mahdollista saada asuntolainaa ja aloittaa vasta sen jälkeen asunnon etsimisen. Asuntolainaprosessin ensimmäisessä vaiheessa asiakas ottaa yhteyttä pankkiin. Yhteydenotto on mahdollista tehdä soittamalla, lähettämällä verkkopankista verkkoviestin tai sähköpostia. Asiakkaan on myös mahdollista tehdä pankkien verkkopankin kautta asuntolainahakemus, jonka perusteella pankki ottaa yhteyttä asiakkaaseen.

Pankki vastaanottaa asiakkaan yhteydenoton ja reagoi siihen yhteydenottotavasta riippuen. Pankissa tarkistetaan onko asiakas tehnyt lainahakemuksen verkkopankissa. Jos ei ole, niin Osuuspankissa ohjataan tekemään lainahakemus verkkoon ja tehdään asiakkaalle ajanvaraus. Samassa yhteydessä Osuuspankin olemassa olevan asiakkaan on mahdollista valita haluaako käydä asuntolainaneuvottelun videoneuvotteluna vai puhelinneuvotteluna tai konttorissa. Jos asiakkaalla ei ole Osuuspankissa asiakkuutta tai Osuuspankin verkkopankkia, niin asiakas voi varata ajan joko puhelinneuvotteluun tai konttoriin.

Asiakkaan soittaessa Nordean Contact Centeriin asuntolainaneuvotteluun liittyen toimintatapa eroaa jonkun verran Osuuspankista. Myös Nordea ottaa yhteyttä, jos asiakas on lainahakemuksen verkossa. Jos asiakas ei ole tehnyt lainahakemusta, niin Nordean pyrkimyksenä on tehdä asiakkaalle alustava tarvekartoitus jo ensimmäisen yhteydenoton yhteydessä ja pyrkii antamaan alustavan lainatarjouksen jo tässä vaiheessa. Alustava lainatarjous tehdään tiettyyn laskentajärjestelmään perustuen, jolloin jokainen asiakas on samalla lähtötasolla. Samalla, kun asiakkaalle varataan lainaneuvotteluun aika, niin asiakas ohjataan vielä tekemään lainahakemus verkkoon. Nordeassa asiakas voi varata ajan puhelinneuvotteluun tai konttoriin. Videoneuvottelu ei ole tällä hetkellä mahdollinen Nordeassa, mutta vastaavan palvelun käyttöönotosta ollaan tekemässä päätöksiä vuoden 2013 loppuun mennessä.

Asuntolainaneuvottelun perusteella pankki tekee päätöksen myöntääkö pankki lainaa asiakkaalle ja millä ehdoilla laina myönnetään. Pankki voi myös kieltäytyä antamasta lainaa, jolloin päätös perustellaan ja asiakkaalle kerrotaan minkä ehtojen tulee täytyä, jotta lainaa on mahdollista saada, jos se on ylipäänsä mahdollista. Pankki antaa asiakkaalle lainatarjouksen/-lupauksen. Asiakas tarkastelee lainatarjousta ja vertaa sitä muiden pankkien lainatarjouksiin. Usein asuntolainahakijat käyvät lainaneuvottelun useamman eri pankin kanssa. Asiakas ja pankki mahdollisesti neuvottelevat vielä toisen kerran esimerkiksi lainamarginaalin tasosta ja muiden palveluiden hinnoista ennen kuin asiakas valitsee minkä lainatarjouksen hyväksyy.

Hyväksytyään asuntolainatarjouksen asiakas ja pankki sopivat laina-asiakirjojen allekirjoittamisesta. Osuuspankissa laina-asiakirjat on mahdollista allekirjoittaa ainoastaan konttorissa. Nordean olemassa oleva asiakas voi valita allekirjoittaako asiakaskirjat sähköisesti vai konttorissa. Jos asiakkaalla ei ole asiakkuutta Nordeassa tai hänellä ei ole Nordean verkkopankkia käytössä, niin asiakkaan tulee allekirjoittaa laina-asiakirjat konttorissa. Laina-asiakirjat valmistellaan pankeissa joko lainaneuvottelun käyneen pankkivirkailijan toimesta tai keskitetyn yksikön toimesta ennen sovittua allekirjoitus ajankohtaa. Laina-asiakirjojen allekirjoittamisen yhteydessä pankin uusille asiakkaille avataan myös muut pankkipalvelut. Pankilla on oma roolinsa myös

asuntokaupan tekemisen yhteydessä, kuten esimerkiksi pankki vastaanottaa asiakirjat vakuuksista ja siirtää rahat ostajalta myyjälle.

#### 4.3. Tutkimustulokset

Päätutkimuskysymykseen *Millä tavalla voidaan tuottaa lisäarvoa asiakkaalle asuntolainaprosessissa?* tutkimus osoittaa, että asiakkaalle etäneuvottelun mahdollistaminen tuottaa lisäarvoa helppoudellaan ja vaivattomuudellaan. Täydentäviin tutkimuskysymyksiin *Millä tavalla eri pankkien asuntolainaprosessit eroavat toisistaan?* ja *Kuinka paljon asiakas joutuu näkemään vaivaa asuntolainaprosessissa?* tutkimus antaa selkeän kuvan, että pankkien asuntolainaprosessit ovat pääpiirteissään samat, mutta asiakkaalle merkittäviä eroja löytyy. Toiseen täydentävään tutkimuskysymykseen tutkimus näyttää, että asiakas joutuu huomattavan paljon osallistumaan fyysisesti prosessiin, jolloin useamman lainaneuvottelun käyminen eri pankkien kanssa voi osoittautua vaativaksi tehtäväksi. Tutkimuskysymysten valossa tutkimus on onnistunut täyttämään sille asetetut tavoitteet ja on samalla myös vahvistanut kirjoittajan käsitystä, että asuntolainaprosessin helpottaminen asiakkaan näkökulmasta tuottaa huomattavaa lisäarvoa asiakkaalle.

Tutkimus osoittaa, että pääpiirteissään pankkien asuntolainaprosessit ovat samankaltaisia, mikä selittyy pitkälti jo pankkitoimintaan liittyvästä tarkasta sääntelystä. Erot pankkien asuntolainaprosesseissa ovat selkeästi havaittavissa asuntolainan hakijan näkökulmasta katsoen. Osuuspankin ja Nordean välillä selkein ero välittyi asiakkaalle lainaneuvottelun ympärillä tapahtuvaan toimintaan. Molempien pankkien lähtökohtana on, että asiakas täyttää lainahakemuksen verkossa, mutta asiakkaan ottaessa yhteyttä Nordeaan siellä asiakkaan lainatarvetta kartoitetaan ensimmäisestä kontaktista lähtien. Asiakkaan näkökulmasta tällä on selkeästi merkitystä, koska näin asiakkaalle muodostuu hieman käsitystä, että minkälaista lainaa on mahdollista saada. Ensiasunnon ostajalle tällä on huomattavasti enemmän merkitystä, kun monelle asuntolainaneuvotteluun liittyvät asiat ovat täysin uusia ja asiakkaalla luultavasti on paljon epäselviä ja epävarmoja asioita mielessä.

Keskeisimmät ja asiakkaan näkökulmasta katsoen merkittävimmät erot löytyvät millä tavalla asiakas voi käydä lainaneuvottelun ja kuinka usein asiakkaan täytyy fyysisesti mennä pankkiin. Osuuspankki tarjoaa mahdollisuuden käydä lainaneuvottelu konttorissa, videoneuvotteluna tai puhelimitse. Puhelimitse käytävän lainaneuvottelun haasteena on, että kommunikointi täytyy hoitaa täysin puhumisen avulla eikä pankkitoimihenkilö voi näyttää esimerkiksi kaavioita tai taulukoita. Videoneuvottelu mahdollistaa tämän, mutta se on mahdollinen ainoastaan Osuuspankin olemassa oleville asiakkaille, koska se vaatii Osuuspankin verkkopalvelun. Nordea tarjoaa olemassa oleville asiakkailleen mahdollisuuden käydä lainaneuvottelu puhelimitse ja sähköiseen allekirjoittamiseen, mutta uusien asiakkaiden tulee molemmat toiminnot tehdä konttorissa.

## 5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää millä tavalla pankit voivat tuottaa asiakkaalle lisäarvoa asuntolainaprosessissa. Tutkimuksessa kuvataan ja analysoidaan kahden pankkiryhmän (Nordea Suomi Oyj ja OP-Pohjola-ryhmä) asuntolainaprosessi. Näitä prosessikuvauksia vertailemalla pyritään löytämään pankin asiakkaan näkökulmasta katsoen keskeisiä eroja ja hahmottamaan kohtia joissa asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa. Tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan asuntolainaprosessia asiakkaan näkökulmasta katsoen, eikä tarkoituksena ole tarkastella asioita ollenkaan pankin näkökulmasta. Asiakkaan kokema lisäarvo voidaan helposti kääntää pankin näkökulmasta katsoen pankin kilpailutekijäksi, jolloin tätä tutkimusta on mahdollista hyödyntää myös osana pankkien prosessien kehittämistä.

Tämän tutkimuksen lähtökohtana on ollut katsoa asuntolainaprosessia nimenomaan ensiasunnon ostajan näkökulmasta, jolloin voidaan lähtökohtaisesti olettaa, että asiakkaalla ei ole olennaisesti aiempaa kokemusta lainaneuvotteluun liittyen. Tutkimustuloksien perusteella havaittiin, että asuntolainaa hakeva asiakas joutuu osallistumaan asuntolainaprosessiin aktiivisesti ja pankista riippuen asiakas joutuu lähestulkoon jokaisessa lainaneuvottelussa jossain vaiheessa käymään fyysisesti pankin konttorissa. Pankkien olemassa olevien ja potentiaalisten uusien asiakkaiden välillä on selkeä ero vaihtoehtoissa, koska käytännössä uudet asiakkaat joutuvat tekemään kaiken (lainaneuvottelun, sopimuksen allekirjoittamisen) asuntolainaprosessiin liittyvän kyseisen pankin konttorissa. Asuntolainan hakijat neuvottelut asuntolainasta muutaman pankin kanssa, jolloin asiakkaat joutuvat joustamaan runsaasti käydäkseen neuvottelut kaikkien pankkien kanssa. Kokonaisuudessa tällainen prosessi vaatii asiakkaalta paljon aikaa ja käytännön järjestely aikataulujen suhteen, kun samalla tulee huomioida, että asiakkaan ovat riippuvaisia pankkien aukioloajoista. Kotitalouksille asuntolaina on useimmiten suurin yksittäinen taloudellinen projekti, kuten Alhonsuo ym. (2012:15) toteavat, joten asiakkaat ovat valmiita näkemään lainaneuvotteluiden eteen vaivaa. Kuitenkin lisäarvon tuottaminen asuntolainaprosessin yhteydessä on helposti

kopioitavissa myös muihin pankkien prosesseihin, jolloin pankit voivat saavuttaa laajasti kilpailuetua.

Verkkopankkipalvelun myötä asiakkaiden ja pankin välinen paikkasidonnaisuus on vähentynyt oleellisesti. Aikaisemmin usein asiakkaan tuli valita oman kylän pankki käytännöllisistä syistä, koska pankkiasioiden hoitaminen oli tällöin helpompaa. Verkkopankkipalvelujen myötä paikkasidonnaisuudesta on päästy osittain eroon, mutta edelleen etenkin asuntolainaneuvottelun käyminen useamman sadan kilometrin päässä sijaitsevan oman pankin kanssa on haasteellista. Teknologinen kehitys tarjoaa monia mahdollisuuksia järjestää etäneuvotteluita, jolloin asiakkaan ja pankin ei tarvitse fyysisesti olla samassa paikassa. Pankkien osalta haasteen etäneuvotteluihin luo pankkien sääntelyyn liittyvä asiakkaan tunnistaminen, joka voidaan usein tehdä verkkopalvelun kautta, mutta asuntolainan hakija ei voi käytännössä olla monen pankin asiakas yhtä aikaa. Olemassa oleva Finanssialan Keskusliiton määrittämä TUPAS-palvelu on käytössä monilla eri palveluilla, kuten esimerkiksi verottaja ja Kansaneläkelaitos. Tätä palvelua kehittämällä asiakkaan tunnistamisesta aiheutuvasta ongelmasta voisi olla mahdollista päästä eroon, jolloin myös pankkien uusille asiakkaat voitaisiin tarjota erilaisia mahdollisuuksia asuntolainaprosesseihin. Myös teleoperaattorit ovat erittäin kiinnostuneita kehittämään mobiilitunnistamiseen liittyviä palveluita, jotka voivat osittain korvata TUPAS-palvelua ja luoda uusia mahdollisuuksia.

Pankkien välillä asuntolainaprosesseissa ei ole asiakkaan näkökulmasta katsoen suuria eroja, mutta lisäarvon tuottamiseen on monia mahdollisuuksia ja tarpeita. Pankkien osalta kiinnostus yhteistyön tekemiseen toisten pankkien kanssa voi olla haastavaa. Esimerkiksi jos jokainen asiakas pystyy käymään asuntolainaneuvottelut kokonaisuudessaan omalta kotisohvaltaan kaikkien pankkien kanssa, niin mikä on silloin pankin kokema kilpailuetu tällaisessa tilanteessa. Jatkotutkimuskohteena voisi tutkia, että millä tavalla pankit voisivat tehdä yhteistyötä toisten pankkien tai esimerkiksi teleoperaattoreiden kanssa tuottaakseen asiakkailleen lisäarvoa.

## 6. YHTEENVETO

Tämän tutkielman tavoitteena oli selvittää millä tavalla asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa asuntolainaprosessissa. Tutkimuksen aihepiirin valintaan vaikutta tutkimuksen kirjoittajan työkokemus eri pankkiryhmistä ja oma elämäntilanne, jossa asuntolainaneuvottelut olivat ajankohtaisia. Lähtökohtana tutkimukselle oli, että asuntolainaprosessia katsotaan pääasiassa asuntolainan hakijan näkökulmasta eikä pankin näkökulmasta ja tämän lisäksi asuntolainan hakijan oli määritelty olevan ensiasunnon ostaja, jolla ei katsottu olevan aikaisempaa kokemusta lainaneuvotteluista. Tarkoituksena tutkimukseen oli saada mukaan Suomen kolme isointa pankkiryhmää eli OP-Pohjola-ryhmä, Nordea Suomi Pankki Oyj ja Danske Bank. Danske Bankin kanssa koitui ongelmaksi teemahaasteluun sopivan ajankohdan löytäminen, koska alustavasti sovitun henkilön kanssa tämä ei onnistunut. Tutkimus päädyttiin tekemään kahden ensimmäisen pankkiryhmän kanssa, koska Danske Bankin puuttuminen ei alustavien selvitysten perusteella tuottanut merkittävää puutetta. Danske Bankin mukana oleminen olisi lähinnä vahvistanut kahdesta muusta pankkiryhmästä saatua tutkimustulosta.

Tutkimus koostuu teoreettisesti viitekehyksestä ja tutkimuksen metodologiasta. Teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen eri osa-alueeseen, jotka ovat pankki- ja rahoituspalvelut ja prosessiteoria. Teoriat yhdistyvät tutkimuksen metodologiaosioissa, jossa tarkastellaan pankkien asuntolainaprosessia. Pankki- ja rahoituspalveluita käsitellään laajasti yleisellä tasolla huomioiden ensiasunnon ostajan tilanne, jolloin keskitytään pääasiassa rahoituspalveluihin, eikä esimerkiksi säästämiseen ja sijoittamiseen. Myös vakuutuspalvelut ovat rajattu tutkimuksen ulkopuolelle, koska muuten tutkimuksesta olisi tullut liian laaja kokonaisuus.

Prosessiteorian osalta tutkimus keskittyy prosessien uudelleen suunnitteluun ja pääpaino on prosessien kuvaamisessa eri mallien avulla. Prosessien uudelleen suunnitteluun keskittyminen on selkeä ja johdonmukainen valinta, koska lisäarvon tuottaminen asuntolainaprosessiin kirjoittajan näkemyksen mukaan tulee tuottaa uusien palvelujen ja

vaihtoehtojen avulla. Prosessiteoriassa lähdetään liikkeelle ajatuksesta, että ihmiset ja organisaatiot elävän jatkuvan muutoksen keskellä ja merkittävää toiminnan kannalta on, että millä tavalla reagoimme näihin muutoksiin. Prosessiajattelua helpottamaan eri mallien avulla luodaan prosessikuvauksia, joiden tarkoituksena on auttaa organisaatioiden toiminnan kehittämisessä.

Tutkimuksen metodologia käsittää teemahaastattelujen avulla kerätyn aineiston analysoinnin ja vertailun. Teemahaastattelussa käytiin läpi tutkimuksessa olevien pankkien asuntolainaprosessit läpi ensiasunnon ostajan näkökulmasta katsoen. Näiden haastattelujen perusteella saadun aineiston mukaisesti on tehty prosessikuvaus, jossa tuodaan esille asiakkaan ja pankin osallistuminen asuntolainaprosessiin. Prosessikuvaus on tehty Microsoft Visio -ohjelmalla. Prosessien mallintamisen menetelmänä käytetään uimaratamallia, joka tuo selkeästi esille missä vaiheessa prosessiin osallistuvien tahojen tulee olla mukana ja mitä tulee tehdä.

Tutkielmalle asetetut tavoitteet täyttyivät ja ne myös tukevat pankkien kehittämien palveluiden tarpeellisuutta. Pankkien asiakkaiden näkökulmasta katsoen tarvetta ja mielenkiintoa kyseisten palveluiden käyttämiselle on olemassa. Pankkien lisäksi myös esimerkiksi teleoperaattorit ovat halukkaita osallistumaan tietyillä mobiilipalveluilla tällaisten prosessien toimintaan. Asiakkaan tuotetun lisäarvon mukaisesti näillä asioilla on ratkaisevasti merkitystä. Jatkossa aihetta voi tutkia monen eri tahon näkökulmasta katsoa. Jatkotutkimuskohteita tästä aiheesta on varmasti tulossa ja mielenkiintoisia projekteja tullaan varmasti näkemään.

Tämän tutkimuksen valmistumisella ei ollut tiukkaa aikataulua, vaan sen oli tarkoitus valmistua muiden opintojen ja työn ohessa. Tutkimuksen aihepiirin valinta tehtiin loppuvuodesta 2012 ja teoriaosuuden kirjoittaminen suoritettiin kevään 2013 aikana. Kesällä ja alkusyksystä tehtiin teemahaastellut, joiden jälkeen suoritettiin aineiston analysointi ja laadittiin prosessikuvaukset. Aktiivisesti kirjoitta työskenteli tämän tutkimuksen parissa yhteensä noin 3–4 kuukautta.



## LÄHDELUETTELO

- Alhonsuo, Sampo, Nisén, Anne, Nousiainen, Satu, Pellikka, Tuula & Sundberg, Sirpa (2012). *Finanssitoiminnan käsikirja*. 2. painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- Andersén, Atso (2006). *Rahoitusjärjestelmä on valinta*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Casu, Barbara, Girardone, Claudia & Molyneux, Philip (2006). *Introduction to Banking*. Harlow. Pearson Education.
- Flowers, Robert & Edeki, Charles (2013). Business Process Modeling Notations. *International Journal of Computer Science and Mobile Computing* [online] 2:3 [siteerattu 13.6.2013], 35–40. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: <http://www.ijcsmc.com/docs/papers/March2013/V2I3201305.pdf>>.
- Giaglis, George M. (2001). A Taxonomy of Business Process Modeling and Information System Modeling Techniques. *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems* [online] 13 [siteerattu 14.6.2013], 209–228. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: [http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/195080/Giaglis\\_2001.pdf](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/195080/Giaglis_2001.pdf)>.
- Gunasekaran, A. & Kobu, B. (2002). *Modelling and analysis of business process reengineering* [online]. Oxfordshire: Taylor & Francis Ltd, 2002 [siteerattu 2.5.2013]. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: [http://www.umassd.edu/media/umassdartmouth/businessinnovationresearchcenter/publications/modelling\\_bpr.pdf](http://www.umassd.edu/media/umassdartmouth/businessinnovationresearchcenter/publications/modelling_bpr.pdf)>.
- Hamscher, Walter (1994). AI in Business-Process Reengineering. *AI Magazine* [online] 15:4 [siteerattu 2.5.2013], 71–72. Saatavissa World Wide Webistä:<URL: <http://aaai.org/ojs/index.php/aimagazine/article/viewFile/1113/1031>>.

- Hannus, Jouko (1997). Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Hannus, Jouko (1994). Prosessijohtaminen – Ydinprosessien uudistaminen ja yrityksen suorituskyky. Jyväskylä: HM&V Reseach Oy.
- Kettinger, William J., Teng, James T. C. & Guha Subashish (1997). Business process change: A study of methodologies, techniques, and tools. MIS Quarterly [online] 21:1 [siteerattu 2.5.2013], 55–80. Saatavissa World Wide Webistä: <URL: [http://miha.ef.uni-lj.si/\\_dokumenti3plus2/192182/PIPP2006\\_kettinger\\_MIS\\_nov.pdf](http://miha.ef.uni-lj.si/_dokumenti3plus2/192182/PIPP2006_kettinger_MIS_nov.pdf)>.
- Kontkanen, Erkki (2011). Pankkitoiminnan käsikirja. 3. painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- Korkia-aho, Mika & Holkko Laura (2013). Teemahaastattelu – Alavuden Seudun Osuuspankin asuntolainaprosessi (Helsingissä 6.9.2013).
- Kuusela, Hannu & Rintamäki, Timo (2004). Arvoa tuottava asiointikokemus. 2. painos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Leppiniemi, Jarmo (2009). Rahoitus. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lin F-R, Yang M-C & Pai Y-H (2002). A generic structure for business process modeling. Business Process Management Journal [online] 8:1 [siteerattu 13.6.2013], 19–41. Saatavissa World Wide Webistä:<URL: <http://www.bus.iastate.edu/nilakant/MIS538/Readings/A%20generic%20structure%20for%20business%20process%20modeling.pdf>>.
- Makkonen, Antti (2012). Vastuullinen luotonanto. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.

- Martola, Ulla & Santala, Riku (1997). Liiketoimintaprosessit – BPR-muutoksen johtaminen. Porvoo: Suomen Ekonomiliitto ja WSOY.
- Matthews, Kent & Thompson John (2005). The Economics of Banking. New Jersey: John Wiley & Sons, Ltd.
- Nyman, Göte & Silén, Markku (1995). Muutoshallinta ja business reengineering käytännössä. Helsinki: Andersen Consulting.
- Recker J., Roseman M., Indulska M. & Green P. (2009). Business Process Modeling- A Comparative Analysis. Journal of the Association for Information Systems [online] 10:4 [siteerattu 14.6.2013], 333–363. Saatavissa World Wide Webistä:<URL: <http://eprints.qut.edu.au/20105/2/ReckerEtAlJAIS.pdf>>.
- Ruuskanen, Osmo (2009). Pankkikriisit – syyt, seuraukset sekä kriisien hallinta. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- Saarelainen, Erkki (2013). Teemahaastattelu – Nordean asuntolainaprosessi (Helsingissä 19.9.2013).
- Stephen A. White (2004). Introduction to BPMN. BPT Trends [online]. IBM Corporation [siteerattu 23.5.2013]. Saatavana World Wide Webistä:<URL: [http://yoann.nogues.free.fr/IMG/pdf/07-04\\_WP\\_Intro\\_to\\_BPMN\\_-\\_White-2.pdf](http://yoann.nogues.free.fr/IMG/pdf/07-04_WP_Intro_to_BPMN_-_White-2.pdf)>.