

Asiakaskokemus osana digitaalisten palveluiden kehittämistä

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), asiakassuuntautuneen liiketoiminnan kehittäminen

2024

Okko Rostedt

Tiivistelmä

Tekijä(t) Okko Rostedt	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 53+ 3 liitettä	Valmistumisaika 2024
Työn nimi Asiakaskokemus osana digitaalisten palveluiden kehittämistä		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), asiakassuuntautuneen liiketoiminnan kehittäminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Kuntarahoitus Oyj		
Tiivistelmä <p>Digitalisaatio muuttaa yritysten palvelumalleja ja samalla myös tapaa, jolla yritys koh- taa asiakkaansa. Rahoituslalla digitaaliset palvelut ja verkkopankit ovat jo siirtäneet merkittävän osan asiakaskohtaamisista digitaaliseen muotoon. Digitaalisten palvelui- den suunnittelussa pyritään kuitenkin palvelumuotoilun keinoin luomaan mahdollisim- man onnistunut asiakaskokemus samalla, kun yrityksen omaa toimintaa tehostetaan.</p> <p>Opinnäytetyön toimeksiantaja, Kuntarahoitus Oyj, on yksi Suomen suurimmista luotto- laitoksista. Yrityksen arvoin kuuluu asiakaskeskeisyys, ja mitattu asiakastyytyväisyys on erinomaisella tasolla. Kuntarahoitus Oyj on siirtänyt palveluprosessejaan yhä enem- män digitaaliseen asiointiin. Digitaalisten palveluiden ekosysteemin kehittämisen ta- voitteena on ollut säilyttää korkeatasoinen asiakaskokemus.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on laadullinen tapaustutkimus, jonka tavoitteena on asiakas- ja asi- antuntijahaastattelujen avulla selvittää, miten digitaalisen palvelun asiakaskokemus muodostuu ja miten se on huomioitu digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Aiem- man tutkimustiedon pohjalta opinnäytetyön viitekehys rakennettiin asiakaskokemuksen ymmärtämisen, mittaamisen ja johtamisen teemoista sekä digitaalisten palveluiden ke- hittämisen näkökulmista.</p> <p>Tutkimuksen tulokset korostivat asiakkaiden osallistamisen tärkeyttä digitaalisen palve- lun kehityshankkeissa. Asiakaskokemukselle tärkeän palvelumuotoilun onnistumiseen vaikutti suoraan asiakkailta saatu palaute projektin aikana. Asiakaskokemus on koko- naisvaltainen, ja digitaaliset palvelut tulee nähdä osana yrityksen brändiä, jotta yrityk- sen strategiset tavoitteet voivat toteutua. Ilman suunnitelmallista asiakaskokemuksen mittaamista yrityksen on vaikea ymmärtää asiakaskokemuksen vaikutusta ja asettaa oikeita tavoitteita palveluiden kehittämiselle</p>		
Asiasanat Asiakaskokemus, digitaalinen asiakaskokemus, digitaalinen ekosysteemi, palvelumu- toilu		

Abstract

Author(s) Okko Rostedt	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2024
	Number of Pages 53 + 3 appendices	
Title of Publication Customer experience in digital service development		
Degree, Field of Study Master of Business Administration, customer-oriented business development		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party) Municipality Finance Plc		
<p data-bbox="236 994 347 1025">Abstract</p> <p data-bbox="236 1043 1401 1211">Digitalization is transforming companies' service models, as well as the way companies interact with their customers. In the financial sector, digital services and online banking have already shifted a significant portion of customer interactions to digital formats. In designing digital services, the goal is to create the best possible customer experience through service design while simultaneously enhancing the company's own operations.</p> <p data-bbox="236 1229 1401 1397">The client for this thesis, Municipality Finance Plc, is one of the largest credit institutions in Finland. The company's values include customer-centricity, and its measured customer satisfaction is at an excellent level. Municipality Finance Plc has increasingly transitioned its service processes to digital interactions. The goal in developing the ecosystem of digital services has been to maintain a high-quality customer experience.</p> <p data-bbox="236 1415 1401 1610">This thesis is a qualitative case study, aimed at understanding how the customer experience of digital services is formed and how it has been considered in the development of digital services through customer and expert interviews. Based on previous research, the theoretical framework of this thesis was constructed around the themes of understanding, measuring, and managing customer experience, as well as perspectives on the development of digital services.</p> <p data-bbox="236 1628 1401 1865">The results of the study highlighted the importance of involving customers in digital service development projects. The success of service design, which is crucial to the customer experience, was influenced by direct feedback from customers during the project. The customer experience is holistic, and digital services must be seen as part of the company's brand to ensure the company's strategic goals can be achieved. Without systematic measurement of customer experience, it is difficult for a company to understand its impact and set the right goals for service development.</p>		
Keywords Customer experience, Digital customer experience, digital ecosystem, service design		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	3
1.2	Digitaalisten palveluiden kehittäminen kohdeorganisaatiossa.....	4
1.3	Kehittämistehtävän tavoite, rajaukset ja hyöty	6
1.4	Tutkimuksen toteutuksen eteneminen	7
2	Asiakaskokemus ja digitalisaatio yrityksen strategian keskiössä.....	9
2.1	Asiakaskokemus strategisena valintana	9
2.2	Yrityksen digitaalinen strategia	11
3	Digitaalisuus osana modernia liiketoimintaa.....	14
3.1	Digitaalinen ekosysteemiajattelu	14
3.2	Palvelumuotoilu digitaalisessa palvelussa	15
3.3	Palvelun käytettävyys ja käyttäjäpersoonat	15
3.4	Digitaalisen palvelun kehittämisen johtaminen.....	16
4	Asiakaskokemuksen ymmärtäminen.....	18
4.1	Digitaalisen palvelun asiakaskokemus	19
4.2	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	20
4.3	Asiakaspolku	22
5	Opinnäytetyön metodologia	24
5.1	Haastatteluiden toteutus.....	25
5.2	Tutkimusaineiston käsittely.....	26
6	Kehittämistehtävän tulosten arviointi.....	28
6.1	Tutkimuksen aineiston analyysi	28
7	Tutkimuksen tulokset - asiakashaastattelut.....	30
7.1	Digitaalisen asiainninn palvelukonsepti	30
7.2	Asiakailta kerätty palaute palvelusta	32
7.2.1	Palvelun ulkoasu	33
7.2.2	Tarjouspyynnön syöttäminen käyttöliittymässä	34
7.2.3	Palvelun muodostama tarjousdokumentti ja rahoituspäätösvaihe	35
7.2.4	Tarjouksen liitteet	37
8	Tutkimuksen tulokset – asiantuntijahaastattelut	38
8.1	Asiakaskokemus osana kehitysprojektia.....	38
8.1.1	Projektityö ja asiakaskokemus.....	39
8.1.2	Asiakaskokemus projektien suunnittelussa ja tavoitteissa	40
8.2	Digitaalisten palveluiden ekosysteemin konseptointi.....	41

8.3	Asiakaskokemuksen johtaminen ja brändityö	42
8.3.1	Asiakaskokemuksen johtaminen.....	42
8.3.2	Brändityö ja digitaaliset palvelut.....	43
8.4	Asiakaskokemuksen muodostuminen digitaalisessa palvelussa	44
8.5	Asiakaskokemuksen mittaaminen.....	45
9	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	47
9.1	Johtopäätökset tutkimuskysymyksistä	47
9.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	50
9.3	Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet	51
	Lähteet	53

Liite 1. Asiantuntijahaastatteluiden teemarunko

Liite 2. Asiointisovelluksen asiakashaastatteluiden runko

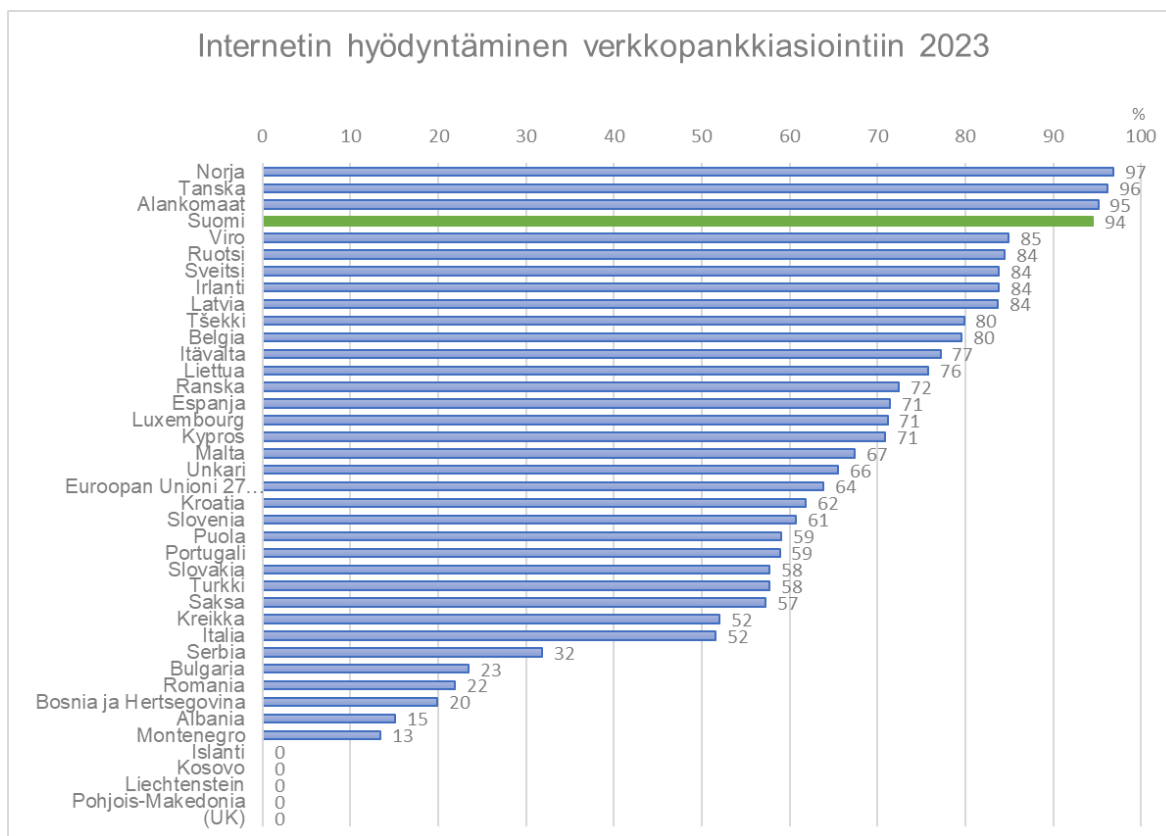
Liite 3. Digitaalisten palveluiden kokonaisvisio 2018

1 Johdanto

Yritysten palveluiden digitalisoituminen on globaali megatrendi ja pankkitoimiala on ollut hyvin aktiivinen verkkopankkien ja digitaalisen asiakaspalvelun kehittämisessä. Fyysisten pankkikonttorien määrää ovat vähentäneet kaikki Suomessa toimivat rahoituslaitokset ja samanaikaisesti verkossa pystyy asioimaan yhä laajemmin. KPMG (2019, 8–9) ennustaa, että perinteinen pankkitoiminta tulee viimeistään 2030-luvulla entisestään häviämään toiminnan digitalisoitumisen takia ja pankkiasiakkaat tulevat toimimaan useamman toimijan yhteisillä verkkoalustoilla. Perinteisten rahoituslaitosten lisäksi suuret teknologiayhtiöt saattavat omilla teknologioillaan muokata toimialan käytäntöjä tulevaisuudessa. Gillior (2018) puolestaan kiteyttää verkkoartikkelissaan, että digitalisaatio ei ole teknologinen murros vaan liiketoiminnan ja sosiaalisen kanssakäymisen murros, jota ajavat yritysten asiakkaat. Voimakkaasti digitalisoituvien yritysten johtaminen myös eroaa perinteisemmistä yrityksistä siinä, että asiakaskokemus on hyvin keskeinen yrityksen tavassa toimia.

Euroopan keskuspankki (2023) korostaa suhtautuvansa digitalisoitumiseen neutraalisti, mutta muistuttaa pankkivalvonnan tärkeydestä sektorin siirtyessä yhä voimakkaammin digitaalisiin palveluihin. Nedelescu & Banitã (2021, 17–18) toteavat, että kaikki prosessit, joissa kone voi korvata ihmisen, esimerkiksi tekoälyn muodossa, ovat tehokkaampia ja vähemmän alttiita virheille. Digitaalisten ratkaisujen lisääntyminen voi siis sopia pankkisektorille, jolla on tiukka sääntely ja asiakkaiden luottamus yrityksiin on erittäin tärkeää liiketoiminnan kannalta.

Digitalisaaliselta kehitykseltä haetaan pitkälti asiakkaille näkyviä hyötyjä, kuten yhä useamman palvelun nopeaa saatavuutta, ilman käyntiä pankkikonttorilla. Pankin omista lähtökohdista tärkeänä tavoitteena voidaan nähdä organisaation jäsenten toiminnan ja organisaation prosessien tehostaminen sekä sujuvien myyntitapaamisten mahdollistaminen. (Tuhkala 2019, 75.) Asiakkaille verkkopankit tarjoavat joustavuutta ja rahoituslaitoksille mahdollisuuksia toiminnan tehostamiseen ja uudelleen järjestelyihin. Verkkopankeissa pystytään myös tarjoamaan asiakkaille laajasti havainnollistavaa tietoa, jotta asiakkaat pystyvät tekemään laadukkaampia päätöksiä pankkiasioissaan. Suomalaiset ovat erittäin aktiivisia internetin sekä verkkopankkien hyödyntäjiä pankkiasioinnissaan. Alla kuvio 1 (Eurostat 2024) vuodelta 2023 osoittaa, että Suomessa ja useimmissa muissa EU-alueen maissa verkkopankkeja käyttää valtaosa kansalaisista.



Kuvio 1. Internetin hyödyntäminen verkkopankkiasiointiin 2023 (mukailien Eurostat 2024)

Kuntarahoitus Oyj on toiminut hyvin samankaltaisella asiakaspalvelun mallilla koko 2000-luvun ajan ja tässä mallissa painotettu henkilökohtaista asiakaspalvelua, joka tapahtuu Kuntarahoituksen asiantuntijoiden, eli ihmisten, toimesta. Kuntarahoituksen ydinliiketoiminta eli rahoitussopimusten solmiminen on hoidettu hyvin pitkälti sähköpostitse vuoteen 2022 asti. Kuntarahoitus on vuoden 2016 keväästä alkaen tarjonnut asiakkailleen digitaalisia palveluita työkaluiksi talous- ja rahoitussuunnitteluun. (Kuntarahoitus, 2023b). Hyvin aikaisesta kehitysvaiheesta alkaen yhtiö alkoi panostaa digitaalisten palveluiden tarjoamiseen ekosysteeminä, jolloin yhden kirjautumisen takana on käytettävissä useita palveluita eri tarkoituksiin. Muiden suurten rahoituslaitosten tarjoaman verkkopankin kaikille palveluille ei ole suoraa tarvetta, koska Kuntarahoituksen rahoitustuotteiden valikoima on rajallimpi. Kohdeorganisaation tarjoamien tuotteiden osalta asiakkaiden asiointin siirtyminen yhä enemmän digitaaliseksi seuraa kuitenkin koko rahoitusalan trendiä.

Yhtiön visiona on olla paras rahoituksen kumppani asiakaskunnalleen. Asiakastytyväisyys on tutkitusti ollut Kuntarahoituksen asiakaskunnassa erittäin korkeaa ja hyvä asiantuntijoiden tavoitettavuus on nostettu vuosikausia isoksi meriitiksi yhtiölle. (Kuntarahoitus, 2021a; 2023a.) Tämä tarkoittaa käytännössä yhdistelmää rahoituksen saatavuudesta, asiantunteemuksesta ja sujuvasta palveluprosessista. Kuntarahoitus mainitsee toimintansa tehostamisen, palveluprosessien kehittämisen ja digitalisoitumisen kautta osana yhtiön strategiaa

(Kuntarahoitus 2021a). Rahoituksen hakemisen ja myöntämisen prosessia on vuodesta 2021 kehitetty eteenpäin ja aloitettu siirto digitaaliseen asioinnin palveluun, jonka tarkoitus on edistää tätä tavoitetta entisestään. Prosessin digitalisoiminen tarkoittaa tarkkaa tasapainoilua toiminnan tehostamisen ja asiakaskokemuksen kehittymisen välillä.

Palveluiden digitalisoituminen ja korkeatasoinen asiakaskokemus tulevat tavoitteina suoraan yhtiön strategiasta. Tässä kehittämistehtävässä tutkitaan, miten tämä suuri muutos otetaan huomioon palveluiden kehittämisessä, jotta asiakaskokemus säilyisi korkeana tulevaisuudessakin. Kuntarahoitus Oyj tulee jatkamaan digitaalisen asioinnin kehittämistä niin, että se käsittää koko rahoituksen sopimisprosessin seuraavan parin vuoden aikana. On olennaista tietää voiko digitaalisen asioinnin pilottiasiakkaiden sekä projektissa mukana olleiden asiantuntijoiden kokemuksien avulla löytää kehitettävää myös asiakaskokemuksen huomioimisessa. Pilottiasiakkaita haastateltiin osana kehitysprojektia, mutta oliko kehitysprojektilla asetettu jonkinlaisia asiakaskokemuksen tavoitteita ja mikäli oli, niin miten niiden toteutuminen mitataan.

Tarjouspyyntöprosessin digitalisoiminen on koko sopimisprosessin osalta ensimmäinen vaihe ja tämän vaiheen pohjalta olisi mahdollista varmistaa, että muutoksen seuraavat vaiheet varmasti huomioivat asiakaskokemuksen tarpeeksi kokonaisvaltaisesti. Korkean asiakastytyvyyden ollessa yhtiön strategisena tavoitteena, tulisi myös palveluprosessien kehittämisen olevan asiakaskokemuksen tavoitteellisesti huomioivaa. Digitaalisten palveluiden kehittämisprojekteja varten tulisi mahdollisesti olla asiakaskokemuksen huomioimiseen jonkinlainen toimintamalli.

1.1 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämän kehittämistehtävän kohdeorganisaationa on Kuntarahoitus Oyj, joka on suomalainen julkisen sektorin erityisluottolaitos. Kuntarahoitus on selvästi suurin kuntasektorin ja yleishyödyllisen asuntotuotannon rahoittaja Suomessa. Yhtiön omistus pohja on myös vahvasti julkisella sektorilla, omistajien ollessa Keva, Suomen valtio ja suomalaiset kuntakonsernit sekä hyvinvointialueet. Rahoitussopimusten lisäksi Kuntarahoitus tarjoaa asiakkailleen konsulttipalveluita avuksi erilaisiin talouden ja rahoituksen hankkeisiin. Kuntarahoituksella on tarjolla myös digitaalisia palveluita, joita se tarjoaa työkaluiksi kuntien ja kuntayhtiöiden taloudesta ja rahoituksesta vastaaville (Kuntarahoitus, 2023a.)

Kuntarahoituksen perustehtävä on mahdollisimman edullisen rahoituksen saatavuuden varmistaminen omalle asiakaskunnalleen kaikissa markkinatilanteissa. Kuntarahoituksen toimintaa ohjaa laki Kuntien takauskeskuksesta, jossa määritellään millä perusteilla rahoitusta voidaan myöntää (Finlex, 2024). Kaikki mannersuomen kunnat ovat Kuntien

takauskeskuksen jäseniä ja yhteisvastuullisesti takaavat sitä kautta Kuntarahoituksen varainhankinnan. Kuntarahoitus toimii samalla luottoluokituksella kuin Suomen valtio ja sen perustehtävänä on hankkia rahoitusta kansainvälisiltä rahoitusmarkkinoilta joukkovelkakirjalainojen liikkeeseenlaskuilla, jotta se voi kanavoida tätä rahoitusta julkisen sektorin hankkeisiin. Kuntarahoitus on kokoluokkansa ja yhteiskunnallisen merkityksensä takia Euroopan Keskuspankin suoran valvonnan alainen toimija. (Kuntarahoitus, 2023a.)

Kuntarahoituksen tyypillisiä rahoituskohteita ovat kuntien ja kuntayhtymien rakennushankkeet, kuten koulut, päiväkodit, kirjastot, liikuntatilat, vanhainkodit ja kunnallinen infraverkko (Kuntarahoitus, 2024). Yhteistyössä Ympäristöministeriön alaisuudessa toimivan Asumisen Rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA:n sekä Valtiokonttorin kanssa, Kuntarahoitus rahoittaa myös valtion tukemia, erityisryhmille toteutettuja rakennushankkeita. Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus (2024) määrittelee, että rakennettavat kohteet ovat hankkeina sellaisia, joissa pyrkimys on edistää kohtuuhintaista asumista ja joiden asukasvalintaan liittyy sosiaalisia perusteita sekä yleishyödyllisiksi luokitelluille toimijoille on tiettyjä velvoitteita. Kohtuuhintaisella asuntotoiminnalla tarkoitetaan kunnallisen asuntorakentamisen lisäksi asunomisoikeusasuntojen rakennuttajia sekä opiskelija- ja senioritalojen rakennuttajia.

1.2 Digitaalisten palveluiden kehittäminen kohdeorganisaatiossa

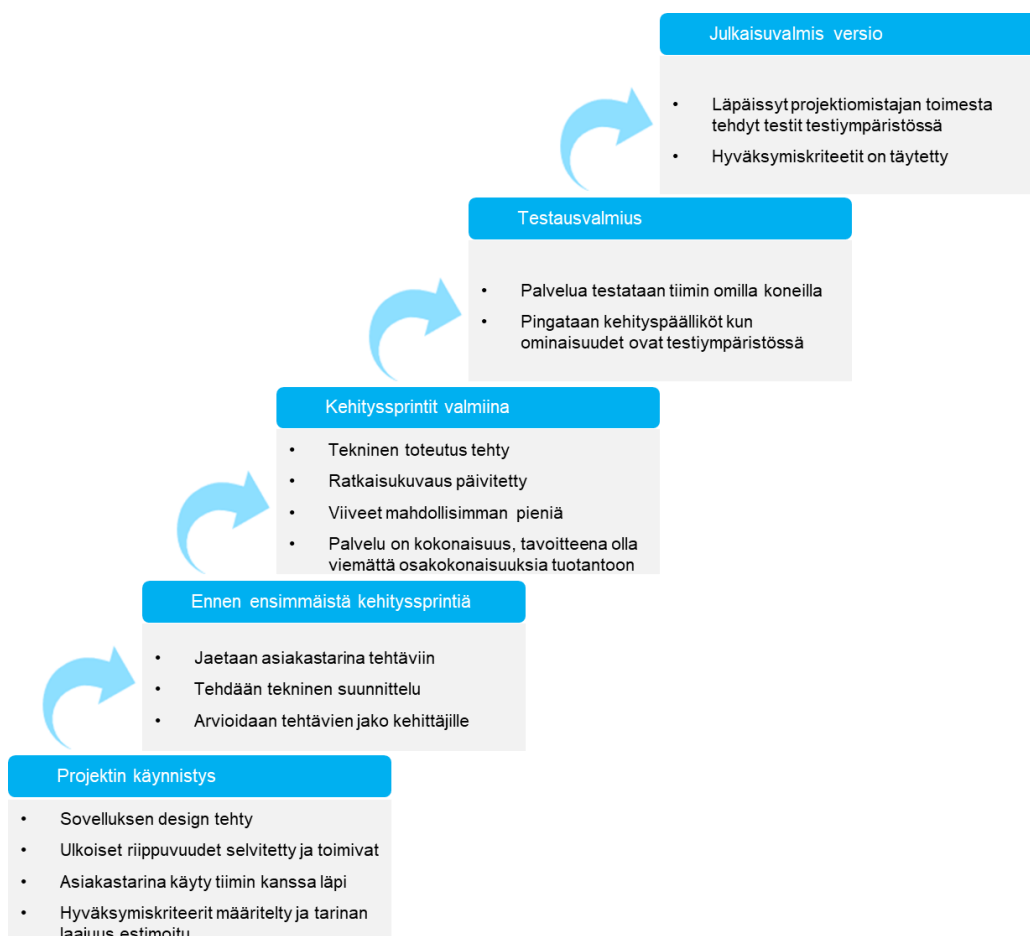
Palveluiden kehittäminen on organisaation eri toimintojen rajat ylittävää ja resursseja tarvitaan yhtiön useista eri yksiköistä. Kaikki merkittävät kehitystarpeet toteutetaan projekteina, jotta niihin tarvittavat resurssit ja kustannukset voidaan budjetoida sekä aikatauluttaa huolellisesti etukäteen. Käynnissä on jatkuvasti useita eri kehityshankkeita organisaation eri toiminnoissa, joten projektimuotoinen kehittäminen selkiyttää myös yrityksen johdolle projektisalkun kokonaiskuvaa ja mahdollistaa priorisoinnin, koska kehittämiseen käytettävät resurssit ovat aina rajalliset.

Kuntarahoituksen organisaatiossa on useita kehityspäälliköitä, joiden tehtävänä on ylläpitää ja hallita yhtiön eri toimintojen kehittämisportfolioita. Asiakkaiden käyttöön tarkoitetun digitaalisen asiointisovelluksen parissa työskentelevät kehityspäälliköt toimivat läheisessä yhteistyössä Kuntarahoituksen Asiakasrahoitus -toiminnon sekä Teknologia palvelut -toiminnon asiantuntijoiden kanssa sekä ulkoistettujen kehittäjien kanssa. Kuntarahoituksella ei nykyisellään ole omia kehittäjäresursseja palveluiden toteuttamiseen, vaan tässä turvaututaan yhteistyöyritysten resursseihin.

Ennen kuin varsinainen kehitysprojekti aloitetaan, on asiakkaiden sekä valitun yhteistyökumppaniyrityksen kanssa toteutettu konsepti palvelusta, jota lähdetään kehittämään. Konseptikuvauksen yhteydessä on tehty hahmotelma tulevasta palvelusta ja esitelty sitä

asiakkaille, jotta pystytään validoimaan oikea kehittämisen suunta. Konsepti toteutetaan asiakastarinan muodossa ja siitä pyritään muodostamaan mahdollisimman moneen yrityksen asiakkaaseen soveltuva. Asiakastarinan avulla asiakkaita haastatteleamalla on mahdollista tunnistaa, mitkä ovat uuden palvelun keskeisimmät ja tärkeimmiksi koetut hyödyt asiakkaille sekä kohdeorganisaatiolle itselleen. Konseptityön osana tehdään myös selvitys tulevan palvelun teknisestä toteutuksesta sekä alustava arvio palvelun kehityskustannuksista sekä kehitysprojektin resurssivaatimuksista.

Digitaalisten palveluiden kehittämisessä käytetään ketterän kehittämisen mallia, jossa projekti jaetaan sprintteihin eli noin kahden viikon jaksoihin. Aiemmin toteutetun palvelukonseptin tarina jaetaan useaan kehityssprinttiin ja sitä lähdetään pala palalta rakentamaan kohti valmista palvelua. Kehitysprojektissa digitaalinen palvelu kehitetään asetettuun tavoitteeseen asti, jonka jälkeen tuote voidaan julkaista. Julkaisun jälkeenkin tehdään jatkuvasti pienkehitystä joko havaittujen bugien tai mahdollisesti asiakaspalautteen pohjalta. Kuntarahoituksen asiointisovelluksen kehitysprojektin kulku projektiin alussa kuvattuna alla kuviossa 2.



Kuvio 2. Asiointisovelluksen digitaalisen lainan hakemisen projekti (mukaillen Kuntarahoitus Oyj, 2021b)

1.3 Kehittämistehtävän tavoite, rajaukset ja hyöty

Kuntarahoitus Oyj:n rahoituksen myöntämisen prosessi ja asiakaspalvelu ovat suuressa muutoksessa. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, minkälaisista tekijöistä erinomainen digitaalisen palvelun asiakaskokemus koostuu ja miten tämä käytännössä näkyy kohdeorganisaation toiminnassa digitaalisia palveluita kehitettäessä. Tutkimuksen lopputuotoksena on tavoitteena tuottaa toimeksiantajaryitykselle kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen huomioiseksi digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Tavoitteen toteutuessa toimeksiantajan asiantuntijoiden ymmärrys asiakaskokemuksen muodostumisesta lisääntyy ja yrityksen strateginen tavoite erinomaisesta asiakaskokemuksesta pystytään siirtämään varmemmin myös digitaalisiin asiointipalveluihin.

Tutkimuksessa pyritään vastaavaan seuraaviin kysymyksiin:

- Mistä tekijöistä koostuu asiakkaille suunnatun digitaalisen palvelun erinomainen asiakaskokemus?
- Miten yhtiön strateginen tavoite erinomaisesta asiakaskokemuksesta huomioitiin digitaalisen asiointipalvelun kehittämisessä?
- Mitkä tekijät voisivat entisestään parantaa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittämistä kohdeorganisaation toiminnassa?

Tästä kehittämistehtävästä rajataan pois strategiatyön toteutuksen tutkiminen sellaisenaan ja strategian painopisteiden mahdollisia vaikutuksia tutkitaan ainoastaan digitaalisten palveluiden kehittämisen näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena ei ole tehdä suosituksia kohdeorganisaation strategiatyön kehittämiseen. Tavoitteena on selvittää, miten strategiassa mainittu asiakaskokemukseen panostaminen näkyi kehitysprojektissa ja mitä mahdollisesti voitaisiin yhä parantaa asiakaskokemuksen roolissa digitaalisten palveluiden kehittämisessä.

Kehittämistehtävä toteutetaan pohjautuen digitaalisen asiointipalvelun kehittämisprojektin ensimmäisessä vaiheessa kerättyyn aineistoon. Asiointisovellus vietiin tuotantoon kahdessa vaiheessa, joista ensimmäisessä syksyllä 2022 julkaistiin lyhytaikaisten rahoitusinstrumenttien hinnoittelu ja liikkeeseenlaskujen toteutus. Toisessa vaiheessa keuhällä 2023 julkaistiin pitkäaikaisten lainojen tarjouspyyntöjen lähettäminen Kuntarahoitukselle. Tässä kehittämistehtävässä keskitytään projektin toiseen vaiheeseen, jossa julkaistiin tuotantoon talousarvio- ja korkotukilainojen tarjouspyyntöjen lähettäminen.

1.4 Tutkimuksen toteutuksen eteneminen

Kehittämistehtävän toimeksiantona toimiva yhteistyösopimus allekirjoitettiin toimeksiantaja Kuntarahoitus Oyj:n kanssa elokuussa 2023. Tavoitteellisena aikatauluna opinnäytteen valmistumiselle on vuoden 2024 kesän aikana. Kehitystehtävän toteuttajan osalta tutkimuksen aiheeseen ja saatavilla olevaan materiaaliin tutustuminen on alkanut heinäkuun 2023, kun toimeksiantajan kanssa on sovittu opinnäytteen toteutuksesta. Tutkimuksen aineisto sisältää kohdeorganisaatio Kuntarahoituksen digitaalisen asiointisovelluksen kehitysprojektiin sisältyneiden asiakashaastattelut, siltä osin kuin ne keskittyivät digitaalisen lainan hakemisen kehittämiseen osana asiointisovellusta. Lisäaineistona osana tätä tutkimusta on haastateltu neljää kohdeorganisaation asiantuntijaa ja näiden haastatteluiden tarkoituksena on syventää ymmärrystä digitaalisen asiointisovelluksen asiakaskokemuksen huomioimisesta osana kehittämissuunnitelmia. Alla kuviossa 3 on esitetty alustava aikataulu kehittämishankkeen toteutukselle.



Kuvio 3. Kehittämissuunnitelman toteutusaikataulun tavoite

Työmäärällisesti suurin osa toteutuksesta ajoittui vuoden 2023 viimeiselle vuosineljännekselle ja vuoden 2024 toiselle neljännekselle. Opinnäytteen tekijä allokoiki kehittämishankkeen toteutukselle tänä ajanjaksona reilusti työaikaa. Tarkoituksena on, että kehittämishanke on tekijän pääasiallinen työtehtävä vähintään muutamaa henkilötyöpäivää vastaavan ajan josta kuukaudesta lokakuun 2023 ja elokuun 2024 välisenä aikana.

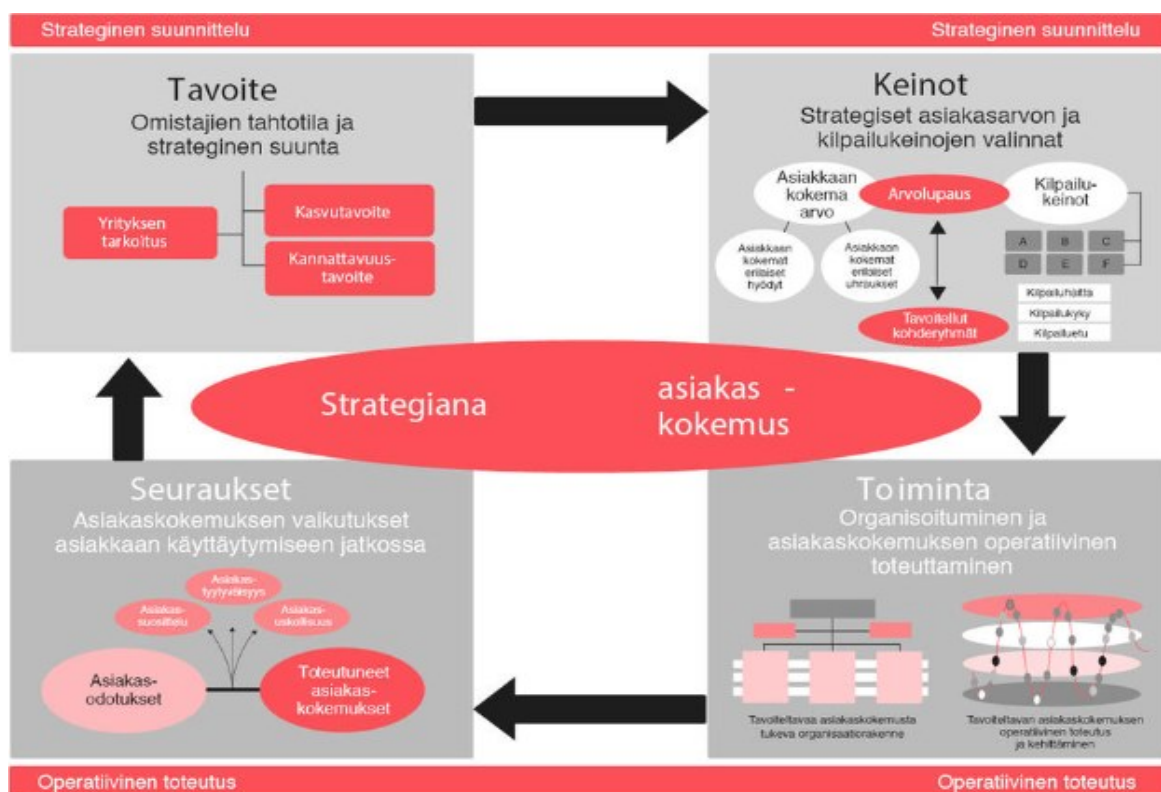
2 Asiakaskokemus ja digitalisaatio yrityksen strategian keskiössä

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakaskokemusta osana digitaalisten palveluiden kehittämistä ja tästä syystä tietoperusta rakentuu sekä asiakaskokemuksen ymmärtämisestä laajempaan ilmiönä sekä digitalisaation vaikutuksesta yritystoimintaan. Asiakaskokemuksen hallinta ja digitalisaatio linkittyvät läheisesti toisiinsa, koska yrityksen liiketoiminnan digitalisoituessa täytyy yrityksen huomioida myös asiakaskokemuksen hallinta strategiasaan. Ulrich-Dieter ym. (2023, 4) korostavat, että vaikka digitalisaatiota itsessään pidetään liiketoiminnan muutoksen ajurina, mutta sillä on valtavia vaikutuksia myös pankkitoiminnan keskittymiseen, kansainvälistymiseen, prosessien standardoitumiseen ja asiakaskeskeisyyden korostumiseen.

Asiakaskokemuksen tutkimus on alkanut yleistyä 2000-luvulla, ja termille on useiden tutkimusten pohjalta alkanut vakiintua merkitykseksi asiakkaan kokemuksen subjektiivisuus sekä se, että asiakas ja yritys ovat kosketuksissa toisiinsa hyvin laajasti. Meyer & Schwager (2007, 118) määrittelevät asiakaskokemuksen olevan asiakkaan henkilökohtainen ja subjektiivinen reaktio suoraan ja epäsuoraan kontaktiin yrityksen kanssa. Verhoef ym. (2009, 32) täydensivät asiakaskokemuksen olevan asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus, jossa yhdistyvät henkilöt tietoiset, tunteelliset, sosiaaliset ja fyysiset reaktiot suhteessa yritykseen.

2.1 Asiakaskokemus strategisena valintana

Asiakaskokemuksen hallinta sisältyy nykyisin merkittävässä määrin yritysten strategiaan valintoihin, jolloin se on osana kaikkea yritysten toimintaa. Jo strategiaa luotaessa asiakaskokemus tulisi ottaa sen kiinteäksi osaksi. Saarijärvi & Puustinen (2020) esittelevät strategisen viitekehyksen asiakaskokemuksen johtamiseen. Asiakaskokemuksen muodostuminen lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta ja siitä minkälaisen arvolupauksen yritys toiminnastaan asiakkailleen antaa. Kahteen tasoon, strategiaan ja toteutukseen, jakautuva strateginen viitekehys löytyy alla kuviosta 4.



Kuvio 4. Asiakaskokemuksen strateginen viitekehys (Saarijärvi & Puustinen, 2020)

Strateginen taso on mallissa jaettu vielä kahteen näkökulmaan, joista ensimmäinen on omistajien tahtotila ja yritystoiminnalle asetetut tavoitteet. Ylipäätään tämä tarkoittaa sitä, että asiakaskokemuksen johtamisen tulisi lähteä yrityksessä hallitustasolta asti. Strategian toteutuksen tasossa pureudutaan ensin operatiiviseen näkökulmaan, joka korostuu erityisesti yrityksen keskijohdon ja asiakasrajapinnassa työtä tekevien asiantuntijoiden tehtävissä. Heidän on pystyttävä jalkauttamaan yrityksen arvolupaus päivittäiseen operatiiviseen toimintaan. (Saarijärvi & Puustinen, 2020.) Fileniuksen mukaan (2015, 186–187) Asiakaskokemuksenkin johtamisessa keskeistä on toteuttaa tavoitteellinen suunnitelma, jonka mukaisesti yritys lähtee toimimaan ja sillä voidaan katsoa olevan myös selkeä taloudellinen ulottuvuus. Asiakaskokemukseen panostamista voidaan katsoa kahdesta näkökulmasta: paljonko euroja menetetään, jos ei kiinnitetä huomiota asiakaskokemukseen tai vastaavasti paljonko euroja on mahdollista saavuttaa panostamalla asiaan.

Aito asiakaslähtöisyys on jotain muuta kuin strategiamateriaaleihin kirjattu tavoite parhaasta asiakaskokemuksesta ilman resursseja, tavoitteita ja konkretia. Asiakaslähtöisyydessä on kyse asiakkaan asettamisesta kaiken toiminnan ytimeen lähtien johdon sitoutumisesta ja strategisista valinnoista. Asiakaskokemuksen johtaminen taas tarkoittaa asiakkaan asemaan asettumista ja aitoa ymmärrystä siitä, miten toiminta välittyy asiakkaalle ja minkälaista arvoa tuotetaan. (Holma ym. 2021, 32.)

2.2 Yrityksen digitaalinen strategia

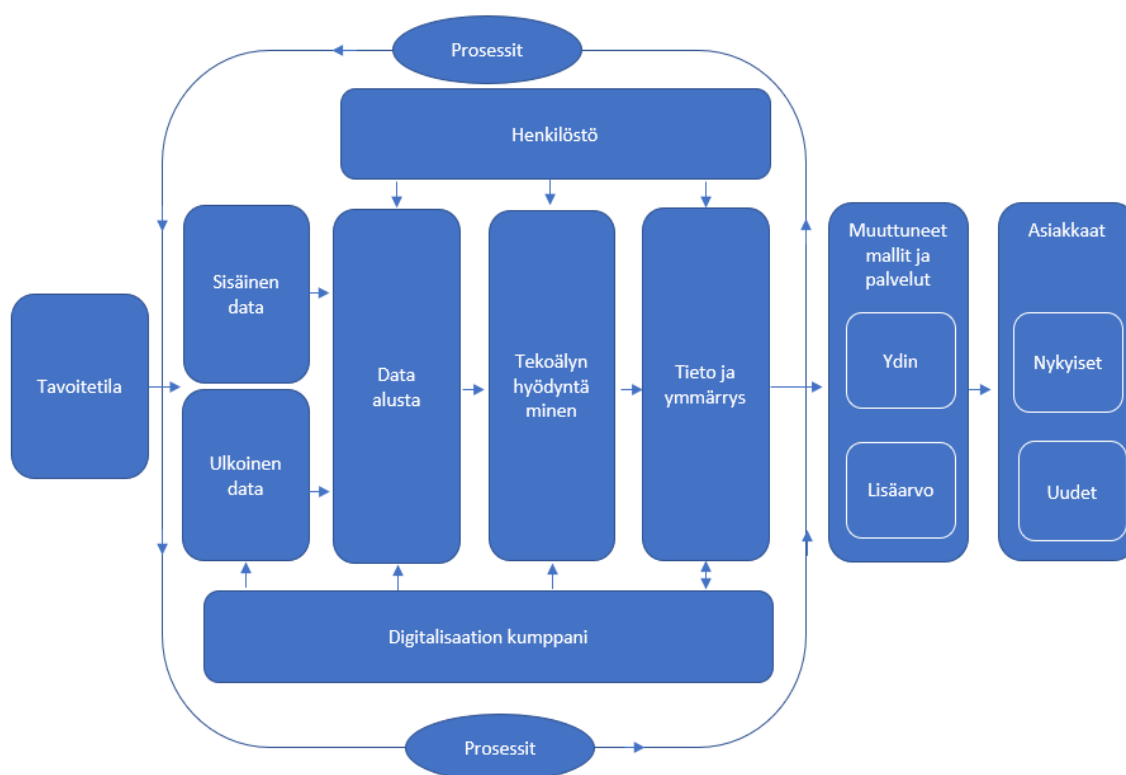
Yritysten digitaaliset tai sähköiset strategiat keskittyvät usein vain digitaaliseen maailmaan ja katsantokanta on liikaa yrityksestä tai sen tuotteista lähtevä. Digitaalisten palveluiden kehittämisessä oikea-aikaisuus on erityisen tärkeää, eikä jokaiseen uuteen ilmiöön kannata lähteä investoimaan. Oikea-aikaisella digitaalisuuden lisäämisellä voidaan kuitenkin vahvistaa tulevaisuuden kilpailukykyä. (Filenius 2015, 37–38.) Weber & Chatzopoulos (2019, 204) esittävät, että yrityksen johdon ei kannata rajoittaa asiakaskokemusta pelkästään digitaalisiin kanaviin. Perinteisten asiakaspalvelun ja tavoittamisen kanavien merkitys on edelleen keskeinen, kun pyritään täydentämään koko asiakaskokemuksen polkua tai jos etsitään uusia potentiaalisia asiakkaita. Yritysten kannattaa edelleen panostaa monikanavaisuuteen asiakaskokemuksessa ja tavoitella näiden mahdollisimman optimaalista yhdistelmää.

Digitaalisessa strategiatyössä yrityksen johto joutuu pohtimaan useita eri kysymyksiä, jotka lopulta antavat yrityksen toiminnalle suunnan. Aivan yleisimmällä tasolla yrityksen täytyy päättää mihin se resurssinsa aikoo keskittää, mikä on yrityksen ydinliiketoimintaa ja miten sitä toteutetaan. Minkälaisella organisaatiolla digitaalista kehittämistä johdetaan ja kuka organisaation sisällä on uuden agendan omistaja. Digitaalista liiketoimintaa tekevän yrityksen on tiedettävä, aikooko se asiakaskeskeisesti seurata asiakasta vai asiakaslähtöisesti kehittää asiakkaiden kanssa yhdessä, jopa hieman asiakasta johdattaen. (Hämäläinen ym. 2016, 81–86.) Lemon & Verhoef (2016, 73) puolestaan esittävät, että yrityksen voi olla strategisesti järkevää asiakaslähtöisesti kehittää tuotteitaan vastaamaan kaikkien tuottavimpien asiakkaidensa tarpeisiin, jolloin tämä itsessään tuo kehittämiseen kurinalaisuutta sekä koordinoitua asiakaskokemuksen hallintaan yli osastorajojen.

Liiketoiminnan digitalisoiminen voi tarkoittaa koko liiketoimintamallin uudelleenajattelua, jotta digitalisaatiosta saadaan paras mahdollinen hyöty irti ja sen tyypillisesti korkea kustannus hallintaan. Digitaalisessa muutosstrategiassa liiketoimintamallin rooli on keskeinen, kun yritys joutuu mukauttamaan organisaatorakennettaan ja yritysarkkitehtuuriaan, arvolu-paustaan, segmentointiaan sekä arvoketjuaan. Liiketoiminnan digitalisoiminen kyseenalais-taa monia perinteisen liiketoiminnan tapoja ja pakottaa yrityksen johdon pohtimaan kilpai-luedun takia, mitä elementtejä halutaan korostaa ja mitä säilyttää. Digitaalisen strategian tarkoitus on ottaa kantaa juuri siihen, miten liiketoimintaa tehdään uuden toimintamallin alai-suudessa. (Correani ym. 2020, 41.) Becker & Schmid (2020, 989) korostavat teknologisen muutoksen usein johtavan myös muutokseen luodussa asiakasarvossa, koska digitalisaatio muuttaa vaikuttaa koko arvoketjuun. Yrityksen täytyy kysyä itseltään, kuinka pitkälle

perinteisestä liiketoiminnasta palveluiden digitalisaatiolla halutaan mennä ja kohdistetaanko muutos kaikkiin asiakassegmentteihin sekä markkinoihin.

Liiketoiminnan digitalisoimisessa keskeisiä konsepteja kuviossa 5 alla. Muutokselle on heti alussa oltava kirkas tavoite, jota lähdetään tavoittelemaan. Matkalla tavoitteeseen yrityksen on pohdittava sille kriittisten datalähteiden yhteensopivuutta digitaaliseen toimintamalliin sekä niiden välistä integraatiota. Digitaalinen liiketoiminta edellyttää edistyskellistä IT-arkkitehtuuria ja data-alustan jatkuvaa kehittämistä. Liiketoiminnan digitalisoiminen on myös luonnollinen hetki pohtia eri työvaiheiden ja prosessien automatisoimista sekä tekoälyn hyödyntämistä. (Correani ym. 2020, 45–50.)



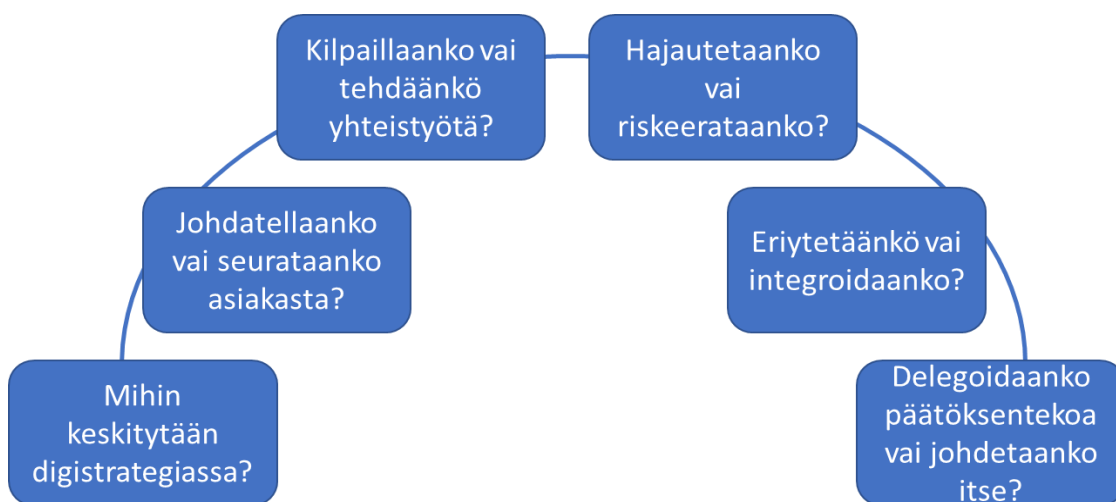
Kuvio 5. Digitaalisen strategian implementoinnin malli (mukailtu Correani ym. 2020, 45)

Digitalisoimisessa tarvitaan usein kumppaneita ja niiden valinnan onnistuminen on erityisen tärkeää, koska on järkevää tavoitella pitkäaikaista kumppanuutta ja toimintojen ulkoistamista. Henkilöstö on sitoutettava alusta asti mukaan muutokseen ja tehtävä nopeasti tarpeelliset uudelleenorganisoinnit sekä ymmärrettävä uusien resurssien tarve. Liiketoiminnan siirtyessä digitaaliseksi tarvitaan todennäköisesti aivan uudenlaisia resursseja hallinnoimaan muuttuneita prosesseja, toimintamalleja sekä dataa. Prosessien ja toimintamallien priorisointi on tehtävä digitaaliseen liiketoimintaan soveltuvaksi, jotta nykyiset asiakkaat saavat lisäarvoa ja uusien asiakkaiden hankinta on entistä tehokkaampaa. (Correani ym., 45–50.)

Digitaalisuus on voimakkaasti yritysten ja asiakkaiden välisen tiedon laajuutta ja määrää. Tämän datan hyödyntämisen mahdollisuus on digitaalisen palvelun arvon luomisen ydintä. Digitaalisuus poistaa kitkaa niin prosesseista kuin asiakkaan ostamisen polusta, ja tarjoaa samalla yrityksen käyttöön lisää tietoa asiakkaan käyttäytymisestä. Lisääntyvällä asiakasymmärryksellä voidaan parantaa markkinoinnin tehokkuutta, ymmärtää asiakkaan ostokäyttäytymistä sekä tuen tarvetta ja sitä, miten asiakkaat käyttävät palveluita. (Ronteau ym. 2023, 21–22.)

Data ja digitaalisuus tulisi siis ottaa huomioon yrityksen strategiassa asti. Muutos digitaaliseen liiketoimintaan voi edesauttaa asiakaskokemusta merkittävästi, jos lisääntynyttä asiakasdataa osataan hyödyntää parempien tuotteiden ja palveluiden, innovaation nopeutumisen sekä ekosysteemien kehittämisessä. (Correani ym., 39.) Suoraviivainen ohje voisi olla asiakkaan suurimpien kipupisteiden tunnistaminen ja niiden ratkaiseminen teknologian avulla. Ne asiat, jotka saavat asiakkaan turhautumaan, tulisi pikimmiten pyrkiä poistamaan. Teknologiaprojektit, jotka lähtevät asiakkaasta ja ovat tarkasti rajattuja, useimmiten onnistuvat. Massiiviset kehityshankkeet, joita on mahdoton johtaa ja joissa asiakas on kadonnut jonnekin byrokratian rattaisiin, eivät. (Gerdt & Eskelinen 2018, 38.)

Kehittämisen osalta on merkittävää päättää, kuinka paljon digitaalisuuteen panostetaan kerralla ja miten paljon resursseja kehittämiseen voi olla samanaikaisesti. Uusien kehityshankkeiden osalta on ymmärrettävä, integroidaanko välittömästi osaksi yrityksen ydinliiketoimintaa vai aiotaanko niitä eriyttää jonkinlaiseksi pilottihankkeeksi alkuvaiheessa. Yritys voi tasata kehittämiseen sidoksissa olevia resursseja tekemällä myös yhteistyötä muiden organisaatioiden kanssa, jopa oman toimialan kilpailijoiden. (Hämäläinen ym. 2016, 81–86.) Kuviossa 6 digitaalisen strategian johtamisen keskeiset valinnat.



Kuvio 6. Digitaalisen strategian johtamisen valinnat (mukailtu Hämäläinen ym. 2016, 81–86)

3 Digitaalisuus osana modernia liiketoimintaa

Digitalisaatio on merkittävä osa 2020-luvun liiketoimintaa ja yhä useammin vähintään osa palveluista on digitaalisessa muodossa. Yritysten kilpaillessa asiakkaista laajentuvat tarjottavat digitaaliset palvelut ekosysteemeiksi, joissa useita palveluita liitetään yhteen esimerkiksi nykyaikaisia API-rajapintoja ja palvelumuotoilua hyödyntäen. König (2023, 6) määrittelee digitaalisen ekosysteemin olevan kokonaisuus, jonka avulla yritys voi pyrkiä ratkaisemaan asiakkaansa ongelmia sekä omien palveluidensa, mutta myös yhteistyöyritysten tai jopa kilpailijoiden palveluiden avulla. Asiakaskokemukseltaan toimivan digitaalisen ekosysteemin rakentaminen edellyttää uudenlaista johtamista, johon sisällytetään digitaalisen asiakaskokemuksen hallinnointi. Ross (2023) muistuttaa digitaalisen asiakaskokemuksen olevan usein portti yrityksen tarjontaan, eikä sitä voida arvioida tai optimoida irrallisena muusta toiminnasta.

3.1 Digitaalinen ekosysteemiajattelu

Asiakkaat haluavat helppokäyttöisiä, saumattomia, nopeita palveluita, sekä digitaalisessa että ei-digitaalisessa muodossa. Ekosysteemien kehittämisessäkin on keskityttävä ensin arvon luomiseen asiakkaalle. Ekosysteemin on oltava riittävän merkittävä tulevaisuuden liiketoiminnan kannalta, tarkoittaen sekä euroissa että toimijoiden riittävää tavoittamista. Tämä ei usein kuitenkaan riitä, vaan ekosysteemi ja siihen mahdollisesti linkittyvä alusta on nähtävä tulevaisuuden mahdollisuutena. Ekosysteemin on oltava ainutlaatuinen. Lisäksi vetovoimaisuutta lisää, jos alusta auttaa yrityksiä hyödyntämään niiden olemassa olevaa potentiaalia ja saavuttamaan nykyiset tai tulevat strategiset tavoitteensa. (VTT 2020, 3–5.)

Verkostojen ja ekosysteemien myötä perinteinen näkemys organisaatiosta, sen rajoista ja strategioista kääntyy pääläelleen. Strategiatyöstä tulee enemmän jaettua ja toisaalta organisaatiot ovat aikaisempaa riippuvaisempia toisistaan ja toistensa strategioista. Ekosysteemin johtamisen haasteena on se, että siihen kuuluvia toimijoita johdetaan tai ohjataan ilman suoraa hierarkkista suhdetta ja päätöksenteko on hajautettua. Toimijoiden johtaminen perustuu neuvotteluvoimaan ja hyvin asetettuihin yhteisiin tavoitteisiin siitä mitä hyötyä kukin toimija saa verkostoon kuulumisesta. (Hämäläinen ym. 2016, 78–79.)

Trischlerin ym. mukaan (2021, 70–72) digitaalisten palveluiden tarjoaminen usean palvelun ekosysteeminä tarjoaa merkittäviä etuja kilpailussa muita palveluntarjoajia vastaan. Ekosysteemin saavuttaessa sille asetettujen tavoitteiden ensimmäisen tason, on tyypillistä, että yritykset alkavat siirtää strategista pohdintaa saavutetun aseman puolustamiseen. Tarjoamalla käyttäjälle pääsy monipuoliseen, useita eri ongelmia ratkaisevaan palveluvalikoimaan, syntyy käyttäjiä ekosysteemin piiriin lukitseva vaikutus. Pitkällä aikavälillä

ekosysteemiä hallitsevan yrityksen on kuitenkin kyettävä järjestelmällisesti kehittämään palveluitaan ja pyrittävä jo ennakoiden näkemään tarjolla olevien palveluiden potentiaalisia heikkouksia. Käyttäjäkokenemusta tulisi miettiä yksittäisen palvelun sijasta ekosysteemin laajuuisena.

3.2 Palvelumuotoilu digitaalisessa palvelussa

Palvelumuotoilu on tapa kehittää yrityksen toimintoja asiakas keskiössä. Se tarkoittaa palvelujen ja asiakaskokemuksen kehittämistä, jossa korostuu palvelutapahtuman kokeminen sen käyttäjän näkökulmasta. Palvelumuotoilu perustuu luovan ja analyyttisen ajattelun yhdistävään sekä käyttäjiä osallistavaan suunnitteluprosessiin, jonka lopputulos parantaa palvelun laatua ja asiakaskokemusta tuoden yritykselle liiketoiminnallista lisäarvoa. Palvelumuotoilu nopeuttaa palvelujen kehittämistä ja varmistaa, että palvelu vastaa asiakastarpeisiin ja on toiminnallisesti järkevä. Siinä yhdistyy haluttavuus, toteuttamiskelpoisuus sekä kannattavuus. (Alhonen & Iloranta 2021, 2.)

Koivisto ym. (2019, 42) tiivistävät palvelumuotoilun olevan sekä analyyttistä että luovaa, koska se yhdistää samaan prosessiin niin asiakas- ja käyttäjätarpeiden tutkimisen kuin ratkaisujen kehittämisenkin. Palvelumuotoiluprosessin tarkoituksena on:

- identifoida arvonluontimahdollisuuksia ymmärtämällä ja tunnistamalla asiakas- ja käyttäjätarpeita.
- luoda arvolupauksia ja parantaa palvelun laatua kehittämällä luovia ratkaisuja asiakas- ja käyttäjätarpeisiin sekä palveluntarjoajan asettamiin reunaehtoihin perustuen.

Palvelumuotoilun avulla digitaalisen palvelupolusta pyritään saamaan looginen ja helppokäyttöinen. Gerdt & Eskelinen (2018, 56–57) nostavat esiin tutkimuksen, jonka mukaan juuri palvelun helppokäyttöisyydellä ja asiakasuskollisuudella on selkeä korrelaatio keskenään. Personoinnilla tarkoitetaan asiakkaan tunnistamista ja mahdollisen aiemman asiakastiedon hyödyntämistä palvelun sisällön muokkauksessa. Tämän kokonaisuuden toteutus on mahdollinen vain, jos sitä tukee hyvin valittu teknologia, joka päälle asiakaskokemusta rakennetaan.

3.3 Palvelun käytettävyys ja käyttäjäpersoonat

Digitaalisen palvelun käytettävyys yhdistyy palvelun käyttäjäkokenemukseen (UX), mutta käytettävyys voidaan ymmärtää palvelun laadullisena piirteenä. Käyttäjäkokenemus puolestaan kuvaa sen käyttäjälle syntyvää kokonaisvaikutelmaa, jonka muodostumiseen vaikuttavat palvelumuotoilun ja käyttöliittymäsuunnittelun lisäksi myös palvelun markkinointi sekä käyttäjän vuorovaikutus yrityksen kanssa kokonaisuutena. (Norman & Nielsen 2022.) Soares

ym. (2021, 5, 18) määrittelevät, että palvelun käytettävyydellä voidaan yksinkertaistettuna tarkoittaa sen ulkoasun loogisuutta ja käytön oppimisen helppoutta. Näin ollen käytettävyydellä on suora yhteys myös palvelun käyttäjäkokemukseen. Käyttäjäkokemuksella tarkoitetaan käyttäjän, palvelun ja palvelun käyttötarkoituksen välistä yhteyttä, jotka lopulta määrittävät käytettävyyden.

Suunniteltaessa palvelua voidaan hyödyntää apuna käyttäjä- tai asiakaspersoonia. Käyttäjäpersoonissa pyritään tunnistamaan oleellimmat piirteet, joihin palvelun tulisi pystyä vastaamaan. Näitä piirteitä ovat esimerkiksi käyttäjien yleinen tietämys asiasta, jota palvelulla hoidetaan tai heidän mieltymyksensä siitä, miten asia tulisi hoitaa. (Interaction Design Foundation 2024.) Käyttäjäpersoonat eivät ole todellisia henkilöitä, vaan käyttäjien arkkityyppejä, joita vastaan palvelun käytettävyyttä arvioidaan.

Cooper ym. (2014, 64–65) toteavat, että palvelun suunnittelussa on erityisen tärkeää tunnistaa oleellimmat käyttäjätyypit ja pyrkiä miellyttämään nimenomaan heidän tarpeitaan. Käyttäjätyyppejä voidaan myös hyödyntää toteuttavan tiimin sisäisessä kommunikaatiossa sekä yhteisymmärryksen parantamisessa. Palvelumuotoilun onnistumista voidaan mitata toteutusvaiheessa tunnistettujen käyttäjätyyppien tarpeita ja mieltymyksiä vastaan. Käyttäjätyyppien muodostamisessa parhaan lopputuloksen saa tyypillisesti, jos ne pohjautuvat todellisten asiakashaastattelun pohja-aineistoon.

3.4 Digitaalisen palvelun kehittämisen johtaminen

Digitaalisen palvelun kehittäminen ja julkaiseminen asiakkaiden käyttöön on elinkaareltaan jopa useiden vuosikymmenten pituinen ajanjakso. Tämä asettaa yrityksille haasteen palvelun kehittämisen ja asiakaskokemuksen pitkän aikavälin hallinnassa. Filenius (2015, 37) korostaa, että digitaaliset kanavat ja niiden mukanaan tuomat kosketuspisteet yrityksen ja asiakkaan välillä tulisi tunnistaa strategisella tasolla ja osana yrityksen liiketoimintakonseptia. Tarjottavat palvelut tulee suunnitella aina asiakkaan näkökulmasta. Holma ym. toteavat (2021, 221) kuluttajaliiketoiminnan joustavien digitaalisten palveluiden nostavan rimaa myös B2B-liiketoiminnan puolella, asiakkaiden tottuessa korkeaan tasoon ja odottaessa palveluilta jatkuvaa uudistumista.

Palveluita kehitetään varmasti usein asiakkaan näkökulmasta, mutta palvelun pitkän elinkaaren aikana yrityksen liiketoiminnan ympäristö ja asiakkaiden odotukset palvelulle ehtivät muuttua merkittävästi. Yan (2020, 34) toteaa, että digitaalisen palvelun kehittämisessä voidaan painottaa tuotteen elinkaaren huomioimista ja kehittämisen sopeuttamista niin, että se luo optimaalisesti arvoa eri elinkaarivaiheissa. Palvelulla voidaan katsoa olevan kolme elinkaaren päävaihetta, elinkaaren alku-, keski- ja päätösvaiheet. Tuotteen alkuvaiheessa

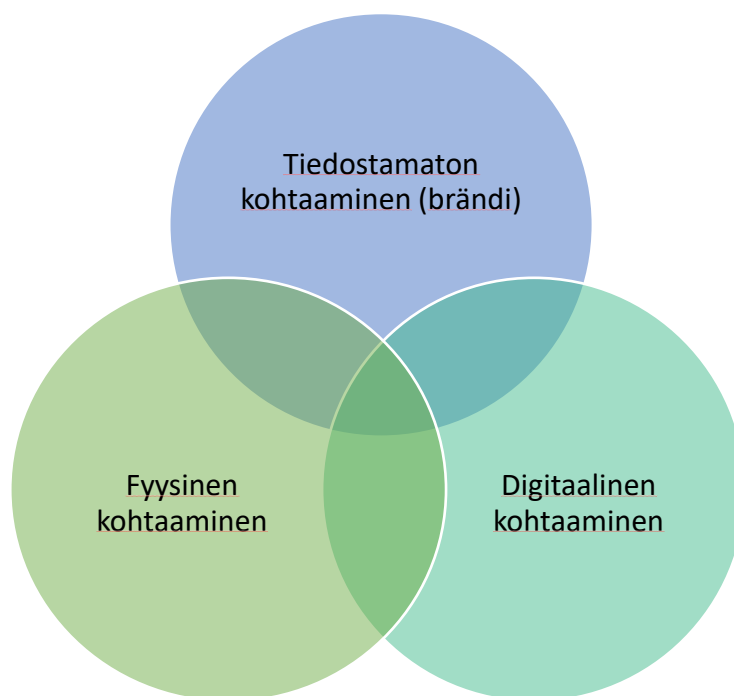
kehittäminen on tyypillisesti hyvin luovaa ja joustavaa, perustuen asiakkaiden ongelmien ratkaisuun, koska heitä kannattaa tässä kohtaa kuunnella tuotteen parantamiseksi. Elinkaaren keskivaiheilla palvelu ei enää ole täysin sen kehittäneen yrityksen hallussa, vaan monilla sidosryhmillä on oma vahva sidoksensa tuotteeseen. Kehittämisen muoto siirtyy ylläpidonomaiseksi ja uudet innovaatiot vähenevät. Elinkaaren päätösvaiheessa tuote ei enää kykene ratkaisemaan sen käyttäjien ongelmia, ja kehittämisen huomio kääntyy siihen mitä osia tuotteesta voidaan kierrättää osaksi jotain uutta ratkaisua.

4 Asiakaskokemuksen ymmärtäminen

Toimiva johtaminen edellyttää, että yrityksen asiakkaiden kokemuksen muodostumista ymmärretään ja asiakaskokemusta myös mitataan. Lemon & Verhoef (2016, 88) muistuttavat yrityksen johdon pystyvän vain rajallisesti hallitsemaan asiakaskokemusta nykyisessä digitaalisen liiketoiminnan maailmassa, kun asiakkaat voivat luoda omat asiakaspolkunsu yrityksen luo. Yritykset kuitenkin pyrkivät kuitenkin hallitsemaan omaa asiakaskokemustaan parhaansa mukaan ja tavoitetta edesauttavat asiakaspolun eli asiakkaan ja yrityksen välisen kosketuspisteiden hahmottaminen sekä toimivien asiakaskokemuksen mittareiden sisällyttäminen osaksi liiketoimintaa.

Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen voidaan summata koostuvan kolmesta isommasta kokonaisuudesta, joiden pohjalta asiakkaan todellinen ja pitkäaikainen tunnekokemus organisaatiota kohtaan syntyy. Tunnistetuin osa kokemuksesta on fyysisesti tapahtuva kohtaaminen, jossa asiakas ja yrityksen edustaja kohtaavat kasvokkain. Toinen erityisen tärkeä kokonaisuus nykyisessä digitaalisessa ajassa on digitaalisessa ympäristössä tai sosiaalisessa mediassa tapahtuva asiakaskohtaaminen, jossa asiakas itsenäisen tiedonhaun ohella käy tutustumassa erilaisiin vaihtoehtoihin ja etsii sopivaa ratkaisua ongelmaansa.

Kolmas osa-alue on niin sanottu tiedostamaton tunne kokemus, jossa kaikki aiemmat oletukset, näkemykset ja mielikuvat vaikuttavat kokonaisvaltaisen brändikokemuksen syntymiseen. Asiakkaan asiointihistoria, mielikuva hinnan ja laadun välisestä suhteesta, mainonta, arvostelut sekä ensituntuma eri kohtaamispisteistä, vaikuttavat kaikki kokonaisvaltaisen brändimielikuvan syntymiseen. (Ahvenainen ym. 2017, 34.) Kuviossa 7 havainnollistetaan kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntyminen.



Kuvio 7. Kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen osatekijät (Ahvenainen ym. 2017, 33)

Asiakaskokemus nousee todennäköisesti useista lähteistä ja on usean kohtaamisen summa. Digitaalisen kanavan asiakaskokemus ei siis synny yksin palvelun käytettävyydestä tai käyttäjäkokemuksesta vaan siihen vaikuttaa myös asiakkaan historia yrityksen asiakkaana ja se, kuinka hyvin yrityksen markkinointiviestintä on tavoittanut asiakkaan. (Maklan & Klaus, 2011.) McKinseyn tutkimus osoittaa, että ne yritykset, jotka pystyvät yhdistämään parhaiten monikanavaisuutta eli digitaalisia ja fyysisiä elementtejä asiakastyösään, ovat usein parantaneet asiakaskokemuksen mittaamisen tuloksia (Killström 2020, 157).

4.1 Digitaalisen palvelun asiakaskokemus

Valtaosa asiakkaista käyttää rahoituslaitosten palveluita nykyisin verkkopankin tai muun vastaavan digitaalisen kanavan kautta ja painetta myös mobiiliapplikaatioiden kehittämiseen on edelleen. Perinteinen puhelimen kautta tapahtuva asiointi on laskussa. Tämä trendi indikoi, että rahoituslaitosten johdon tulisi panostaa digitaalisten asiointikanavien kehittämiseen. Ja kun yhä enemmän digitaalisia palvelukanavia pankkisektorille ilmaantuu, on kehittäjien tasapainoiltava asiakkaan tarpeiden tyydyttämisen sekä palvelumuotoilun ja tietoturvallisuuden välillä. Digitaalisen palvelun on tyydytettävä asiakkaan tarve, jotta asiakasuskollisuus voi parantua. (Mbama & Ezepue 2018.)

Sujuvassa digitaalisen palvelun asiakaskokemuksessa voi tiivistetysti sanoa olevan kyse käyttäjäystävällisyydestä ja personoinnista sekä

reaaliaikaisuudesta. Palvelun täytyy toimia nopeasti ja siellä esitettyjen tietojen täytyy olla aina ajantasaisia. (Gerdt & Eskelinen 2018, 56.)

Digitaalisissa palveluissa asiakkaat eivät usein jaksa viettää kauan aikaa etsimiseen, vaan varsinaisen asioinnin tulisi sujua mahdollisimman sujuvasti, koska palvelun asiakaskokemukseen vaikuttaa sen toimivuus kokonaisuutena (von Zansen ym. 2017. 149). Rose ym. (2011, 28–29) esittävät, että digitaalisen palvelun asiakaskokemuksessa on kaksi elementtiä, kognitiivinen sekä affektiivinen. Tiivistettynä kyse on tiedon ja tunteen yhdistelmästä, johon vaikuttavat palvelun käytettävyys, sujuvuus, asiakkaan kokema kontrolli sekä luottamus palveluntarjoajaan. Gerdt & Eskelinen (2018, 56) yhdistävät tähän kokonaisuuteen myös palveluiden teknisen kokonaisympäristön, jonka saumaton toimivuus on ratkaisevassa osassa asiakaskokemuksen syntymistä.

4.2 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiakaskokemuksen mittaaminen on kaikkein kehittyneintä asiakaspolun yksittäisistä pisteistä tai asiakaspolun kokonaisuudesta. Juuri näiden asiakaskokemuksen tekijöiden mittaaminen on kaikkein yleisintä. Tämän tyyliiset mittarit eivät kuitenkaan pysty mittaamaan asiakaskokemusta kokonaisuutena, vaan tarjoavat todellisuutta kapeamman kuvan. Hyvin rajatun toiminnon asiakaskokemuksen mittaaminen ei yleensä anna kovin luotettavaa kuvaa tulosta tulevasta kehityksestä. Yritykset mielellään mittaavat suoraviivaisilla työkaluilla, jotka antavat yksinkertaisia vastauksia, jotta saadut tulokset on helppo raportoida eteenpäin. Useimmiten mitataan tiettyjä asiakaskokemuksen osa-alueita, kuten yksittäisten kosketuspisteiden, yksittäisen transaktion tai polun päätepisteen kokemusta. (Lemon & Verhoef 2016, 77–78, 82.) Holma ym. (2021, 262–263, 268) nostavat asiakaskokemuksen mittaamisessa avainasemaan tiedon analysoinnin ja asioiden syy-yhteyksien tunnistamisen. Mittarien tuottaman informaation avulla voidaan johtaa resursseja sekä investoida oikeaan aikaan ja paikkaan kokemusten kehittämisen näkökulmasta. Alla listattuna yleisimpiä asiakaskokemuksen mittaamisen työkaluja.

- NPS (Net Promoter Score) suositteluindeksi, jonka avulla selvitetään asiakkaan suositteluhalukkuutta eli sitä, kuinka todennäköisesti asiakkaat suosittelisivat yritystä, tuotetta tai palvelua jollekin toiselle. Tämän mittarin on todettu ennustavan lojaliteettia. NPS on mittarina tehokas ja yksinkertainen, mutta sen kääntöpuolena pienet muutokset kokemuksessa eivät helposti näy mittatuissa tuloksissa. Mittarin lopputulemaa on helpohko manipuloida, jos keskitytään vain tietyn arvosanan kohottamiseen (arvostelijan 6 nostaminen passiiviseksi/ tai passiivisen 8 nostaminen suosittelijaksi 9). Arvosteluasteikkona mittarissa käytetään numeerista skaalaa 0–

10. Löytänä & Korhikoski (2011, 64) tuovat lisäksi esiin työntekijöiden kokemusta mittaavan eNPS-luvun (Employer Net Promoter Score), jolla mitataan NPS:n tavoin työntekijöiden suositteluhalukkuutta oman työpaikkansa tai työtehtävänsä osalta. Mittari voi hyödyttää myös asiakaskokemuksen ymmärtämisessä, koska heikko eNPS-luku voi heijastua myös asiakaskokemukseen.

- CSAT (Customer Satisfaction Score) kertoo palvelun laadusta valitussa kohtaamis-pisteessä. Laatu on kytköksissä asiakkaan tyytyväisyyteen, jota todennetaan mo-nesti kysymyksellä: Kuinka tyytyväinen olit saamasi palveluun? CSAT antaa yksi-tyiskohtaisempaa dataa tietystä kohtaamis-pisteestä, kun taas NPS pyrkii rakenta-maan kuvaa asiakkaan kokemuksesta laajemmin. CSAT:n kautta saatu arvio voi olla tietyssä kohdassa positiivinen, vaikka NPS-indeksi olisikin heikko tai matala, sillä palvelukokemus voi olla hyvä, vaikkei asiakas olisikaan vielä valmis suosittele-maan yritystä tai tuotetta. Arvosteluasteikko on tyypillisesti 1–5.
- CES (Customer Effort Score) antaa käsityksen asiakaspulun pullonkauloista, ja sillä todennetaan asiointin vaivattomuutta ja helppoutta. Tyypillisesti kysytään, kuinka paljon vaivaa asiakas näki saadakseen toivomaansa palvelua tai vastaavasti tekikö yritys palvelun saamisen helpoksi asteikolla 1 (erittäin vaivaton) - 7 (erittäin vaival-loinen).
- Hymiöt tai tähtisymbolit toimivat hyvin intuitiivisen tunnekokemuksen ja tyytyväisyy-den mittaamisessa, kun pyritään korostamaan vastaamisen helppoutta, nopeutta ja monikielisyyttä. Tässä yksinkertaisessa mittaamisen mallissa vastausvaihtoehdon valitseminen koetaan helpoksi ja kulttuurierot ovat tasaisempia kuin vaikka numee-risen arvosanan mittaamisessa. Numeerisessa mittaamista voi aiheutua kulttuuril-lista vinoumaa, koska esimerkiksi numero 8 voi toiselle tarkoittaa erittäin hyvää ja toiselle tyydyttävää arvosanaa.

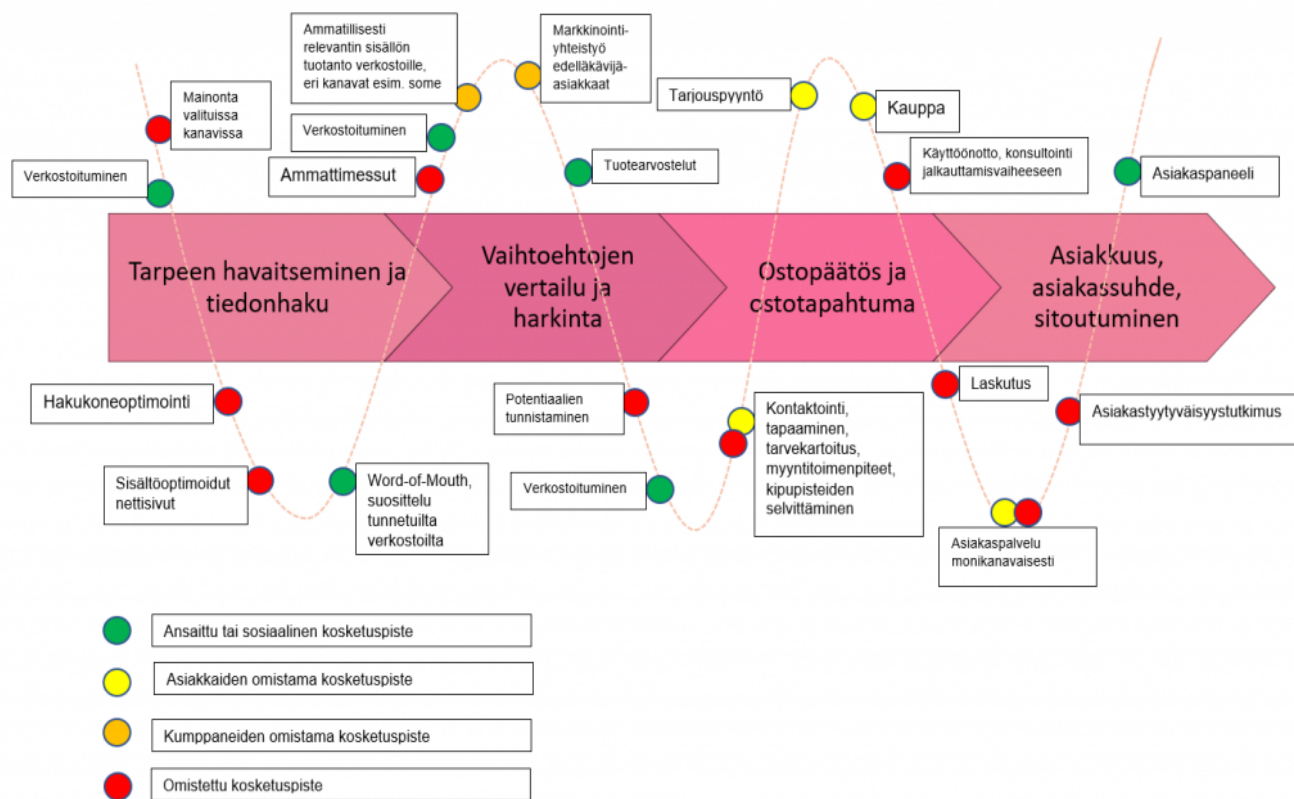
Kokemuspisteissä koetaan pääsääntöisesti jotakin tunnetta, joka on joko positiivista tai ne-gatiivista. Vastausvaihtoehtojen parillinen määrä, esimerkiksi 1–10, ohjaa selkeämmin valit-semaan joko negatiivisen tai positiivisen vaihtoehdon. Pariton määrä tarjoaa aina ikään kuin vaihtoehdon valita keskimmäinen numero, joka mielletään vastaukseksi ”en osaa sanoa”. Mittausmallin suunnittelussa kannattaa edetä joustavasti, jotta saadaan nopeasti selville, millaisia kokemuksia asiakkaille oikein tuotetaan. Varsinkin yrityksissä, joissa asiakaskoke-muksen strategiseen kehittämiseen ei ole laaja-alaista tukea, jo yksinkertaisella mittaami-sella voidaan tuottaa tietoa, joka antaa tarvittavaa tukea jatkokehittämiseksi. (Holma ym. 2021, 263.)

4.3 Asiakaspolku

Ylivoimaisen asiakaskokemuksen rakentaminen aloitetaan asiakkaan ostoprosessin ymmärtämisestä. Oleellista on tietää, missä vaiheissa ja kanavissa asiakas haluaa olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Asiakaspolkuja tarkasteltaessa on pohdittava, mitkä pisteet ovat järkevää jättää asiakkaan itsensä hoidettavaksi ja missä tilanteissa asiakas kaipaa sekä olettaa saavansa apua. Digitalisaatio on tehnyt ostoprosesseista asiakkaan kannalta itsenäisempiä ja yrityksen näkökulmasta se on kustannustehokkaampi tapa tuottaa palvelua, joskin huono palvelu tulee usein kalliimmaksi, oli se miten tahansa tuotettua. (Korkiakoski & Gerdt, 2016, 50–52.) Lemon & Verhoef (2016, 83) puolestaan painottavat, että jokaisessa kosketuspisteessä pitäisi kuitenkin pystyä tuomaan asiakaskokemukseen jotain mielekästä lisää.

Asiakaspolulla tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamispisteitä koko asiakkaan ostoprosessin aikana, aina ostotarpeen tunnistamisesta ostotapahtuman jälkeiseen aikaan (Uusitalo 2022). Asiakaspolku siis sisältää kaikki vuorovaikutustilanteet asiakkaan ja yrityksen välillä. Määrätietoinen asiakaspolun tunnistaminen ja hallinta auttavat yritystä lisäämään asiakasuskollisuutta ja parantamaan asiakaskokemusta. Yrityksen johdon tulisi ymmärtää asiakaspolku kokonaisuutena, eikä yrittää panostaa sen yksittäisiin kohtaamispisteisiin ja muodostaa niistä selkeästi elämyksellisempiä kuin polun muista kohdista. Asiakkaat arvostavat yrityksen tarinan koheesiota, johdonmukaisuutta ja tilanteen tasalla olevaa palvelua eri kohtaamispisteissä. (Kuehnl ym. 2019, 552–553; Lemon & Verhoef 2016, 85.)

Asiakkaan ja yrityksen välisiä kosketuspisteitä on neljässä erilaisessa luokassa, eivätkä kaikki kosketuspisteet ole merkittävyydeltään aivan yhtä tärkeitä. Yritys voi omistaa esimerkiksi omaan markkinointiinsa käyttämät kosketuspisteet, kuten mainonnan tai Internet-sivustonsa. Myös yrityksen kumppaneiden kautta tuleviin kosketuspisteisiin sillä on hyvä kontrolli. Yritys pääsääntöisesti itse hyväksyy esimerkiksi viestintätoimistojen käyttämät materiaalit sosiaalisessa mediassa tai tuottaa mediaan toimitetut kolumnit ja esiintymiset. Osan kohtaamispisteistä omistaa kuitenkin asiakas esimerkiksi niissä vaiheissa, joissa ostotarve havaitaan tai tuotteesta haetaan vertailutietoja. Asiakas myös haluaa valita parhaiten hänelle soveltuvan maksutavan, joten yrityksen on kyettävä tukemaan useita eri menetelmiä. Näitä kosketuspisteitä täydentämässä ovat vielä muiden yrityksen asiakkaiden suositusten tai onnistuneen somevaikuttamisen kautta ansaitut kosketuspisteet. (Lemon & Verhoef 2016, 76–78.) Kuviossa 8 havainnollistetaan asiakaspolku ja erilaisia kosketuspisteitä ostoprosessin aikana.



Kuvio 8. Asiakaspolku ja kosketuspisteitä (Sara 2019, 21)

5 Opinnäytetyön metodologia

Laadullisen tutkimuksen strategioista tapaustutkimusta käytetään usein, kun tutkittava ongelma liittyy organisaation asiakkaisiin, tuotteisiin tai järjestelmiin. Tapaustutkimuksessa voidaan keskittyä tarkasti rajattuun kohteeseen, jolloin tuotoksena on tutkimuksellisin keinoin saatua syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa. Tapaustutkimuksen ominaispiirre on se, että ilmiötä tutkitaan sen omassa esiintymisympäristössä. (Ojasalo ym. 2014, 52.) Tässä tutkimuksessa ilmiön esiintymisympäristö on toimeksiantajayrityksen digitaaliset palvelut sekä niihin liittyvä kehitysprojekti. Laadulliselle tutkimukselle tyypillinen tavoite, syvälinen ymmärrys tutkimuksen kohteena olevasta ilmiöstä, soveltuu tämän tutkimuksen perustaksi.

Laadulliselle tutkimukselle, kuten tapaustutkimus, soveltuu toteutusmenetelmäksi teema-haastattelut. Haastatteluiden kysymysten suunnittelu on erittäin tärkeässä osassa, koska oikeat kysymykset ohjaavat haastateltavia vastaamaan juuri tutkimuksen suunnitelman mukaisesti. Lapan ym. (2012, 248–249) toteavat, että tutkijan on pohdittava myös toimeksiantajan näkökulmaa ja kysyttävä itseltään mitä toimeksiantaja haluaisi tietää ja ketkä tutkimustuloksia tulevat lukemaan. Tähän tutkimukseen täydentävää aineistoa saadaan pilotti-asiakkaille toteutettujen haastattelun muodossa kehitysprojektin ajalta ja uutta aineistoa muodostetaan haastatteleamalla Kuntarahoituksen asiantuntijoita, jotka olivat mukana asiointisovelluksen kehitysprojektissa.

Laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tärkein tehtävä on olla emansipatorinen eli tarkoituksena ei ole vain käyttää tutkimushaastateltavia tiedon lähteenä vaan tutkimuksen tulisi lisätä myös heidän ymmärrystään tutkittavasta asiasta. Tämän tavoitteen täytyessä tutkimukseen osallistuvien ajattelumallit ja toimintatavat voivat kehittyä myönteisesti myös tutkimustilanteen jälkeen. (Vilkkä 2015, 125–126.) Pyrkimyksenä haastattelun rakenteen osalta on käydä läpi tutkimuksen viitekehysten teemoja sekä projektin aikaisesta materiaalista nousseita havaintoja.

Teemahaastattelun ominaispiirteenä on se, että ennakkoon tiedetään haastateltavien kokeneen tietyn tilanteen (Hirsjärvi & Hurme 2010, 47). Teemahaastatteluin toteutetuissa tutkimuksissa aineisto voi olla määrältään pieni, verrattuna määrällisen tutkimuksen metodeilla toteutettuun. Tällöin tutkijan tehtävä on keskittyä hyvin rajattuun ilmiöön, yleisluontoisen analyysin sijasta. (Lapan ym. 2012, 232.) Haastatteluista saatava aineisto on otoksena varsin pieni, jolloin hyvin rajallisesta aineistosta ei tule johtaa liian voimakkaita yleistyksiä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston kappalemäärä ei kuitenkaan ole varsinaisen tavoite, vaan toteutettavaksi valittujen haastatteluiden mahdollisimman laadukas läpiviemi (Vilkkä 2015, 131). Kananen (2016, 122) toteaa, että kvalitatiivista aineistoa kerätään sen verran, että tutkimukselle asetettu tavoite ratkeaa.

Kysymysten muotoilu on myös tehtävä huolella, jotta tutkimuksen toteuttajan omat ennakkokäsitykset asiasta ohjaisivat haastateltavaa mahdollisimman vähän, koska haastateltavan tunnistaessa kysymysten asetelusta tutkijan oman ennakkokäsityksen, saattaa hän vastata kysymykseen tätä peilaten, jolloin tutkimusaineisto ei kaikilta osin vastaa asetettuun tutkimusongelmaan. Haastattelijan keskeisenä roolina on varmistaa, että keskustelu pysyy mahdollisimman tarkasti annetuissa teemoissa ja hänen on kyettävä tarkentavilla kysymyksillä saamaan lisätietoja. (Vilkkä 2015, 130.)

5.1 Haastatteluiden toteutus

Tutkimusaineiston toinen osa saatiin toteuttamalla neljä teemahaastattelua Kuntarahoituksen asiantuntijoille. Teemahaastattelujen tavoitteena oli selventää ja vahvistaa projektimateriaalin muodostamaa kuvaa asiakaskokemuksen huomioimisesta osana kehitysprojektia. Kaikki haastatellut asiantuntijat ovat mukana Kuntarahoituksen digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Haastatteluun valittiin henkilöitä kohdeorganisaatiosta, joita tutkittava ilmiö keskeisimmin koskettaa ja jotka omalla työpanoksellaan pystyvät vaikuttamaan kehittämisen malliin. Vaikka toteutettujen haastatteluiden määrä on pieni, niiden tarkoituksena on yhdessä kehittämisprojektin aikaisen tutkimusaineiston kanssa tuoda toisiaan tukevia vastauksia tutkimusongelmaan. Jo tällä haastattelujen määrällä tutkimusaineistosta oli havaittavissa vastausten yhdenmukaisuutta, jolloin lisähaastattelut eivät välttämättä olisi tuoneet merkittävää lisäarvoa.

Haastatteluja varten koostettiin haastattelurunko, jossa käsitellään digitaalisen palvelun kehittämiseen liittyviä teemoja. Haastattelurunko löytyy opinnäytteen liitteestä numero 1. Osa teemoista liittyy tutkimuksen viitekehyksen aiheisiin ja osa asiointisovelluksen projektin aikaisiin materiaaleihin. Tavoitteena oli keskustella vapaasti annetuista teemoista ja pyrkiä saamaan käsitys siitä, mitä haastateltavat ajattelevat asiakaskokemuksen ympäriltä valituista teemoista. Teemojen tarkoituksena oli toimia haastattelijan apuna, jotta kaikki halutut teemat käydään läpi haastatteluissa. Ylätason teemojen alle tutkija oli etukäteen valmistellut myös tarkentavia kysymyksiä, joilla haastateltavien vastauksiin haettiin tarkennuksia, tai keskustelua ohjattiin takaisin haluttuun aihepiiriin. Haastatteluihin varattiin riittävästi aikaa, jotta haastateltavat pystyivät kertomaan näkemyksensä laajasti ja avoimelle keskustelulle jäi tilaa.

Haastattelut toteutettiin Teams-tapaamisina, jotka nauhoitettiin tulosten purkamisen helpottamiseksi. Haastatteluajankohdat sovittiin sähköpostitse. Ajankohdan sopimisen yhteydessä haastateltaville avattiin sähköpostissa teemahaastattelun tarkoitus ja toimitettiin tutkimuksen toteutukseen liittyvä suostumuslomake allekirjoitettavaksi. Haastateltavat saivat

etukäteen tietoonsa ylätasoin keskustelun teemat, ja kaikilla heistä oli vähintään päivä tai kaksi aikaa ennen haastattelun varsinaista toteutusta.

Haastateltavat ovat kokeneita rahoitusalan kehittämisen ammattilaisia, jotka ovat työuransa aikana toimineet kehittämisen asiantuntijatehtävissä sekä projektipäällikön tehtävissä. Haastateltavilla oli pääsääntöisesti hyvin samankaltainen työhistoria Kuntarahoituksella. Haastateltavista kolme on miehiä ja yksi nainen. Kaikki haastateltavat ovat iältään noin 35–45-vuotiaita. Haastattelut kestivät noin 50–60 minuuttia, ja kaikissa haastatteluissa käytiin läpi samat otsikkotason teemat.

5.2 Tutkimusaineiston käsittely

Tämän tutkimuksen aineistona ovat teemahaastattelut sekä aiemmin kerätty suunnitteluaineisto. Teemahaastattelut tallennetaan ja litteroidaan kirjalliseksi aineistoksi. Tutkimusaineisto esitetään anonymisoituna, koska tarkempi haastateltavien erittely ei tuo lisäarvoa tutkimusongelman näkökulmasta. On riittävää, että asiakashaastattelut ja Kuntarahoituksen asiantuntijahaastattelut voidaan erottaa toisistaan. Asiakkaiden vastauksien yhteydessä esitetään asiakassegmentti ja haastateltavan tehtävänimi, esimerkiksi Kunta 1, talousjohtaja. Asiantuntijahaastatteluiden vastauksien yhteydessä liitetään tieto Asiantuntija 1, Asiantuntija 2, jne.

Tutkimustulosten luotettavuuden kannalta haastatteluaineistojen laadukas litterointi on erityisen tärkeää (Lapan ym. 2012, 265). Kirjoitetussa muodossa sisältöanalyysin tekeminen on selkeämpää ja teemojen luokittelu onnistuu paremmin. Teemahaastattelut litteroitiin Teams-nauhoitusten pohjalta, mutta ei täysin sanatarkasti tai haastateltavien reaktioita huomioiden. Litteroinnissa hyödynnettiin Microsoft Teamsin automaattista litterointia, joka kuitenkin tarkistettiin nauhoitettujen haastatteluiden mukaan.

Sisällön analysoinnin kannalta on tärkeää valita huolellisesti, mitä ja miten litteroidaan, koska tämä on työläs tutkimuksen vaihe eikä etukäteen voida tietää, mitä aineistosta tullaan tarvitsemaan. Litterointi voidaan tehdä eri tasoilla, joista sanatarkka litterointi on tarkin, kirjaten ylös jokaisen äännähdyksenkin. Yleiskielisessä litteroinnissa kirjataan ylös haastateltavan sanomat asiat yleiskielellä, poistaen murre- ja puhekielen ilmaisut (Kananen 2010, 58–59). Tämän tutkimuksen tavoitteiden kannalta yleiskielinen litterointi on riittävä tarkkuus. On oleellisempaa erotella tutkimusaineistosta haastateltavien kertoma viesti kuin se, miten he ovat asiansa kertoneet.

Tutkimuksen viiteaineiston toinen osa koostuu digitaalisen asiointisovelluksen aikaisesta materiaalista. Kehitysprojekti, ja siten siihen liittyvä materiaali, jakautuu lyhytaikaisen kuntatodistuskaupan digitalisoimiseen sekä pitkäaikaisten lainojen tarjouspyyntöjen

toimittamiseen asiointisovelluksen kautta. Tässä tutkimuksessa keskitytään pitkäaikaisten lainojen tarjouspyyntöjen digitalisoimisen osioon, ja projektin aineistona voidaan hyödyntää kahta projekti-aiasta asiakashaastattelua sekä palvelun prototyypin esittelyn yhteydessä kerättyjä asiakaskommentteja. Lisäksi lainatarjouspyyntöjen projektisuunnitelmia voidaan käyttää teemahaastatteluiden lähdemateriaalina asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Projektinaikaiset asiakashaastattelut käsiteltiin samalla litteroinnin menetelmällä kuin tutkimuksen teemahaastatteluiden tallenteet. Asiakashaastatteluiden runko löytyy opinnäytteen liitteestä numero 2. Lisämateriaalina käytettävää asiakaskommenttien valmiiksi litteroitua koontia voidaan myös hyödyntää, vaikka litteroinnin taso ei olekaan sanatarkka vaan keskittyy yksittäisten kommenttien teemoihin. Tämän materiaalin avulla pyritään ymmärtämään, miten asiakkaat kokivat palvelun asiakaskokemuksen kehittyvän ja mitä asiakaskokemukseen liittyviä teemoja asiakkaiden kanssa käytiin läpi projektin yhteydessä.

Projektisuunnitelma ja digitaalisesta palvelusta luotu konseptimalli esittävät projektille asetetut tavoitteet ja toimintatavat niiden saavuttamiseksi. Myös tämä dokumentti on oleellinen asiakaskokemuksen huomioimisen kannalta, koska se selventää projektiryhmän työskentelytapoja ja painopistealueita projektissa. Projektisuunnitelma ja palvelukonsepti auttavat ymmärtämään, miten asiakas ja asiakaskokemus on painotettu osana kehittämisen työtappaa tässä projektissa.

6 Kehittämistehtävän tulosten arviointi

Aineistoanalyysin keskeisenä tavoitteena on päätyä onnistuneisiin tuloksiin, ei pelkää esittää tuloksia. Onnistunut tutkimus edellyttää, että tuloksien osalta tutkija pystyy irrottautumaan yksittäisistä havainnoista ja lausumaan niistä jotakin yleisemmällä tasolla. Yleistettävyyys ei kuitenkaan ole laadullisen tutkimuksen keskeisimpiä tavoitteita, vaan tulokset ovat sidoksissa kyseiseen tapaukseen ja tutkijan tekemään tulkintaan. (Puusa & Juuti 2020.) On tärkeää kyseenalaistaa omaa tekemistä läpi tutkimuksen toteutuksen ja pitää mielessä tutkimukselle alun perin asetut tavoitteet sekä arvioida kriittisesti ovatko ne toteutumassa.

Pitkä ammatillinen kokemus digitaalisten palveluiden kehittämisen parissa luo varmasti jonkinlaista subjektiivisuutta ja taipumusta yleistää yksittäisiä tutkimushavaintoja yleisemmäksi kuin ne todellisuudessa ovat. Tutkimusaineiston arviointia edesauttaa se, että tutkimuksen toteuttaja ei ole ollut suoraan osallisena asiointisovelluksen kehittämisen projektissa. Asiantuntijahaastatteluin muodostettava osa tutkimusaineistoista voidaan vielä litteroinnin jälkeen luetuttaa haastateltavalla ja varmistaa samalla mahdolliset tulkintahaasteet. Tutkimusaineiston analyysi tehdään aineistolähtöisesti ja sen tavoitteena on auttaa löytämään täysin uusia teemoja tutkimuksen toteuttajan ennako-odotusten ulkopuolelta.

6.1 Tutkimuksen aineiston analyysi

Tutkimuksen aineiston analysoinnissa aineistolähtöinen eli induktiivinen analyysi on soveltuvin menetelmä. Tämän analyysimenetelmän tavoitteena on pystyä tunnistamaan ja tuottamaan aineiston pohjalta uutta tietoa. Teemahaastatteluiden vastauksista etsitään yhteisiä teemoja sekä ryhmitellään samankaltaiset asiat. Ryhmittelyn pohjalta pyritään muodostamaan aineiston yleiskäsitteitä. (Ojasalo ym. 2015, 139–140.) Toisaalta tutkija hankkii lisää tietoa aiheesta lukemalla eri lähteistä aihetta käsitteleviä teorioita ja tutkimuksia. Kirjallisuudesta hankitut tiedot vaikuttavat siihen minkälaisia kategorioita hän pyrkii löytämään tutkimuksesta (Puusa & Juuti 2020).

Tutkimuksen toteuttajan ollessa toimeksiantajan työntekijä ja työntehtävän ollessa digitaalisten palveluiden asiantuntija, on erityisen tärkeää pyrkiä jatkuvasti kyseenalaistamaan tutkimuksen toteuttajan omakohtaisia ennako-oletuksia aiheesta. Tieteellisessä tutkimuksessa havaintoja ei hyväksytä sellaisenaan, luonnollisen asenteen mukaisina. Kaikki havainnot puretaan osiin ja niitä tarkastellaan kriittisesti maailmaa koskevan esitiedon valossa. (Puusa & Juuti 2020). Hirsijärvi ym. (2008, 227–228) toteavat oleelliseksi sen, että tutkija kertoo osana tutkimustaan millä perustein hän oman päätelmänsä aineistosta tekee.

Tämän tutkimuksen aineistojen purussa on käytetty hyväksi Microsoftin Excel-työkalua, jonka avulla litteroiduista haastatteluista luokiteltiin ylätason teemoja ja näiden alle haastattelijien vastauksia. Näin saatiin muodostettua asiakokonaisuuksia, joista etsittiin avainsanoja, jotka liittäisivät haastatteluiden vastaukset toisiinsa. Teemakokonaisuuksia verrattiin haastatteluiden aineistoon useamman kerran ja joka kerta Excel-yhteenvedosta poistettiin tai siirrettiin teemojen alta vastauksia. Vastausten muotoilu saattoi olla välillä ensin vaikeasti luokiteltava ja siksi oli jälleen tukeuduttava koko haastattelun aineistoon, jotta saatu vastaus oli mahdollisimman oikein luokiteltu. Useamman iterointikerroksen jälkeen haastatteluiden yhteenvedosta ei enää löytynyt epäolennaisuuksia. Aineiston uudelleen käsittelyillä haluttiin varmistaa, että muodostetut teemat ovat todellisia ja ne vastaavat tutkimusongelman kysymyksiin mahdollisimman hyvin.

7 Tutkimuksen tulokset - asiakashaastattelut

Digitaalisen asioinnin kaksiosainen kehittämisprojekti alkoi kohdeorganisaatioissa syksyllä 2021, kun ensimmäisessä vaiheessa siirrettiin lyhytaikainen rahoitus eli kuntatodistuskauppa digitaaliseen palveluun. Toinen vaihe käynnistyi kesällä 2022, kun pitkäaikaisen lainatarjouspyynnön kehitysprojekti asiointisovellukseen alkoi. Jo ennen projektin alkua, palvelun toteuttaneen kumppanin kanssa, muodostettiin digitaalisen asioinnin palvelukonsepti. Tämän dokumentin tarkoituksena oli kuvata palveluiden visuaalista ilmettä prototyypillä ja täsmentää asiakastarina projektiryhmälle.

7.1 Digitaalisen asioinnin palvelukonsepti

Projektin aikaisista dokumenteista selkeimmin asiakaskokemusta suunnitteluvaiheessa käsittelevä on palvelukonsepti, joka sisältää asiakastarinan, pohdintaa erilaisista asiakaskäyttäjistä sekä asiakkaiden palautteita palvelun prototyypistä. Seuraavissa kappaleissa esitellään palvelukonseptin sisältöä sen tarjotessa laajasti tietoa siitä, miten keskeinen asiakaskokemuksen rooli kehitysprojektissa oli ja mihin asioihin keskityttiin asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Asiakastarina luotiin kuvitteellisen kunnan uuden kouluhankkeen rahoitustarpeesta. Tarinassa kuvattiin talousjohtajan työvaiheet ennen digitaalisen rahoitustarjouksen jättämistä, tarjouspyynnön syöttö uuteen palveluun, sekä tyypilliset jatkotoimet kunnassa rahoituspäätökseen asti. Asiakastarina on rakennettu uskottavasti sellaisena kuin se yrityksen useimilla kunta-asiakkailta tapahtuu. Asiakaskokemuksen näkökulmasta tarina painottaa sitä, että suuri osa prosessista tapahtuu samassa palvelukokonaisuudessa ja digitaalisuus sujuvoittaa asiointia kohdeorganisaation kanssa. Alla on esitelty lainaus palveluviisistä asiointiprojektin loppuraportista (Kuntarahoitus 2021c):

Kun rahoitustarve on tarkentunut ja selkeytynyt skenaarioiden ja keskustelujen myötä, talousjohtaja siirtyy digitaaliseen lainan hakemiseen, joka löytyy kätevästi Kuntarahoituksen digitaalisista palveluista. Hän on jo aiemmin tallentanut omat suosikkitarjouspyyntöpohjansa palveluun mm. talousarviolainan hakemiseksi helposti ja nopeasti ja saa nyt tuotua suoraan tarvittavan lainan tiedot tarjouspyynnön pohjaksi.

Palvelusta tehtyä prototyyppiä esiteltiin asiakkaille touko- ja kesäkuussa 2021 Teams-tapaamisissa. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastateltiin kolmetoista asiakasta ja toisella haastattelukierroksella kahdeksan asiakasta. Toisella kierroksella haastateltavista kuusi oli mukana myös ensimmäisellä kierroksella ja mukaan tuli kaksi uutta haastateltavaa. Yhteensä vastauksia on siis viideltätoista asiakkaalta molemmat haastattelukierrokset

huomioiden. Ensimmäisen haastattelukierroksen tarkoituksena oli muutaman haastattelu-teeman perusteella tunnistaa erilaisia palvelun käyttäjätyyppejä. Toisella haastattelukierroksella keskityttiin palvelun prototyyppiin ja käyttökokemukseen. Haastateltavat oli valittu niin, että edustettuna olisi eri kokoiset kunnat, kuntayhtiöt sekä yleishyödylliset asuntotoimijat. Alla taulukossa on esitetty yhteenveto haastatteluihin osallistuneista asiakkaista segmentin ja tehtävänimikkeen mukaan:

Asiakassegmentti	Tehtävänimike	Haastateltuja
Kunta	Talousjohtaja	8
Kunta	Rahoitussuunnittelija	1
Kuntayhtymä	Talousjohtaja	1
Kunnan yhtiö	Toimitusjohtaja	2
Kunnan yhtiö	Talousjohtaja	1
Asuntosektorin yhtiö	Toimitusjohtaja	1
Asuntosektorin yhtiö	Rahoitusasiantuntija	1

Taulukko 1. Asiakashaastatteluihin osallistuneet segmentteittäin

Ensimmäisellä haastattelukierroksella asiakkaita pyydettiin kertomaan vapaasti omasta työtehtävästä ja kokemuksesta rahoituksen parissa. Asiakkailta kysyttiin myös, minkälainen heidän prosessinsa rahoituksen hakemisessa yleisesti on rahoitustarpeen tunnistamisesta rahoituspäätökseen asti. Viimeisenä teemana heiltä pyydettiin ajatuksia siitä, miten heidän nykyistä prosessiaan voisi kehittää ja miten kaikki sujuisi ideaalimaailmassa. Eniten toistuva ajatus ideaaliprosessista on sen nopeuttaminen ja suoraviivaistaminen, niin että rahoituksen kilpailutus saataisiin toteutettua joko yhdestä palvelusta kaikkien rahoittajien kesken. Vähimmäisvaatimus asiakkaiden näkökulmasta oli se, että prosessi Kuntarahoituksen kanssa nopeutuu ja hoituu kokonaisuudessaan digitaalisesti.

Sähköinen palvelu kiinnostaa lähinnä paperityön vähentämisen vuoksi, tarjouksen hyväksymisestä eteenpäin. Sopimusasiakirjat pitäisi kaikki olla samassa paikassa, sopimukset, päätökset ja allekirjoitukset jne. (Kunta1, talousjohtaja)

Asiakashaastatteluiden pohjalta projektiryhmä muodosti haastateltujen kertoman palvelulle kolme keskeistä käyttäjätyyppiä. Kustakin tunnistetusta käyttäjätyypistä tehtiin myös tarkempi profiili, jossa pohdittiin digitaalisen asioinnin hyötyä tämän tyyppiselle käyttäjälle. Lainatarjouksia palveluun nähtiin syöttävän kokemattomia, rutinoituneita sekä volyymikäyttäjiä, jotka on kuvattu kuviossa 9 alla.



Kuvio 9. Lainatarjouspalvelun käyttäjätyypit (mukaillen Kuntarahoitus, 2021c)

Kokemattoman käyttäjän tärkeimmäksi asiakashyödyksi nähtiin se, että prosessi ohjaa käyttäjää toteuttamaan laadukkaan tarjouspyynnön, joka hänelle jää talteen tai käytettäväksi kommunikoitaessa muiden rahoittajien suuntaan. Asiointi myös suoraviivaistuu, koska kaikki tarvittavat tiedot sekä liitteet pyydetään jo tarjouspyyntövaiheessa. Paljon tarjouspyyntöjä jättäville volyymiasiakkaille suurimmiksi hyödyiksi tunnistettiin valmiiden tarjouspyyntöpohjien uudelleenkäyttäminen sekä kokonaisprosessin nopeutuminen, tarjouspyynnön jättämisestä velkakirjan allekirjoittamiseen. Rutinoituneet rahoitustarjoustensa pyytäjät nähtiin penseimpinä siirtymään uuteen digitaaliseen palveluun. Heille sopimisprosessin läpimenon nopeutuminen nähtiin parannuksena, samoin kuin asiointisovelluksen sisältymisen samaan digitaalisten palveluiden ekosysteemiin.

7.2 Asiakkailta kerätty palaute palvelusta

Asiakashaastatteluiden toisella kierroksella keskityttiin kahdeksan asiakkaan haastattelussa palvelun prototyyppiin ja käyttökokemukseen. Haastateltavista kuusi oli haastateltu jo palvelukonseptiin liittyen ja heille näytettiin lainatarjouspyynnön osio palvelusta. Kaksi asiakkaista tuli uutena mukaan, mutta heidän haastattelunsa keskittyi vain kuntatodistuskauppaan, joten heidän vastauksiaan ei sisällytetty tähän osioon. Palvelun

käyttökokemukseen liittyvissä haastatteluissa prototyyppi esiteltiin asiakkaille kokonaisuudessaan ja heiltä pyydettiin palautetta neljästä eri teemasta. Valitut teemat olivat palvelun ulkoasu ja etusivu, tarjouspyynnön syöttäminen, tarjousdokumentti sekä tarvittavat liitteet.

7.2.1 Palvelun ulkoasu

Palvelun prototyypin ulkoasu sekä ensivaikutelma palveluun kirjautumisen jälkeen oli kaikkien haastateltavien mielestä selkeä ja hyvä. Viisi haastateltavaa kuudesta nosti kuitenkin esiin, että palvelun etusivun muokkaaminen olisi hyvä ominaisuus. Nämä käyttäjät halusivat itse päättää, mitkä ovat heille tärkeimmät toiminnot ja välttää turhia klikkauksia. Kolmesta käyttäjäkommentista voi ymmärtää, että muokattavuudella tarkoitettiin myös mahdollisimman yksinkertaista käyttöliittymää, jossa ei olisi mitään ylimääräistä.



Kuvio 10. Palaute asiointipalvelun ulkoasusta

Aina helpompi, jos voisi itse valita mitä navigaatiossa nousee ensimmäiseksi oman tarpeen mukaan. "Olet yleensä käyttänyt näitä". Voi olla näinkin, että hae rahoitusta, helppo ja yksinkertainen. (Asuntosektorin yhtiö 1, toimitusjohtaja)

Yllättävän hyvä ensi vaikutelma. Olisi kuitenkin parempi, jos voisi itse päättää mitä näkyy. (Asuntosektorin yhtiö 2, rahoitusasiantuntija)

Toinen selkeä esiin nouseva teema ulkoasusta oli tarjouspyyntöjen luonnokset, jotka tallentuvat palvelun etusivulle. Vastausten jakauma oli myös tässä identtinen ja viisi asiakasta antoi luonnoksien näkymisestä positiivista palautetta ja kokivat tämän tuovan lisäarvoa. Yksi haastateltava suhtautui asiaan neutraalisti, koska lähettää tarjouspyyntöjä niin harvoin.

Luonnoksia voi myös myöhemmin käyttää uuden tarjouspyynnön pohjana, jolloin osa tarvittavista tiedoista on valmiiksi täytettynä.

Hyvin selkeä, mukava että alla on vielä aikaisemmat tarjoukset. Voisiko niitä käyttää pohjana? Vai voisiko tosiaan myös tehdä omia pohjia? Tietää heti mistä lähtee liikkeelle, ei mene sormi suuhun. (Kunta 2, talousjohtaja)

Kiva nähdä mitkä tarjoukset ovat vielä kesken. Toimii hyvin arkistona, että voi nähdä minkälaisia tarjouspyyntöjä on tehty. (Kunta 4, talousjohtaja)

7.2.2 Tarjouspyynnön syöttäminen käyttöliittymässä

Tarjouspyynnön tietojen syöttämisen yhteydessä haastateltavilta haettiin vahvistusta käyttöliittymän toimivuudesta ja helppokäyttöisyydestä. Kaikki käyttäjät pitivät palvelua loogisena sekä helppokäyttöisenä, jolloin asiakaskokemuksena he eivät kokeneet palvelun lisäävän heidän työtaakkaansa. Kehityskommentit koskivat pieniä yksityiskohtia, kuten pakollisten kenttien merkintöjä tai ohjetekstien määrää. Yleisilme kuitenkin koettiin erittäin toimivaksi, vaikka vaadittavien tietojen määrä on kunnan talousarviolainassa ja rakentamisen lainoissa hieman erilainen.



Kuvio 11. Palaute tarjouspyynnön syöttämisestä käyttöliittymässä

Hyvä ja selkeä käyttöliittymä Voiko olla liian simppele, jos tulee jokin lisättävää, en tosin keksi mitä olisi. (Asuntosektorin yhtiö 2, rahoitusasiantuntija)

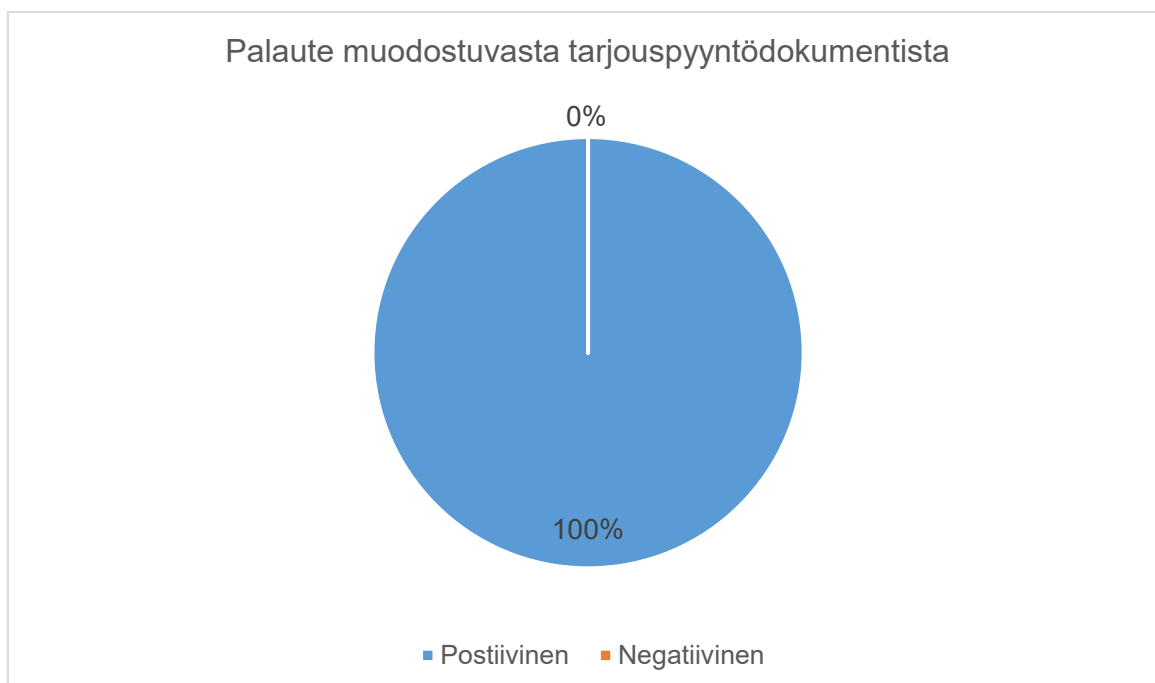
Lisäksi kaikilta haastateltavilta kysyttiin, olisivatko he normaalisti yhteydessä rahoittajan suuntaan tarjouspyyntöä tehdessään eli voisivatko he tarvita tukea kesken tietojen syötön.

Tukea haastateltavista ei tässä kohtaa kokenut kaipaavansa yksikään haastateltu ja kaikki ilmoittivat olevansa yhteydessä rahoituslaitokseen usein jo ennen rahoitustarjouspyynnön lähettämistä. Digitaalisen palvelun ei siis koettu häiritsevän kommunikointia esimerkiksi oman asiakasvastaavan kanssa, ainoastaan muuttavan tapaa, jolla tarjouspyyntö toimitetaan. Kaksi haastateltavaa kuitenkin nosti erikseen esiin, että tämä prosessi ei saa korvata muita yhteydenottokanavia.

Jos on pidempi väli, että ei ole haettu talousarviolainaa, niin juttelee eka asvan kanssa, et mikä tässä hetkessä on ajankohtaista. Jos on ajatus, että ei häiritä Kunta-rahoitusta, niin ei tule onnistumaan, haastavaa. Pitää voida keskustella etukäteen. (Kunta 1, talousjohtaja)

7.2.3 Palvelun muodostama tarjousdokumentti ja rahoituspäätösvaihe

Palvelu muodostaa tarjouspyyntölomakkeelle syötettyjen tietojen pohjalta valmiin PDF-dokumentin, jotka käyttäjä voi halutessaan käyttää hyödyksi ja lähettää sen myös muille rahoituslaitoksille. PDF-dokumenttia voi muokata esimerkiksi lisäämällä siihen logon tai asiakkaan omia saatetekstejä. Kaikki haastatellut pitivät tätä hyvänä ominaisuutena ja kaksi jopa ehdottomana, jotta uusi palvelu olisi vanhan sähköpostiprosessin kanssa kilpailukykyinen.



Kuvio 12. Palaute muodostuvasta tarjouspyyntödokumentista

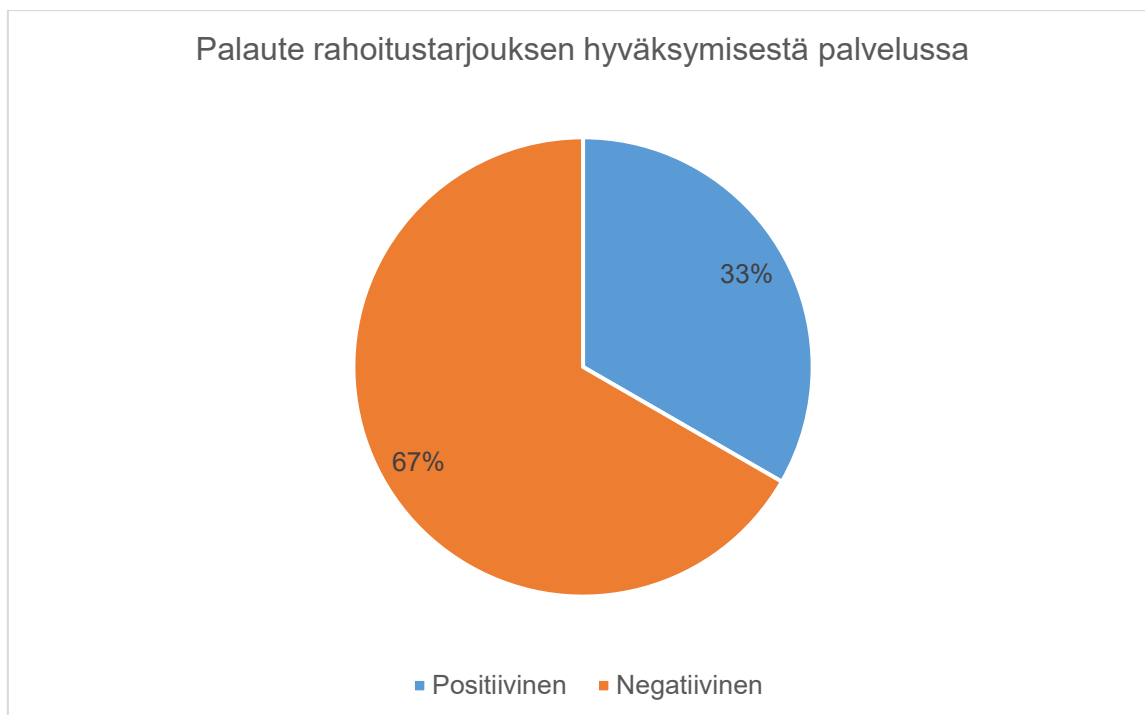
Ei kiinnostaisi tämä palvelu, jos ei saisi ulos tarjouspyyntöä PDF:nä. (Kuntayhtymä, talousjohtaja).

Käyttäisin PDF:ää muille rahoittajille, saisin samalla pohjalla kaikille. Tässä on tärkeää se, että on koko yhteenveto selkeästi. (Kunta 2, talousjohtaja)

Tarjouspyynnön prosessi on kohdeorganisaatiossa tavoitteena automatisoida mahdollisimman suurelta osin, jotta yrityksen työntekijöiden resursseja voitaisiin käyttää korkeamman lisäarvon työhön. Osana haastatteluja asiakkailta kysyttiin myös, tulisivatko he mielellään Asiointisovellukseen ilmoittamaan myös lopullisen rahoituspäätöksen lopputuloksen. Kuntarahoituksen näkökulmasta olisi tehokasta, jos rahoituspäätökset tehtäisiin suoraan soveluksessa, koska se poistaisi ylimääräisiä työvaiheita. Haastatelluista neljä oli valmis tulemaan hyväksymään tarjouksen suoraan asiointisovelluksesta ja kaksi ei oikeastaan kommentoinut asiaa suoraan.

Negatiivista palautetta tarjousten hyväksyntään liittyen tuli neljältä haastateltava hyvin samansuuntaisena ja he kaikki pitivät tarjouksen hyväksymisen tai hylkäämisen valikkoa liian yksinkertaisena. Palveluun toivottiin vapaamuotoisempaa tapaa ilmoittaa, miksi tarjouksen hyväksyminen tai hylkääminen on tehty. Useimmat asiakkaat pitivät normaalina, että tässä yhteydessä voi myös kommentoida muiden rahoituslaitosten hintatasoa, jos Kuntarahoitukseen tarjous ei ole voittanut. Rahoituspäätökset ovat kunta-asiakkaille joka tapauksessa julkisia. Asuntosektorin toimijat puolestaan tekevät Kuntarahoituksen kanssa niin paljon yhteistyötä, että avoimuus tiettyyn pisteeseen asti koettiin kohtuullisena.

Näiden palautteiden voi tulkita koskevan asiointisovelluksen käytettävyyttä vain osin, koska tarjousten hyväksyminen on osa myös laajempaa keskustelua sopimisprosessin digitalisoinnista ylipäätään ja vastauksilla on enemmän vaikutusta mahdolliseen jatkokehittämiseen. Lisäksi on huomioitava, että sopimisprosessi ei kokonaisuudessaan siirtynyt asiointisovellukseen tämän projektin yhteydessä ja tarjouksen hyväksyminen voidaan hoitaa myös muista kanavista.



Kuvio 13. Palaute rahoitustarjouksen hyväksymisestä palvelussa

Olisi hyvä laittaa liite missä on tarjouksen hyväksymisen ja hylkäyksen peruste. Hyväksymisessä vaihtoehtoinen kenttä mikä linkittyy hallituksen päätökseen. (Kunta 3, talousjohtaja)

Mielellään kommentoin miksi ei hyväksytä tarjousta Yleensä ilmoitetaan, kenen kanssa päätyttiin rahoitus ottamaan, yleensä kerron, jos toinen on edullisempi. (Kuntayhtymä, talousjohtaja)

7.2.4 Tarjouksen liitteet

Kaikissa tarjouspyynnöissä on yhtenä prosessin kohtana tarjouksen liitteiden syöttäminen. Liitetiedot eivät herättäneet haastateltavissa selkeitä positiivisia tai negatiivisia kommentteja. Lisäliitteet eivät ole kaikissa tapauksissa pakollisia, ja tässä on merkittäviä eroja rahoitustuotteiden välillä. Kunnan talousarviolainan rahoitustarjous on hyvin suoraviivainen, kun taas kiinteistövakuuden sisältävä tarjouspyyntö tai vastuullisen rahoituksen tuotteet edellyttävät liitteitä, jotta tarjous voidaan jättää. Tarjouksen liitteiden lisääminen koettiin selkeäksi ja ymmärrettiin hyvin esimerkiksi liitteiden ”kohdekohtaisuus”. Kaksi käyttäjää ehdotti, että palvelussa voisi olla yleisimmin käytetyille liitteille oma tallennustilansa, jotta ne olisivat jo valmiina palvelussa. Yksi kriittinen kommentti koski kuitenkin sitä, että samoja dokumentteja pyydetään joka kerta uudestaan, eikä ole selkeää onko liite toimitettava joka kerta uudeksi. Tämä haaste ei kuitenkaan ole pelkästään digitaalisen asiointin ominaisuus, vaan osa rahoituksen hakemisen prosessia.

8 Tutkimuksen tulokset – asiantuntijahaastattelut

Tutkimuksen aineiston toinen osa kerättiin toukokuussa 2024, jolloin tutkimusta varten haastateltiin neljää kohdeorganisaatio Kuntarahoituksen asiantuntijaa. Kaikki haastatellut asiantuntijat ovat olleet keskeisesti mukana Kuntarahoituksen digitaalisten palveluiden kehittämisessä. Teemahaastatteluihin osallistuneet asiantuntijat olivat tehtävänimikkeeltään kehityspäälliköitä ja heidän roolinsa on koordinoita Kuntarahoituksen digitaalisten palveluihin kehittämistä. He hallinnoivat projektisalkkua ja osallistuvat kaikkiin kehitysprojekteihin. Kehityspäällikkö toimii yhteyshenkilönä projektitiimin, liiketoimintayksiköiden sekä projektin ohjausryhmän välillä.

Asiointisovelluksen kehitysprojekti oli kokoluokaltaan ja kokonaismerkitykseltään sen verran suuri, että käytännössä kaikki neljä kehityspäällikköä tunsivat projektin hyvin ja kolme neljästä haastatellusta oli toiminut mukana projektissa vähintään jossain vaiheessa. Kehityspäälliköt valikoituivat haastateltaviksi siitä syystä, että heillä nähtiin olevan paras ymmärrys kehitysprojektien hallinnasta, toimintatavoista sekä tavoitteellisuudesta. Heidän tehtävässään sidosryhminä on sekä liiketoimintayksiköiden asiantuntijat, joille kehitystä tehdään, yrityksen IT-resurssit sekä projektin ohjausryhmä, johon tyylillisesti osallistuu myös Kuntarahoituksen johtoryhmän jäseniä, siltä osin kuin he ovat prosessin omistajia.

Toteutettujen teemahaastattelun määrä on vain neljä kappaletta, mutta tarkoituksena on täydentää asiakashaastatteluin kerättyä aineistoa ja lisätä ymmärrystä siitä, miten asiakaskokemus kohdeorganisaation kehitystyössä huomioidaan ja mitä mahdollisia kehityskohteita siinä tunnistetaan. Pienestä haastatteluiden määrästä huolimatta, kerätystä aineistosta oli tunnistettavissa teemoja, joissa oli selkeää yhtenäisyyttä haastateltavien näkemyksissä. Jo tällä haastattelun määrällä tutkimusaineistosta oli havaittavissa vastausten yhdenmukaisuutta, jolloin lisähaastattelut eivät välttämättä olisi tuoneet merkittävää lisäarvoa. Seuraavissa kappaleissa esitellään haastatteluissa läpikäytyt ylätason teemat ja tuodaan niistä esiin selkeät yhtenäisyydet vastauksissa digitaalisten palveluiden kehittämiseen ja asiakaskokemuksen hallintaan liittyen.

8.1 Asiakaskokemus osana kehitysprojektia

Digitaalisten palveluiden kehittämisen projektityötä käsiteltiin asiantuntijoiden haastatteluissa projektien tavoitteellisuuden sekä niille asetettujen ohjausryhmien toiminnan näkökulmasta. Asiakaskokemuksen rooli kehitysprojekteissa sekä sille asetettujen tavoitteiden käsittely projektien ohjausryhmissä on eroteltu omiksi kokonaisuuksiksi, vaikka ne limittyvätkin todellisuudessa hyvin läheisesti keskenään.

Haastatellut asiantuntijat tekevät paljon projektityötä, joka todennäköisesti vaikutti siihen, että molempiin kokonaisuuksiin kertyi kaikilta haastatelluilta laajasti kommentteja. Projektityöskentelyn sekä siihen läheisesti liittyvän ohjausryhmätyön osalta löytyi kaikilta asiantuntijoilta tuli hyvin samankaltaisia ajatuksia asiakaskokemuksen huomioimisesta osana projekteja. Näiden kahden haastattelun teeman tarkoituksena on ollut nostaa esiin asiakaskokemuksen tavoitteellisuutta kohdeorganisaation kehitystoiminnassa.

8.1.1 Projektityö ja asiakaskokemus

Kuntarahoituksen kehittämisessä asetetaan jo projektivaiheessa vähintään jonkinlaisia tavoitteita sille miten kehitettävän palvelun tulisi parantaa loppukäyttäjien kokemusta. Asiointisovelluksen osalta nostetaan esiin esimerkiksi se, että asiakkaan prosessin sujuvuuden haluttiin nopeutuvan ja selkiintyvän verrattuna aiempaan sähköpostiin pohjautuvaan tarjousprosessiin. Haastateltavat kokevat tavoitteet selkeiksi, mutta hieman yksipuolisiksi asiakaskokemuksen näkökulmasta.

Projektin hyötymittaristojen lisäksi voisi olla hyötyä, jos halutaan vaikka tavoitella ja määrittellä mittaristoja asiakkaan kokemuksen suuntaan. Tätä voisi sitten sparrata myös ohjausryhmän suuntaan. (Asiantuntija 1)

Projektin tavoitteissa voi olla vaikka asiakaskokemus niin huomioitu, että julkaistaan uusi asiointin kanava ja vähennetään siten kuntarahoituksen työntekijöiden manuaalista työtä ja sille oli sitten asetettu erilaisia alustavia mittareita. Se miten näitä nyt sitten mitattiin, niin ei ollut ehkä ihan totuudenmukaista ennen kuin palvelut oli julkaistu. (Asiantuntija 2)

Me ymmärrettiin se, että meidän pitää saada palvelu riittävästi palvelemaan asiakasta ja kyllä sisäisissä keskusteluissa oli myös asiakasnäkökulma. Ei se ollut niin, että joku konsultti tuli meille sanomaan, että se on tärkeää, kyllä se oli meidän oma vahva ajuri. Asiointin kautta on selkeästi haettu laadukkaammin tehtyjä tarjouspyyntöjä asiakailta ja me pystytään siihen tarjoamaan lisäarvoa. Mutta ehkä ne asiakaskokemuksen tavoitteet meidän täytyy tässä kohtaa hakea enemmän projektin sisäisesti. (Asiantuntija 3)

Keskeinen näkemys, että asiakkaat ja sisäiset käyttäjät ovat kehityksen keskiössä. Me asetettiin asiakastytyväisyystavoitteita projektille ja niitä mitattiin. Enemmän kuitenkin mitataan sitä miten projektin kehittäminen vaikutti sille asetettuihin tavoitteisiin. (Asiantuntija 4)

8.1.2 Asiakaskokemus projektien suunnittelussa ja tavoitteissa

Haastatellut asiantuntijat kokivat, että palveluita, kuten asiointia, kehitettäessä projekteille asetetut tavoitteet ovat liian ylätasoisia ja lopulta projekteissa määritellään melko vapaasti se, mikä koetaan juuri siinä kohtaa asiakaskokemuksen osalta tärkeimmäksi. Asioinnin osalta ohjausryhmän asettamat tavoitteet keskittyivät enemmän palvelun käytettävyyteen ja sujuvuuden lisäämiseen. Käytettävyyden ja palveluiden sujuvuuden parantuminen sinällään koettiin tavoittelemisen arvoiseksi, mutta jäi paljon projektiryhmän harteille pohtia mitä tällä käytännössä tarkoitetaan.

Asiantuntijat toteavat haastatteluissa, että asetetut reunaehdot ovat loogisia, mutta hieman abstrakteja, eikä tavoitteiden koeta perustuvan mihinkään selkeään kokonaistavoitteeseen. Projektien osalta yrityksen tasolla saatetaan kokea asiakaskokemuksen rinnalla vähintään yhtä tärkeäksi se, että projektit etenevät suunnitellusti ja myös yrityksen prosessit hyötyvät kehitettävistä palveluista. Kehityspäälliköt kokivat, että yrityksen prosessien parantamisen uskotaan siirtyvän myös asiakaskokemuksen parantumiseen.

Se on enemmän kääntynyt asiakaskokemuksesta käytettävyyteen. Sehän on sellainen juttu mikä meillä on tuolla vaatimusten joukossa toiminnallisten vaatimusten seassa. Projekteissa määritetään Kuntarahoituksen reunaehtojen mukaisesti tällainen ei-toiminnallisten vaatimusten joukko, jossa käytettävyys on yksi asia. Ehkä se tällä tasolla menee nykyisin, vähän abstraktina. Luontevaa olisi varmistaa jo suunnitteluvaiheessa hyötymittareiden lisäksi, mitä yleensä projekteille asetetaan, niin se kokemuspuoli niitä osin entistä näkyvämmiin esille. (Asiantuntija 1)

Osana projektin tavoitteita oli, että palvelut ovat käytettäviä ja asiakkaat myös tykkää niiden käytöstä. Selkeää ja projektissa tämä oli selkeästi toteutettu, mutta ei meillä oikein ole tähän mitään varsinaista periaatetta talotasolla. (Asiantuntija 2)

Yleensä ne tavoitteet projekteille on enemmän ylätason juttuja ja se on se taso millä ohjausryhmässä keskustellaan. Se on projektipäällikön vastuulla sitten se sisällön ohjaaminen. Tavallaan mietittiin mitattavuusnäkökulmia ja esim. Läpimenoaikoja ja miten niiden pitäisi parantua sekä sitä miten näitä voisi mitata. Ei varmastikaan ollut mitään päällimmäisiä tavoitteita asiakaskokemuksen mittaaminen. (Asiantuntija 3)

Monella tasolla se on projekteissa mukana olevien henkilöiden omaa tekemistä, ajattelua ja ohjautuvuutta pohtia asiakaskokemusta, mutta ovat ne keskeisiä elementtejä. (Asiantuntija 4)

8.2 Digitaalisten palveluiden ekosysteemin konseptointi

Kuntarahoitus on vuosina 2018 ja 2019 toteuttanut kaksi laajaa konseptityötä digitaalisten palveluiden pidemmän aikavälin visioksi ja kehittämistä ohjaaviksi taustamateriaaleiksi. Vuonna 2018 toteutettiin Sähköisen asioinnin murros ja Kuntarahoituksen tahtotila -niminen selvitys, ja tähän kyseiseen dokumenttiin kolme haastatelluista asiantuntijoista viittasi. Vuonna 2019 digitaalisiin palveluihin toteutettiin digitaalisen asioinnin kehittämiseen keskittynyt kokonaiskonsepti. Kuntarahoituksen tahtotilaa kuvaava palveluiden kokonaisvisio vuodelta 2018 on esitelty liitteessä 3.

Meillä on vielä paljon harjoiteltavaa siihen projektin jälkeiseen aikaan. Aika paljon se orientoituminen ja kun katsoo projektisuunnitelmia tälle muutamana vuoden perspektiivillä, niin kyllähän se paljon päättyy siihen go-liveen. Go-Liven jälkeiseen aikaan tämmöinen jälkiseurantapalaveri, joka on ohjeistettu aikataulutamaan noin vuoden kuluttua projektin päättymisestä, jolloin meillä on jotain evidenssiä käytöstä. (Asiantuntija 1)

Sovellusten elinkaarelle voisi olla jonkinlainen hoitomalli. Nyt meillä on digitaalisen kehittämisen osalta ollut ihan hyvä konsepti, mutta alkaahan se olla 6 vuotta vanha ja täytyisi sekin määräajoin kirkastaa ja pohtia mikä se roadmap on ja mitä sillä tavoitellaan. Se on kuitenkin tasapainoilua sen suhteen mikä hyöty tulee Kuntarahoitukselle ja mitä hyötyjä saadaan toimitettua asiakkaille. (Asiantuntija 2)

Sen strategian ja tiekartan uudelleenarviointi matkan varrella olisi tärkeää ja se oli ainakin siellä alkuaikoina nimenomaan, miten nyt sanoisi, hankalaa, kun ei selkeästi sellaista liiketoiminnan omistajuutta ollut kokonaisuudelle. Mutta se kuitenkin parani myöhemmin ja organisoitumisen myötä alettiin selkeästi päästä käsiksi paremmin siihen, että mikä on keskeistä ja mitä priorisoidaan. Luulen, että vasta myöhemmin todellisuudessa olisi heräämässä se ajatus, että miten me panostetaan jo julkaistun palvelun jatkokehittämiseen ja mihin se pohjaa. (Asiantuntija 3)

Näkisin hyväksi toteuttaa säännöllisesti suurempaa digitaalisen asioinnin tai -palvelun konseptityön, joka katsoisi vähän pidemmälle tulevaisuuteen. Virkistettäisiin meidän konseptia ja sen pohjalta tulisi eväitä pohtia miten eteenpäin, kumppanivalintoja unohtamatta. (Asiantuntija 4)

Kolme neljästä haastatellusta asiantuntijasta nosti esiin aiemmin toteutetut pidemmän aikavälin ohjaavat konseptityöt ja niiden tarpeellisuuden osana digitaalisten palveluiden kehittämisen fokusta. Kokonaiskonseptien koettiin olevan erinomainen väline keskusteluissa kohdeorganisaation johtoryhmän kanssa, kun pohditaan digitaalisten palveluiden

kehittämisen priorisointia ja käytössä olevia resursseja. Lisäksi kokonaiskonseptien selkeäksi hyödyksi koettiin niiden mukanaan tuoma pitkäjänteisyys, koska palvelun matka konseptista tuotantoon kestää jopa vuosia. Yksi haastatelluista ei suoraan maininnut konseptiä, mutta hänkin mainitsi, että kehittämisen fokus heikentyy sen jälkeen, kun yksittäinen palvelu saadaan tuotantoon. Kehittämisen järjestelmällisyys voi olla hyvin projektikohtaista ja kokonaiskonsepti tuo rungon kehittämisen perustaksi.

Asiakaskokemuksen näkökulmasta esiin nousi näkemys siitä, että kokonaiskuvan kirkastamisella on kuitenkin yhteys myös siihen mitä kehittämisessä priorisoidaan. Digitaalisten palveluiden kehittämisessä priorisointi voi tarkoittaa palvelukokonaisuuksien keskinäistä kehittämisjärjestystä tai yksittäisen palvelun osalta kehittämisen hyötynäkökulmaa. Koettiin, että digitaalisen palvelun kehittämisestä tulee olla hyötyä sekä asiakkaille, mutta myös yritykselle itselleen ja näistä painotuksista päätettäessä selkeä visio on hyödyllinen. Valituilla painotuksilla voi olla suuri merkitys asiakkaiden asiakaskokemukseen.

8.3 Asiakaskokemuksen johtaminen ja brändityö

8.3.1 Asiakaskokemuksen johtaminen

Digitaalisten palveluiden kehittämiseen on viime vuosina panostettu paljon aiempaa enemmän, kun Kuntarahoitus on alkanut toteuttaa ekosysteemiinsä omia sovelluksiaan. Asiointisovellus on näistä merkittävin ja sen toteutukseen yrityksen johdon nähtiin sitoutuneen selvästi konkreettisemmin kuin aiemmin. Yrityksen strategisten tavoitteiden sekä asiakaskokemuksen kokonaistavoitteiden osalta nähdään vielä kehittämisen kohteita. Strategiset tavoitteet digitaalisten palveluiden erinomaisuudesta nähdään vielä melko avoimina ja jättävän paljon yksittäisen projektin tai asiantuntijan arviointikyvyn varaan.

Asiakaskokemuksen johtamisesta esiin nostettiin myös tarkemman tavoiteasetannan tarve. Digitaalisten palveluiden osalta haastateltavat eivät kokeneet selkeänä, miten asiakaskokemuksen tulisi nivoutua muuhun asiakastyöhön. Digitaaliset palvelut muuttavat kohdeorganisaation ja asiakkaan välisiä kosketuspisteitä, mutta tämän ympärille kaivataan laajalaisempaa keskustelua ja tavoitteellisuutta. Johdon asettamat tavoitteet ovat asiakastyöhön ja digitaalisuuteen nähtiin erillisinä kokonaisuuksina, osin siksi, että asiakaskokemuksen mittareita ei myöskään ole päivitetty vastaamaan nykyisiä prosesseja.

Ja se miten asiakaskokemusta johdetaan, niin sitten pitäisi miettiä niin kuin meillä miten sitä seurataan. Että kun me asiakaskokemusta halutaan johtaa, niin sitä pitäisi mitata jotenkin. (Asiantuntija 1)

Ehkä jollain tavalla kaipaisin laaja-alaisempaa keskustelua ja johtamista sen koko asiakaskokemuksen ympärille. Ollaan keskusteltu ehkä vähän jännästi digitaalisista palveluista vain digitaalisina palveluina ja sitten meillä on tää rahoitus niinku erikseen. Näistä keskustellaan vähän erillisinä kokonaisuuksina ja eri yhteyksissä, mutta joo nämä voisi käsitellä kokonaisvaltaisesti parantamaan asiakastytyvää. (Asiantuntija 2)

Organisaation johtaminen oikeiden mittareiden kautta olisi kyllä tosi tärkeää. Asiakaskokemushan on firman strategiassakin enemmän keskiössä niin siihen vielä sellainen punainen lanka, että olisi edellytykset tehdä myös sen mukaan. Liiketoiminnan johdon kanssa oli myös sellaisia omia hyviä sparrikeskusteluja siitä mitkä on asiakaskokemuksen kannalta oleellimmat jutut ja se asiakasnäkökulma oli mukana ylittä johtoa myöten. (Asiantuntija 3)

Johtoryhmän tasolta on nyt viime vuosina tullut selkeä linjamuutos sille, että strategisemmalla tasolla on vapaus pohtia kokonaisuutta ja mihin halutaan olla menossa. Puhdasta strategian kautta johtamista kehittämiseen ei oikeastaan ole, vaan kehittäminen tehdään enemmän from bottom-up. (Asiantuntija 4)

8.3.2 Brändityö ja digitaaliset palvelut

Kuntarahoituksen brändin hallinta ja sisäinen yhteistyö ovat haastateltavien mukaan asioita, joiden eteen on tehty jo paljon työtä, mutta jatkokehittävää löytyy edelleen. Digitaalisten palveluiden kehittämisessä hyödynnetään jo yrityksen brändiohjeistusta, jonka asiantuntijat nostavat esiin. Ohjeistuksessa määritetään esimerkiksi Kuntarahoituksen virallisen brändi-ilmeen mukaiset värit ja fontit, jotta kaikki julkaistu materiaali on samankaltaista. Tämä osuus koettiin haastateltujen osalta kehittämistä selkiyttäväksi ja hyvin konkreettiseksi asiaksi.

Kehitettävänä asiana nostettiin kuitenkin esiin se, että digitaaliset palvelut eivät olemassa olevasta ohjeistuksesta huolimattakaan aina pysy täysin brändi-ilmeen mukaisina, koska aktiivista brändin hallintaa ei elinkaaren kaikissa vaiheissa tehdä. Brändin koetaan olevan keskeinen osa myös digitaalista asiakaskokemusta ja tällä osa-alueella kaivataan laajempaa yhteistyötä yrityksen eri asiantuntijoiden välillä. Brändi-ilmeen hallinnasta vastaavat viestinnän asiantuntijat, mutta heitä osallistetaan digitaalisten palveluiden kehittämisessä haastateltavien mukaan liian vähän. Brändin osalta toivotaan myös selkiyttämistä siihen, minkälaisena sen halutaan näkyvän käyttöliittymissä ja käyttökokemuksessa.

Sisäisiä ohjeistuksia on olemassa, mutta ehkä niiden laajamittainen käyttö on sellainen mitä meidän pitää vielä harjoitella ja ennen kaikkea meidän oman palvelutarjoaman yhdenmukaistaminen on semmoinen mitä ei olla vielä oikein tehty. Ja onhan meidän brändi-ilmekin muuttunut vuosien aikana, mutta ehkä niinku ei olla sitä siellä portaalin ilmeessä kauhean aktiivisesti huomioitu. Tuskin tästä euromääräisesti suuria hyötyjä olisi, mutta asiakaskokemuksena ehkä olisikin. (Asiantuntija 1)

Palveluiden suunnittelussa käytettiin kuntarahoituksen graafista ohjeistoa ja brändikäsikirjaa, mutta sitten taas toisaalta projektissa luotiin oma design system, jolla me luotiin ikään kuin ensimmäinen versio siitä, minkä tyyppisiä käyttöliittymän elementtejä meidän palveluihin voi kuulua. Meidän täytyisi myös miettiä miltä meidän brändin kuuluisi tuntua siellä palveluissa. Halutaanko me tuntua viralliselta ja luotettavalta vai kaverilliselta ja helpolta. Yleensä meidän toimialalla halutaan olla virallisen oloisia, jotta luotettavuus korostuu. Näkisin, että laajemmalla porukalla voisi pohtia sitä miltä meidän palvelut näyttävät ja tuntuvat, jotta ne on meidän brändin mukaisia. (Asiantuntija 2)

Palveluiden ulkoasua pystyisi varmasti vielä yhtenäistämään ja mehän ei olla sitä kauhean aktiivisesti tehty vuosien varrella. (Asiantuntija 3)

Pidän vähän vieraana sitä, että meillä on kauhean erillisenä kaikki brändityö ja näkisin, että digiasioinnissa pitäisi tai voisi voimallisemmin miettiä koko yhtiön brändiä ja sitä kautta kokemusta. On vähän suppeaa keskustella vaan jostain brändin väreistä, fonteista ja näin, koska myös palvelu on osa brändiä. Täsmennetään mikä on timanttista asiakaspalvelua meidän mielestä. (Asiantuntija 4)

8.4 Asiakaskokemuksen muodostuminen digitaalisessa palvelussa

Digitaalisen palvelun käytettävyyssnäkökulma painottui vahvasti, kun asiantuntijoilta kysyttiin tärkeimpiä asioita, jotka auttavat hyvän asiakaskokemuksen muodostumista digitaalisessa palvelussa. Onnistuneen palvelumuotoilun nähdään olevan ylivoimaisesti tärkein asia digitaalisessa palvelussa ja asiantuntijoiden vastaukset noudattelevat pitkälti luvussa 3.3 esitellyjä palvelumuotoilun ja käytettävyyden periaatteita. Myös asiakashaastatteluissa, osana asiointisovelluksen kehitystä, arvostettiin hyvää käytettävyyttä ja palvelun selkeää käyttöliittymää samalla tavoin kuin asiantuntijat itsekkin tekevät.

Yllättävyys sekä ensikäytön vaivattomuus ja helppokäyttöisyys ylipäättään. Tekee sellaisen positiivisen tunteen heti. (Asiantuntija 1)

Palvelun pitää olla selkeä ja käytettävä niin, että siihen ei tarvitse edes ohjevideoita tai opasteita. (Asiantuntija 2)

Käytön vaivattomuus ja helppokäyttöisyys. Hyvä digitaalinen palvelu on sellainen, että siitä jää sellainen hyvä fiilis käytön jälkeen. Ei herättänyt isoja tunteita, mutta myös esteettiseen puoleen on panostettu. (Asiantuntija 3)

Sujuvuus on tosi tärkeätä ja kun ei tehdä ihmisen kanssa niin kaikki ohjeistus ja tekstien tulee olla selkeitä, jotta mä ymmärrän mitä missäkin kohdassa nyt tarvitaan. (Asiantuntija 4)

8.5 Asiakaskokemuksen mittaaminen

Asiantuntijahaastattelussa asiakaskokemuksen mittaaminen oli teema, josta kaikilta haastateltavilta nousi useitakin kommentteja. Yhdistävänä tekijänä kommentteista voidaan todeta, että asiakaskokemuksen mittaaminen koettiin erittäin tärkeäksi, mutta sen osuus kehitysprojekteissa on pieni. Asiointisovellusta kehitettäessä asiakaskokemusta pyrittiin huomioimaan sekä osallistamalla asiakkaita mukaan projektiin, että sisällyttämällä palveluun NPS-tyyppistä käyttökokemuksen mittaamista. Koko digitaalisten palveluiden kokonaisuuden tasolla mittaamisessa nähtiin kuitenkin haasteita.

Itse en ainakaan tunnista, että asiakaskokemuksen mittaaminen olisi mitenkään automaattisesti meidän projektien osana. Tulisi mielestäni olla erityisesti niissä projekteissa, joissa kehitetään ulospäin palveluita. On ohjeistettu kirjaamaan ylös projektin hyötyjä, mutta toisaalta ne on ehkä enemmän tämmöisiä taloudellisia tai prosessilähtöisiä. Toki sekin voi olla kokemuslähtöinen asia, jos prosessi paranee. Vaatisi kuitenkin lisäefforttia projektien suunnitteluun, jos mietitään mitä me halutaan parantaa ja mitkä on edellytykset sen mittaamiselle. Me tarvittaisiin kuitenkin myös joku kiintopiste sille mistä me lähdetään ja sitä vasten peilattaisiin miten suoritus muuttuu. (Asiantuntija 1)

Pitäisi miettiä kokonaisvaltaisesti sekä projektikohtaisesti mitä halutaan mitata. Meillä olisi hyvä olla jonkinlainen dokumentaatio siitä mitä eri tilanteissa halutaan ottaa huomioon ja miten me asiakkaita kohdataan. Me voisimme tämän pohjalta tunnistaa tärkeimpiä mitattavia asioita. Tavoitteet mittaamiselle ovat olleet hyvin numeerisia ja keskittyneet volyyymiin palvelussa, mutta ei se ehkä varsinaisesti ohjaa kehittämistä. (Asiantuntija 2)

Jos sanotaan, että semmoista mihin henkilökohtaisesti uskon, että kun tehdään asiakaslähtöistä digiä niin meidän pitää tehdä kaikesta mitattavaa ja sellaista, että aidosti

asiakkaan käyttäytymistä seurataan ja kysytään heiltä. Mutta ei se mitenkään erityisesti talon sisältä kumpua, että näin pitäisi toimia. (Asiantuntija 3)

Mielestäni pitäisi ensin tunnistaa mikä on timanttinen asiakaspalvelu ja mistä se koostuu. Sitten niitä elementtejä pitäisi mitata ja digitaalinen kanava pitäisi miettiä tässä laajemmin kuin vain asiointisovelluksen osalta. Asiakkaiden yhteydenotot kaikista kanavista ja tasalaatuisuus jne. NPS ei kuitenkaan yksin kerro miten serviisiä pitäisi parantaa ja mikä kohta asiointissa ei toimi. Asiakastytyvyyden mittarit meidän tavoitteissa on melko pienellä painolla ja yksinkertaisesti. Ollaan niin korkealla tasolla, että ne heilahtelut ei kovin paljon kerro siitä mikä muuttui. (Asiantuntija 4)

Asiakaskokemuksen mittaamisen ei koeta olevan riittävän keskeinen osa kehitysprojekteja ja tavoitteellisuutta mittaamiselle ei ole riittävässä määrin. Haastatellut nostavat kaikki esiin tarpeen asiakaskokemuksen mittaamisen paremmalle suunnitelmallisuudelle. Mittaamisen koetaan olevan yksittäisissä mittareissa, jotka kohdistuvat yksittäisiin asiakkaan kosketuspisteisiin yrityksen kanssa. Projekteissa itsessään ei suoraan edellytetä huomioimaan asiakaskokemusta, jolloin myös mittaaminen pirstaloituu.

Toisena selkeänä asiakokonaisuutena nostetaan esiin myös puuttuva tavoitteellisuus, joka ohjaisi mittariston kehittämistä. Asiakastytyvyydelle ja -kokemukselle on jonkin verran mittareita, mutta niiden toteutus on hajanaista ja niiden ohjaavuus digitaalisten palveluiden kehittämiseksi ovat hyvin rajalliset. Mittaamisessa on ylipäätään panostettu enemmän kvantitatiivisiin mittareihin, koska niitä on ohjattu sisäisin tavoittein. Asiakaskokemuksen laajempaan ymmärtämiseen tarvittaisiin asiantuntijoiden mukaan selkeät tavoitteet sille mitä tulisi mitata ja sitten ratkaista miten mittaaminen toteutetaan.

9 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä opinnäytteen luvussa tiivistetään yhteen tutkimuksen tuloksista muodostetut johtopäätökset sekä pohditaan tulosten yhteensopivuutta tutkimukselle alun perin asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tietoperusta koottiin niin, että se taustoittaisi mahdollisimman hyvin asetettujen tutkimuskysymyksien viitekehystä, asiakaskokemuksen muodostumista sekä digitaalisen palvelun kehittämistä osana ekosysteemiä. Tietoperusta loi pohjan myös asiantuntijahaastatteluiden kysymysteemoille, tukien teemahaastattelua empiriisen aineiston keräämisen menetelmänä.

Aineiston toinen puolisko, asiakashaastattelut, oli kerätty jo osana digitaalisen asiointisovelluksen kehitysprojektia. Aineistolla on kuitenkin tärkeä rooli osana asiakaskokemuksen muodostumisen ymmärtämistä sekä kehittämisprojektien ohjaamista jatkossa. Osana asiointisovelluksen kehittämisprojektia, palvelun käyttäjien osallistaminen osoittaa, että digitaalista palvelua ei kannata yrittää kehittää ilman loppukäyttäjien palautetta. Palvelumuotoilu ja käytettävyys ovat keskeisimpiä keinoja digitaalisen palvelun asiakaskokemuksen muodostumisessa. Aitojen käyttäjien palautteen pohjalta pystytään ymmärtämään tulevan palvelun käytettävyyttä sekä priorisoimaan muodostettujen asiakaspolkujen kautta niitä hyötyjä, joita asiakkaan täytyy saada siirtyäkseen digitaaliseen asiointiin.

9.1 Johtopäätökset tutkimuskysymyksistä

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksenä oli: Mistä tekijöistä koostuu asiakkaille suunnatun digitaalisen palvelun erinomainen asiakaskokemus? Opinnäytteeseen kerätyn aineiston pohjalta voidaan todeta, että erinomaisen asiakaskokemuksen saavuttaminen digitaalisessa palvelussa rakentuu kehitysprojektien onnistuneen toteutuksen ja asiakaskokemuksen johtamisen näkökulmista. Onnistunut palvelumuotoilu ja käyttökokemus ovat keskeisiä tekijöitä asiakaskokemuksen muodostumisessa. Asiakaskäyttäjien osallistaminen digitaalisen palvelun kehitysprojekteihin on olennaista, jotta palvelumuotoilu voidaan toteuttaa mahdollisimman onnistuneesti. Digitaalinen palvelu ei kuitenkaan voi toimia erillään muusta toiminnasta; kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen kehittäminen edellyttää palveluiden saumattoman integroinnin yhtiön muuhun toimintaan.

Haastateltujen kehittämisasiantuntijoiden mukaan asiakaskokemuksen johtaminen vaikuttaa merkittävästi siihen, miten digitaalisten palveluiden kehittämistä lähestytään, kuinka tärkeäksi digitaalisuus nähdään strategiassa ja millaisia tavoitteita sille asetetaan. Kohdeorganisaatiossa on viime vuosina otettu selkeitä askeleita kohti määrätietoisempaa digitalisointumista, mikä näkyy myös yrityksen strategiassa ja johtamisessa. Kuitenkin pitkän aikavälin digitalisaatiostrategia tulee päivittää ja priorisoida säännöllisesti, jotta kehitystä

voidaan ohjata kokonaisvaltaisesti, eikä vain projekti kerrallaan. Asiakaskokemuksen muodostumisessa on ensiarvoisen tärkeää tuntee yrityksen asiakaskunta ja ymmärtää asiakaspolku asiakkaan asioidessa yrityksen kanssa. Asiakaskokemuksen johtamisessa on tärkeää tunnistaa, mihin kosketuspisteisiin digitaalinen asiointi vaikuttaa ja varmistaa, että nämä vaikutukset ovat mitattavissa. Asiakaskokemuksen lähtökohtana tulee olla yrityksen strategia ja brändi, joiden tulisi heijastua myös digitaalisen palvelun muotoilussa sekä yrityksen viestinnässä palveluistaan. Digitaalisen palvelun kehittämisen tulisi olla koko yrityksen yhteinen tavoite, ei irrallinen osa asiakastyöstä tai brändin rakentamisesta.

Asiakaskokemukselle on määriteltävä selkeät mittarit, jotka ohjaavat asiakaskokemuksesta käytävää keskustelua yrityksessä ja vaikuttavat kehitystyön tavoitteisiin. Asiointisovelluksen projektissa asiakkaita osallistettiin, ja heiltä saatu palaute vahvisti, että palvelukehitys oli oikean suuntaista, mutta projektin jälkeistä aikaa ei nähty yhtä selkeänä. Asiantuntijat kaipasivat selkeyttä siihen, miten digitaaliset palvelut linkittyvät yrityksen rahoitusprosesseihin, sekä täydentäviä mittareita, jotta palveluiden elinkaaren aikaisten muutosten vaikutuksia asiakaskokemukseen voidaan arvioida tarkemmin. Digitaalisen palvelun tulee olla käytettävä ja asiakasystävällinen, mutta sen lisäksi on oltava selkeät tavoitteet palvelulle asetettavista odotuksista. Asiointisovellukselle projektissa asetetut mittarit liittyivät käytettävyyteen ja prosessien tehostumiseen. Palvelun elinkaaren aikana asiakaskokemusta mitataan NPS-mittarilla (Net Promoter Score), mutta yksinään se ei riitä ohjaamaan palvelukehitystä jatkossa.

Tutkimusongelman ensimmäisenä alakysymyksenä oli:

- Miten yhtiön strateginen tavoite erinomaisesta asiakaskokemuksesta huomioitiin digitaalisen asiointipalvelun kehittämisessä?

Asiointisovelluksen kehitysprojektissa mukana olleet pilottiasiakkaat osallistuivat kahdella haastattelukierroksella sovelluksen palvelumuotoiluun ja auttoivat projektitiimiä tunnistamaan eri käyttäjätyyppien tarpeet. Tämän avulla voitiin määrittää digitaalisen palvelukanan vähimmäistaso, joka kannustaisi asiakkaita siirtymään sen käyttöön. Erinomaisen asiakaskokemuksen tavoite näkyi projektissa erityisesti siinä, miten asiakkaiden antamaa palautetta hyödynnettiin palvelun käytettävyyden validoinnissa. Asiakkailta haettiin myös laajemmin vahvistusta valitun strategian hyväksyttävyydestä asiakaskunnassa tulevaa kehitystä varten. Käytettävyyden lisäksi asiakkailta kerättiin palautetta muun muassa tarjousten hyväksymisestä sovelluksessa sekä dokumenttien liitteiden hallinnasta. Nämä elementit liittyvät vahvemmin koko tarjousprosessin toimivuuteen ja hyväksyttävyyteen kuin pelkästään digitaalisen palvelun käytettävyyteen. Tarjousten hyväksyminen asiointisovelluksessa sai asiakkailta negatiivista palautetta ja tämä palaute on otettava huomioon sovelluksen

jatkokehittämisessä. Asiakkaille tulee saada selkeä kannustin käyttää asiointisovellusta tarjousten hyväksymiseen.

Digitaalinen tarjousprosessi auttaa yritystä tehostamaan toimintaansa ja vähentämään puutteellisten tarjouspyyntöjen määrää, sillä tarjouspyynnön jättämisestä tulee määrämuo- toista. Haastatellut asiantuntijat vahvistivat, että asiakkaiden rooli kehitysprojektin lopputu- loksessa oli merkittävä. Asiointisovelluksen kehitystyössä pyrittiin alusta alkaen varmista- maan, että digitaalinen prosessi toisi lisäarvoa sekä yritykselle että asiakkaille. Hyvä käyt- täjäkokemus (UX) ja palvelun helppokäyttöisyys nousivat keskeisiksi tekijöiksi, kun myös asiantuntijoilta kysyttiin digitaalisen palvelun positiivisesta asiakaskokemuksesta.

Projektityöhön nykyinen lähestymistapa, jossa asiakaskokemusta tarkastellaan jokaisessa projektissa erikseen, on tuonut sekä vapautta että vastuuta. Vaikka kohdeorganisaation ke- hitysprojekteille asetetuissa tavoitteissa asiakaskokemus on huomioitu, asiantuntijat koke- vat, että sen painotus on niin kevyt, ettei se yksin ohjaa kehittämistä. Asiantuntijat toivoivat selkeämpää tavoitteellisuutta asiakaskokemuksen huomioimiseksi, mutta he kokivat, että tavoitteiden asettaminen on haastavaa ilman selkeää käsitystä siitä, mitä asiakaskokemuk- sen osalta halutaan painottaa. Tavoitteet keskittyvät pääosin digitaalisen palvelun käytettä- vyyteen ja yrityksen sisäisiin prosesseihin, mutta haastatteluissa tuotiin esiin, että digitaalisten palveluiden ekosysteemin ja brändin kokonaisuutta voitaisiin huomioida laajemmin.

Tutkimusongelman toisena alakysymyksenä oli:

- Mitkä tekijät voisivat entisestään parantaa digitaalisen asiakaskokemuksen kehittä- mistä kohdeorganisaation toiminnassa?

Kohdeorganisaatio on panostanut merkittävästi digitaalisuuteen lähes vuosikymmenen ajan, ja asiantuntijoiden mukaan kehittämisen vauhti ja kunnianhimo ovat kiihtyneet erityi- sesti viimeisten parin vuoden aikana. Haastatellut asiantuntijat ovat yksimielisiä siitä, että digitaalisten palveluiden kokonaisvisiota ja tahtotilaa on päivitettävä säännöllisesti. Tämä varmistaa, että kehitystyön prioriteetteja voidaan tarvittaessa nopeasti muuttaa, ja että ke- hittämisen tavoitteita voidaan tarkentaa yhdessä yrityksen johdon kanssa. Asiantuntijat ko- rostavat selkeiden tavoitteiden asettamisen tärkeyttä, erityisesti asiakaskokemuksen osalta, joka on heidän mielestään jäänyt hieman sivurooliin. Palveluita kehitetään asiak- kaille, ja asiantuntijoilla sekä kehittäjillä on vahva halu ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä yhä paremmin. Tämä pyrkimys tulisi kuitenkin näkyä selkeämmin myös projektisuunnitel- missa.

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan kaikista vuorovaikutuksista yrityksen kanssa, joten digitaalista palvelua ei voida tarkastella erillään muusta asiakastyöstä, brändityöstä tai

viestinnästä. Haastatteluissa korostui tarve vahvemmalle digitaalisten palveluiden integroinnille yrityksen brändityöhön ja viestintään. Vaikka yrityksen brändi näkyikin digitaalisten palveluiden ulkoasussa, sen koetaan olevan liian pinnallista. Palveluiden kehittämisessä kaivataan laajempaa keskustelua siitä, kuinka brändi voisi tuntua ja näkyä paremmin myös digitaalisten palveluiden kautta sekä kuinka niitä voitaisiin hyödyntää tehokkaammin yrityksen viestinnässä.

Digitaalisen asiointisovelluksen kehitysprojektin aikana on pohdittu myös asiakkaiden tyytyväisyyden mittaamista, ja sovellukseen lisättiin ensimmäisenä palveluna NPS-mittaus (Net Promoter Score) käyttäjille. Selkeänä kehityskohteenä nähdään kuitenkin tarve syvemmälle ymmärrykselle digitaalisten palveluiden asiakaskokemuksesta. Asiakaskokemuksen mittaaminen palveluiden elinkaaren ajalta on jäänyt vähäiseksi, sillä kehitysprojektit päättyvät käytännössä palvelun julkaisuun. Suosituksena on, että seuranta järjestettäisiin noin vuoden kuluttua julkaisusta. Tämä nähdään hyvänä jatkotoimena, joka mahdollistaa digitaalisen palvelun jatkokehittämisen. Kuitenkin kokonaisvaltaista digitaalisten palveluiden asiakaskokemuksen mittaamista pidetään riittämättömänä, ja laajempaa elinkaaren aikaista ymmärrystä asiakaskäyttäytymisestä kaivataan, jotta se voisi ohjata kehittämistä nykyistä paremmin.

9.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Termeinä validiteetti ja reliabiliteetti ovat peräisin määrällisen tutkimuksen puolelta ja niiden suora soveltaminen laadulliseen tutkimukseen ovat haastavaa. Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan luotettavuuden arviointia eli sitä vastaavatko käytetyt menetelmät ja mittarit tutkimukselle asetettua tavoitetta. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan käytetyillä menetelmillä saatujen tutkimustulosten pysyvyyttä eli jos sama tutkimus toistettaisiin jonkun toisen tutkijan toimesta, täsmälleen samalla aineistolla saataisiin samat tulokset. (Kananen 2010, 69–70.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta kohentaa tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteutamisesta kaikissa vaiheissa. Aineiston tuottamisesta kerrotaan selkeästi, miten ja millaisilla välineillä sekä millaisissa olosuhteissa aineistoa on kerätty. (Hirsjärvi ym. 2008, 227–228.) Eskola & Suoranta (2000, 208.) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden tärkein kriteeri on lopulta tutkija itse ja hänen rehellisyytensä. Arvioinnin kohteenä on kaikki tutkijan tekemät teot, valinnat ja ratkaisut. Ne tutkijan tulisi pystyä perustelemaan ja arvioida tutkimuksensa luotettavuutta jokaisen tekemänsä valinnan kohdalla.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta parannettiin käyttämällä kohdeorganisaation digitaalisen asiointin kehittämiseen liittyen kahta erilaista aineistoa, asiakas- sekä

asiantuntijahaastatteluita. Tällä varmistettiin se, että asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmat eivät jää liian suppeiksi ja yksipuolisiksi, koska asiantuntijahaastatteluiden otanta olisi yksinään melko pieni. Aineiston triangulaatiolla eli tässä tutkimuksessa kahden erillisen aineistolähteen ja siten erilaisten näkökulmien hyödyntäminen, auttaa vahvistamaan niistä tehtyjen tulkintojen uskottavuutta.

Asiantuntijahaastatteluita toteutettiin sen verran, että tutkimuskysymyksen kannalta oleellisia näkökulmia oli riittävästi ja vastauksissa oli selkeää yhteneväisyyttä. Molemmista aineiston lähteistä oli selkeästi löydettävissä johdonmukaisia samankaltaisuuksia hyvän asiakaskokemuksen muodostumisen perusteista sekä hyvinä pidetyistä toimintatavoista asiakkaille suunnatun digitaalisen palvelun kehittämisessä. Tutkimuksen tuloksiin on sisällytetty paljon suoria lainauksia haastateltujen vastauksista, joiden tarkoituksena on antaa lukijalle mahdollisuus arvioida tehtyjä tulkintoja ja johtopäätöksiä sekä niiden totuudellisuutta.

9.3 Tutkimustulosten hyödynnettävyys ja mahdolliset jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tutkimustulokset tarjoavat kohdeorganisaatiolleen lisätietoa siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen ja minkälaisia lisäulottuvuuksia asioinnin digitalisoiminen tähän tuo mukanaan. Opinnäyte tarjoaa kohdeorganisaatiolleen mahdollisuuden syventää ymmärrystä omasta asiakaskunnastaan ja meneillään olevan digitalisoitumisen hallinnasta. Asiakaskokemus on laajempi asia kuin yksittäisen palvelun hyvä käyttökokemus ja tämän mittaamista ei tulisi jättää irralliseksi yrityksen muista asiakaskokemukseen vaikuttavista kosketuspisteistä tai brändityöstä. Tutkimustulosten pohjalta kohdeorganisaatio voi päättää miten digitaalisten palveluiden roolia tulisi priorisoida osana asiakastyön ja asiakaskokemuksen johtamista.

Kohdeorganisaatio voi tämän tutkimuksen tulosten pohjalta pohtia, minkälaisia tarkennuksia digitaalisten palveluiden kehittämisen yhteyteen voitaisiin jatkossa implementoida. Miten asiakaskokemuksen tavoitteellisuutta osana kehitysprojekteja halutaan tarkentaa tai esimerkiksi, miten asiakaskokemuksen mittaaminen voitaisiin ottaa osaksi kehittämisen johtamista. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että hyvä asiakaskokemus digitaalisissa palveluissa monilta osin toteutuu ja sitä osin huomioidaankin kehitysprojekteissa, mutta monia keinoja kokonaisvaltaisessa asiakaskokemuksen johtamisessa on vielä hyödyntämättä mitariston ollessa liian pistemäinen.

Tämä opinnäytetyön tutkimustulokset oli rajattu kohdeorganisaation digitaalisten palveluiden kehittämisprojektien aikaiseen tekemiseen, mutta tutkimuksen tuloksista nousi esiin kaksi selkeää jatkotutkimuksen kokonaisuutta, asiakaskokemuksen mittaamisesta ja brändin hallinnasta. Kohdeorganisaatiossa ei ole nykymuodossaan organisoitua

asiakaskokemuksen mittaamista, joten jatkotutkimuksena olisi mahdollista selvittää minkälainen mittaristo soveltuisi optimaalisesti digitaalisen palvelun asiakaskokemuksen todentamiseen. Myös digitaalisten palveluiden ekosysteemiin kuuluvien palveluiden elinkaaren vaiheen ja asiakaskokemuksen mittaustulosten vaikutusta kehittämisen priorisointiin olisi hyödyllistä tutkia.

Yrityksen brändi on voimakkaasti sidoksissa asiakaskokemukseen ja tämän tutkimuksen pohjalta kohdeorganisaatiossa digitaaliset palvelut koetaan monelta osin yrityksen brändistä irralliseksi alabrändiksi. Jatkotutkimuksena voisi olla hyödyllistä selvittää miten yrityksen brändiä rakennettaisiin yhtenäisemmäksi ja digitaalisten palveluiden kehittämiseen saataisiin synergiahyötyjä organisaation vahvasta Kuntarahoitus-brändistä. Tutkimus voisi myös selvittää onko yritykselle hyötyä vai haittaa siitä, että sillä on yritysbrändinsä lisäksi vahva alabrändi digitaalisissa palveluissaan.

Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J., Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus – Tee asiakkaistasi faneja. Helsingin Seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy.
- Alhonen, M., Iloranta, R. 2021. Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen. LAB8. Haaga-Helia Ammattikorkeakoulu. Viitattu 20.10.2023. Saatavilla: Palvelumuotoilun menetelmiä ja työkaluja arkeen (haaga-helia.fi)
- Asumisen rahoitus- ja kehittämiskeskus ARA. 2024. Yleishyödyllisten yhteisöjen velvoitteet. Viitattu: 23.8.2024. Saatavilla: <https://www.ara.fi/fi/yhteisot-ja-yhtiot/yleishyodyllisten-yhteisojen-velvoitteet>
- Becker, W., Schmid, O. 2020. The right digital strategy for your business: an empirical analysis of the design and implementation of digital strategies in SMEs and LSEs. Business Research, 13. 985-1005. Viitattu: 2.11.2023. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_journals_2473502642
- Cooper, A., Reimann, R., Cronin, D., Noessel, C. 2014. About Face: The Essentials of Interaction Design. John Wiley & Sons, Inc. Indianapolis, IN. Viitattu: 20.4.2024. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/b5ag28/alma991949135906254
- Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A., Natalicchio, A. 2020. Implementing Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects. Berkeley. California Management Review. Vol. 62. 37-56. Viitattu: 23.12.2023. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_unpaywall_primary_10_1177_0008125620934864
- Eskola, J., Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino Oy.
- European Central Bank. 2023. Banks' digital transformation – Where do we stand. Supervision Newsletter. Viitattu: 25.8.2024. Saatavilla: https://www.bankingsupervision.europa.eu/press/publications/newsletter/2023/html/ssm.nl230215_2.en.html
- Eurostat Data Browser. 2024. Individuals using the internet for internet banking. Viitattu: 27.8.2024. Saatavilla: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tin00099/default/bar?lang=en>

Filenius M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus, menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo Oy.

Finlex. 2024. Laki Kuntien takauskeskuksesta. Viitattu: 20.8.2024. Saatavilla: <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960487>

Gerdt, B., Eskelinen, S. 2022. Digiajan asiakaskokemus. Helsinki. Alma Talent Oy.

Gillior, H. 2018. Digitalisation – An Unstoppable Mega Trend. The Institute for Digital Transformation LLC. Viitattu: 24.8.2024. Saatavilla: <https://www.institutefordigitaltransformation.org/digitalisation-an-unstoppable-mega-trend/>

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2008. Keuruu. Tutki ja kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2010. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Holma, L., Laasio, K., Ruusu vuori, M., Seppä, S., Tanner, R. 2021. Menestys syntyy asiakaskokemuksesta – B2B johtajan opas. Helsinki. Alma Talent Oy.

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

Interaction Design Foundation. 2024. Personas – A Simple Introduction. Viitattu: 23.4.2024. Saatavilla: <https://www.interaction-design.org/literature/article/personas-why-and-how-you-should-use-them>

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Tampere. Tampereen Yliopistopaino Oy.

Kananen, J. 2016. Opinnäytetyön ja Pro Gradun ohjaajan opas. Jyväskylä. Suomen Yliopistopaino Oy.

Killström, M. 2020. Vetoa tunteisiin - Luo parempia asiakaskokemuksia ja pysyvämpiä asiakassuhteita. Helsinki Alma Talent Oy.

Koivisto, M., Säynäjäkangas, J., Forsberg, F. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki. Alma Talent Oy.

KPMG International. 2019. The Future of Digital Banking. Viitattu: 24.8.2024. Saatavilla: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ua/pdf/2019/09/future-of-digital-banking-in-2030-cba.pdf>

Kuehnl, C., Jozic, D., Homburg, D. 2019. Effective customer Journey design: consumers' conception, measurement and consequences. Academy of Marketing Science. Vol 47, 551-

568. Viitattu 12.10.2023. Saatavilla: <https://www.proquest.com/docview/2164400368?accountid=202350&parentSessionId=8p9d3q7p4KsxNY%2BcsR4MtCkE8Gm1SXRrRBF8aBnGFQU%3D&pq-origsite=primo>

Kuntarahoitus Oyj. 2021a. Kuntarahoituksen asiakastytyväisyys on ennätysellisen korkea. Viitattu 20.4.2024. Saatavilla: <https://www.kuntarahoitus.fi/ajankohtaista/kuntarahoituksen-asiakastytyvaisuus-on-ennatysellisen-korkea>

Kuntarahoitus Oyj. 2021b. Digitaalinen asiointi – Lainanhakemisen kick off. Viitattu: 23.3.2024.

Kuntarahoitus Oyj. 2021c. Digitaalisen rahoituksen hakeminen – loppuraportti. Viitattu 20.4.2024.

Kuntarahoitus Oyj. 2023a. Vuosikertomus 2023. Viitattu 24.4.2024. Saatavilla: <https://www.kuntarahoitus.fi/raportit/kuntarahoituksen-vuosikertomus-2023>

Kuntarahoitus Oyj. 2023b. Digitaaliset palvelut kunnille. Viitattu 24.4.2024. Saatavilla: <https://www.kuntarahoitus.fi/kunnille/digitaaliset-palvelut-kunnille>

Kuntarahoitus Oyj. 2024. Ratkaisupankki. Viitattu 27.7.2024. Saatavilla: <https://www.kuntarahoitus.fi/ratkaisupankki#/solution/propertytype/investmenttype/investmentmodel/999/rangevaluemin/>

König, P. 2023. Digital Ecosystems and Development. Potentials and Limitations of the Digital Ecosystem Concept. Eschborn. German Corporation for International Cooperation, Department of Methods, Digital Transformations and Innovation. Viitattu 16.10.2023. Saatavilla: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4382089

Lapan, S., Quartaroli, M., Riemer, F. 2012. Qualitative research: an introduction to methods and designs. Jossey-Bass. San Francisco, CA. Viitattu: 24.09.2023 Saatavilla: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/lab-ebooks/detail.action?docID=817325>

Lemon K., Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. American Marketing Association. Vol 80, 69–96. Viitattu 19.10.2023. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_journals_1840679774

Löytänä, J., Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki. AlmaTalent Oy.

- Maklan, S., Klaus, P. 2011. Customer experience - Are we measuring the right things? *International Journal of Market Research* vol. 53, Issue 6. Market Research Society. Viitattu: 10.09.2023. Saatavilla: <https://doi-org.ezproxy.saimia.fi/10.2501/IJMR-53-6-771-792>
- Mbama, C., Ezepue, P. 2018. Digital banking, customer experience and bank financial performance: UK customers' perceptions. *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 36, 230-255. Viitattu: 13.09.2023: Saatavilla: <https://www-emerald-com.ezproxy.saimia.fi/insight/content/doi/10.1108/IJBM-11-2016-0181/full/html>
- Meyer, C., Schwager, A. 2007. Understanding customer experience. *Harvard business review*. 2007-02, Vol. 85. Viitattu 28.8.2024. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_miscellaneous_70260209
- Nedelescu, M., Banită, I. 2021. Digitalization within the banking system as a continuous challenge. *Romanian Economic and Business Review*. Vol. 16., Issue 2. Viitattu: 24.8.2024. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_journals_2602720044
- Nielsen, J., Norman, D. 1998. *The Definition of User Experience (UX)*. Nielsen Norman Group. Viitattu: 22.4.2024. Saatavilla: <https://www.nngroup.com/articles/definition-user-experience/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3.–4. painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Puusa, A., Juuti, P. 2020. *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Gaudeamus Oy.
- Rasa, E. 2019. *Asiakasnäkökulma toiminnan kehittämisen keskiössä*. Opinnäytetyö YAMK. Lahden Ammattikorkeakoulu. Lahti. Viitattu: 18.10.2023 Saatavilla: <https://www.theseus.fi/handle/10024/265009>
- Ronteau, S., Muzellec, L., Saxena, D., Trabucchi, D. 2023. Digital Business Models – The New Value Creation and Capture Mechanisms of the 21st Century. De Gruyter. Viitattu: 14.10.2023. Saatavilla: <https://doi.org/10.1515/9783110762556>
- Rose, S., Hair, N., Clark, M. 2011. Online Customer Experience: A Review of the Business-to-Consumer Online Purchase Context. *International Journal of Management Reviews*, 13, 24–39. Viitattu 20.4.2024. Saatavissa: <http://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00280.x>

- Ross, M. 2023. 3 Core Principles of Digital Customer Experience. Harvard Business Review. Viitattu: 23.8.2024. Saatavilla: <https://hbr.org/2023/03/3-core-principles-of-digital-customer-experience>
- Saarijärvi, H., Puustinen, P. 2020. Strategiana asiakaskokemus. Jyväskylä. Docendo Oy.
- Soares, M., Rebelo, F., Ahram, T. Z. 2022. Handbook of Usability and User-Experience. Methods and Techniques. Milton: CRC Press. Viitattu 16.3.2024. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_askewshots_vlebooks_9781000436556
- Trischler, M., Meier, P., Trabucchi, D. 2021. Digital Platform Tactics: How to Implement Platform Strategy Over Time. Journal of Business Models Vol. 9, No. 1. 67–76. Viitattu: 18.10.2023. Saatavilla: <https://www.proquest.com/docview/2555685766>
- Tuhkala, V. 2019. Digitalisaation vaikutuksista finanssialalla – Tapaus OP RYHMÄ. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän Yliopiston Kauppakorkeakoulu. Viitattu: 27.8.2024. Saatavilla: <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/63445/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201904102124.pdf>
- Ulrich-Dieter, F., Dvoutely, O., Špaček, M. 2023. The future of banking: What are the actual barriers to digitalization? BRQ Business Research Quarterly. 2023-11. Sage Journals. Viitattu: 23.8.2024. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_crossref_primary_10_1177_23409444231211597
- Uusitalo, I. 2022. Mitä asiakaspolut ovat ja miten niitä voi mallintaa? Salesforce. Viitattu 13.10.2023. Saatavilla: <https://www.salesforce.com/fi/blog/2020/asiakaspolut.html>
- Verhoef, P., Lemon, K., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L. 2009. Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies. Journal of Retailing 85. 1, 2009. Viitattu: 27.8.2024. Saatavilla: https://lut.primo.exlibrisgroup.com/permalink/358FIN_LUT/1hujjmv/cdi_proquest_journals_228627521
- Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä. PS-Kustannus Oy.
- von Zansen, J., Haapanen, M., Syrjänen, T. 2017. Digilogistiikka – kuluttajan ohjaamaa liiketoimintaa. Tallinna. Futugene Oy.
- VTT Research, 2020. White Paper: Alustat ja ekosysteemit – 10 keskeistä näkökulmaa. Viitattu 16.10.2023. Saatavilla: https://www.vttresearch.com/sites/default/files/pdf/whitepapers/VTTWhitePaper2020-Ekosysteemit_ja_alustat.pdf

Weber, M., Chatzopoulos, C. 2019. Digital customer experience: the risk of ignoring the non-digital experience. *International Journal of Industrial Engineering and Management*. Vol 10, 201-210. Viitattu 13.10.2023. Saatavilla: <https://www.proquest.com/docview/2628306981>

Yan, X. 2020. Knowledge sharing and reuse in productservice systems with a product lifecycle perspective. Väitöskirja. Lappeenrannan-Lahden teknillinen yliopisto. Lappeenranta. Viitattu 23.10.2023. Saatavilla: <https://lutpub.lut.fi/handle/10024/161847>

Liite 1. Asiantuntijahaastatteluiden teemarunko

Digitaalisen palvelun kehitysprojekti

Oma roolisi asiainnin kehittämisen projektissa

Miten asiakasta tai loppukäyttäjää osallistetaan projekteissa?

Onko asiakasratkaisujen projekteilla aina ohjausryhmä? Nouseeko asiakaskokemus esiin ohjausryhmän tapaamisissa?

Tulisiko asiointisovelluksen kehittämisessä huomioida palvelun elinkaaren vaiheet ja, mikäli pitäisi niin miten?

Asiakaskokemuksen määrittely

Miten määrittelisit hyvän asiakaskokemuksen?

Muuttuuko se mitenkään, jos puhutaan nimenomaan digitaalisen palvelun asiakaskokemuksesta?

Pyrittiinkö palvelun asiakaskokemuksesta tekemään yhteneväinen muiden ekosysteemin palveluiden kanssa?

Kehitysprojektin materiaaleissa ei juurikaan käytetä termiä ”asiakaskokemus”, näetkö sillä mitään vaikutusta siihen, miten asiakaskokemusta käsiteltiin projektissa?

Asiakaskokemuksen tavoitteet ja mittaaminen

Asetetaanko Kuntarahoituksella asiakaskokemuksen osalta kehitysprojektille tavoitteita?

Mikäli asiakaskokemuksen mittaamiselle asetettiin tavoitteita, niin seurataanko ja analysoidaanko saatuja tuloksia?

Mitä keinoja asiakaskokemuksen osalta käytettiin kehittämisen näkökulmasta?

Liite 2. Asiointisovelluksen asiakashaastatteluiden runko

- Miten tarjouksen vastaanottaminen & vertailu & hyväksyntä tällä hetkellä tällä hetkellä toimii?
 - Minkälainen sisäinen prosessi tämän ympärillä? Onko lähetettyä tarjousta loogista tulla tarkastelemaan tästä palvelusta
- Välilehtilogiikka ja ulkoasu
 - Mihin pitäisi laskeutua, kun tulee palveluun? Kun ei ole avoimia tarjouksia tai kun on avoimia tarjouksia
 - Mitkä ovat olennaisimpia tietoja avointen tarjousten osalta?
 - Mitkä ovat olennaisimpia tietoja tarjoushistorian osalta?
- Tarjouksen Hyväksyntä/Hylkääminen
 - Vaikuttaako järkevältä, että kaikki tärkeimmät tiedot ovat vain lomakkeella ja sivulla vaan eri tarjousvaihtoehdot?
 - Tulisitko tarkastelemaan tarjousta myös palveluun vai pelkästään hyväksymään?
 - Hyväksytäänkö aina selkeästi yksi tarjousvaihtoehdoista vai käydäänkö näiden vaihtoehtojen ympärillä keskustelua Kuntarahoituksen kanssa?
 - Miten toivoisit, että palvelu veisi prosessia eteenpäin, kun tarjous on hyväksytty?
 - Haluaisitko ohjeita hyväksynnän jälkeen? Eli mitä liitteitä vaaditaan jatkoa varten ja miten prosessi etenee tästä eteenpäin?
 - Jos tulisit hylkäämään avoimen tarjouksen palveluun, miltä vaikuttaisi ilmoittaa kilpailijatietoja tässä?

Liite 3. Digitaalisten palveluiden kokonaisvisio 2018

