

Jarno Friman

# Luottotuotteiden asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Ylempi ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan kehittäminen

Opinnäytetyö

14.5.2020

Tekijä	Jarno Friman
Otsikko	Luottotuotteiden asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen kehittäminen
Sivumäärä	53 sivua + 1 liite
Tutkinto	Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Koulutusohjelma	Liiketoiminnan kehittäminen
Ohjaaja	Ph.D. (Econ.) yliopettaja Jukka Kaisla
<p>Pienet luottotuotteiden tarjoajat valtaavat markkinaosuutta kiihtyvällä vauhdilla ja isot perinteiset finanssialan toimijat kuten suuret pankit eivät välttämättä pysty vastaamaan näihin markkinan muutoksiin riittävän nopeasti.</p> <p>Asiakkaat valitsevat luottotuotteensa useasti helppouteen, kustannuksiin ja niiden näkyvyyden ja luoton joustavuuteen perustuen. Perinteisten pankkien luottotuotteet ovat yleisesti kuitenkin halvempia kuin pienten markkinoita valtaavien tuotteet. Suurimmaksi selittäväksi tekijäksi profiloituu tällöin asiakaskokemus luoton hakemisessa ja käyttämisessä.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää luottotuotteiden asiakaskokemusta ja asiakasymmärrystä niin, että myös suuret pankit voivat uudistaa tuoteportfoliotaan tiukkenevassa kilpailussa. Tällöin myös kustannustehokkuus asiakkaan suuntaan on mahdollista parantua asiakkaan keskittäessä luotottamistaan yleisesti halvempiin luottotuotteisiin.</p> <p>Toimintatutkimuksen nykytila-analyysissä käytin hyväkseni tuloksia sekä kvantitatiivisesta asiakastutkimuksesta että kvalitatiivisesta asiakashaastattelusta. Ratkaisuvaiheessa kehitin uuden konseptin, jolla luottotuotteiden asiakaskokemus ja viestintä paranee asiakkaiden suuntaan. Tämä konsepti validoitiin 400 asiakkaan kyselyllä ja siitä johdin tulokset sekä johdopäätelmät kehittämisen seuraavaa sykliä varten.</p>	
Avainsanat	Luottotuotteet, asiakaskokemus, asiakasymmärrys, luoton haku ja käyttö

Author	Jarno Friman
Title	Developing the Customer Experience and Customer Understanding in Credit Products
Number of Pages	53 pages + 1 appendices
Date	14 May 2020
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Development
Instructor	Jukka Kaisla, Ph.D. (Econ.) Principal Lecturer
<p>Small and agile providers of credit products are taking bigger and bigger share of the market, and traditional large finance corporations such banks are struggling to react to these changes.</p> <p>Customers commonly choose their credit products based on applying for and using it easy, as well as costs and visibility of the costs. Traditional banks pricing for credit products are usually more cost-effective than smaller competitors' products, therefore, the biggest explanation of the customer preferences is the customer experience when the customer applies and uses the credit products.</p> <p>This goal of this thesis was to develop the customer experience and customer understanding of the credit products, so that large banks can renew their product portfolio in the situation of tightening competition. This can also generally improve the costs towards the customer when they centralize their credit usage to more cost-effective products.</p> <p>When researching the current status, the study used quantitative and qualitative research methods. In the solution phase, a concept was developed to provide better customer experience and communication. This concept was validated with questionnaire for 400 customers, and based on the results, suggestions were made how to develop the customer experience in the future with a new development cycle.</p>	
Keywords	Credit products, customer experience, customer understanding, credit application and usage

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Kehittämisprojektin sisältö	2
1.2	Tutkimusongelma	3
1.3	Tavoitteet	4
1.4	Rajaukset	5
2	Käytetyt menetelmät ja tietoperustat	5
2.1	Toimintatutkimus tutkimusmuotona	5
2.2	Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät	6
2.3	Asiakaskokemus liiketoimintastrategian ytimessä	7
2.4	Asiakaskokemus ja odotusten ylittäminen	8
2.5	Asiakasymmärrys asiakaskokemuksen lähteenä	9
2.6	Asiakasarvon tuottaminen	9
2.7	Kohti parempaa asiakaskokemusta	10
2.8	Kvantitatiivinen asiakastutkimus luoton hakemisesta ja käytöstä	11
2.9	Kvalitatiivinen asiakashaastattelu tutkimusongelman tunnistamiseksi	11
3	Nykytila-analyysi	13
3.1	Kulutusluottojen markkinakuva	13
3.2	OP Korttiryhtiö asiakkaan luotottajana	14
3.3	Luottotuotteet omasta pankista	14
3.4	Luottotuotteiden hintavertailu	15
3.5	Markkinoiden parempi asiakasymmärrys	15
3.6	Asiakastutkimus luoton hakemisesta, valinnasta ja käytöstä	16
3.6.1	Luottotuotteiden prosessien stressaavuus eri tuloluokissa	17
3.6.2	Eri luottotuotteiden prosessivaiheiden stressaavuus	18
3.6.3	Kuluttajan valitsemat luottotuotteet ja niiden käyttö	19
3.6.4	Miksi asiakas hakee luottotuotteita	21
3.6.5	Asiakastutkimuksen tulokset asiakaskokemuksen osalta	22
3.6.6	Asiakastutkimuksen tulokset asiakasymmärryksen osalta	24
3.7	Asiakashaastattelu asiakastutkimuksen löydöksistä	25
3.7.1	Asiakashaastattelun väittämät	26
3.7.2	Asiakashaastattelun palvelukuvaukset	30
3.7.3	Asiakashaastattelun tulokset asiakaskokemuksen osalta	34
3.7.4	Asiakashaastattelun tulokset asiakasymmärryksen osalta	36

3.8	Luottotuotteiden asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen kehittäminen	37
3.8.1	Helppous luoton käyttöön otossa	38
3.8.2	Helppous luoton käytössä	38
3.8.3	Kustannusten näkyvyys asiakkaalle	39
3.8.4	Jousto ja hallittavuus	39
3.9	Asiakasymmärryksen kehittäminen osana liiketoimintaa	40
4	Ratkaisu	42
4.1	Suunnittelu	42
4.2	Kokeilu	43
4.3	Arviointi	44
4.3.1	Houkuttelevuus	44
4.3.2	Uniikkisuus	45
4.3.3	Käytön halukkuus	46
4.3.4	Käytön hyödyt	47
4.3.5	Arvioinnin päätelmät ja idean käytettävyys osana OP:n tarjoamaa	48
5	Varmentaminen ja mahdollisuudet	48
6	Loppupäätelmät, yhteenveto ja arviointi	49
6.1	Jatkokehitysmahdollisuudet	50
6.2	Reflektointi	51
	Lähteet	52
	Liitteet	
	Liitteet vain työn tilaajan käyttöön.	

## 1 Johdanto

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssialan ryhmä yli kahdella miljoonalla omistaja-asiakkaallaan, yli 12 000 työntekijällään, 156 jäsenosuuspankillaan sekä 838 miljoonan euron tuloksella ennen veroja vuonna 2019.

OP Ryhmä jakautuu kolmeen pääasialliseen liiketoiminta- alueeseen: Pankkitoiminnan henkilö- ja pk-yritysasiakkaat, Pankkitoiminnan yritys- ja instituutioasiakkaat sekä Vakuutusasiakkaat. OP:n tavoitteena on tarjota paras asiakaskokemus sekä paikallisesti että digitaalisesti, sekä olla asiakkaiden luotettava talouden kumppani eri elämäntilanteissa. (OP Ryhmä 2019.)

OP Ryhmä pyrkii tuottamaan rahoittamisen ja maksamisen palveluja vastuullisesti, jotta asiakkaan taloudenhallinta olisi aina mitoitettu asiakkaan oman maksukyvyn mukaan. Maksukortit, maksukorttien lisäpalvelut sekä kuluttajarahoitus on tämän johdosta keskitetty yhteen erilliseen tytäryhtiöön OP Korttiyhtiö Oyj:n. OP Korttiyhtiön sisällä nämä toiminnot on keskitetty erilliseen yksikköön - Kortit- ja kuluttajarahoitukseen.

OP Korttiyhtiö Oyj toimii osana OP Ryhmää ja vastaa maksu- ja luottokorttien tuotteista ja palveluista, sekä kuluttajarahoituksen tuotteista ja palveluista. Korttiyhtiön tuotteisiin kuuluvat myös vakuudettomat luotot kuluttajille, joihin luetaan mukaan maksukortteihin liitetyt korttiluotot sekä täsmä- ja jatkuvan rahoittamisen tuotteet. OP Korttiyhtiöllä on siis mahdollisuus kehittää omalle liiketoiminta-alueelleen kuluttajatuotteita tukemaan asiakkaan päivittäistä maksu- ja rahoituspalveluita.

Asiakaskokemus ja asiakasymmärrys ovat nykyliiketoiminnassa yksittäisiä suurimpia menestystekijöitä toiminnan markkinoilla muuttuessa digitaalisemmaksi ja nopeammaksi. Luottoliiketoiminnan markkinoille on muutamien vuosien sisällä ilmaantunut ketterämpiä toimijoita, jotka pystyvät tarjoamaan potentiaalisille asiakkailleen perinteisiin pankkeihin verrattuna asiakaskokemukseltaan parempia ratkaisuja, jotka haastavat perinteisten toimijoiden tuoteportfoliota ja liiketoimintaa.

Asiakkaan asiakaskokemuksen kehittäminen ja organisaation asiakasymmärryksen kehittäminen ovat keinoja, jolla iso perinteisemmin toimiva luottolaitos voi parantaa liiketoimintaansa.

### 1.1 Kehittämisprojektin sisältö

Toimintatutkimuksessa kehitän luottotuotteiden hakemisen ja käyttämisen asiakaskokemusta konkreettisilla toimenpiteillä sekä OP Korttiryhtiön liiketoiminnan asiakasymmärrystä osana liiketoimintaa kehittämällä mallin, jota voidaan käyttää luottotuotteiden asiakaskokemusta ja asiakasymmärrystä kehitettäessä.

Toimintatutkimuksessa en keskity vain OP Korttiryhtiön luottotarjoamaan, vaan käsittelem luottotuotteita geneerisesti asiakaskokemuksen näkökulmasta sekä asiakaskokemusta ja asiakasymmärrystä kehittävien toimenpiteiden näkökulmasta.

Nykytila-analyysissä kuvaan haasteita ja ongelmia, joita olemme tunnistaneet OP Korttiryhtiössä, kun olemme verranneet omia tuotteitamme markkinoilla oleviin muihin tuotteisiin sekä asiakaspalvelutilanteisiin millä muut luottotuotteita tarjoavat toimijat operoivat. Nykytila-analyysissä myös kuvaan miten asiakaskokemusta ja asiakasymmärrystä on hallittu organisaatiossa.

Ratkaisuvaiheen ensimmäisellä kierroksella tunnistan asiakastutkimuksesta miten suomalaiset henkilöasiakkaat suhtautuvat luoton käyttöön ja mitkä ovat kipupisteet luoton käyttöön ottamisessa ja käyttämisessä. Asiakastutkimuksesta tunnistan myös eri luoton hakemisen ja käytön löydöksiä ja johdan näistä johtopäätöksiä, jotka ovat merkityksellisiä asiakkaalle kun hän hakee tai käyttää eri luottotuotteita. Kuvaan myös mitkä elementit asiakastutkimuksen osalta auttavat kohdeorganisaatiota paremmassa asiakasymmärryksessä.

Ratkaisuvaiheen seuraavalla kierroksella validoin asiakastutkimuksesta tunnistamani löydökset asiakashaastattelussa väittämien ja palvelukuvausten muodossa. Ratkaisuvaiheessa tuon esiin myös ne seikat, jotka vaikuttavat asiakkaan luoton hakemisen ja käytön huonoon asiakaskokemukseen sekä kehitän mallin, jolla kvalitatiivisilla ja kvantitatiivisilla asiakastutkimuksilla ja -haastatteluilla voidaan kehittää kohdeorganisaation luottotuotteiden asiakasymmärrystä.

## 1.2 Tutkimusongelma

Asiakkaiden kuvitellaan yleisesti arvostavan maksamisen helppoutta sekä oman talouden hallintaa. Asiakas haluaa yleensä tietää, kuinka paljon hänen omassa taloudellisessa tilanteessaan hänen menonsa ja kulunsa vaihtelevat sekä kuinka paljon hänellä on kuukausittain maksettavia maksuja. Yksittäisen asiakkaan rahoittamisen tarpeet voivat vaihdella suuresti kun asiakkaita verrataan keskenään tai asiakkaan taloudellista tilannetta ja rahoituksen tarvetta verrataan esimerkiksi vuoden ajalta eri kuukausien välillä. Asiakkaalla voi tulla hänen eteensä elintilanteista riippuen hetkellisiä mittavia hankintoja tai investointeja, joille hän joutuu löytämään tuotteen, palvelun tai ratkaisun, jotta hän voi rahoittaa tämän tapahtuman.

Rahoittamisen yhtenä ratkaisuna on luottottaminen luoton antajalta. Tämän rahoitusmuodon osalta markkinoilla on monta erilaista ratkaisua, jotka hyödyntävät erilaisia mekaniikkoja ja tuottavat erilaisia asiakaskokemuksia. Asiakkaat myös kokevat osan tuotteista helpommiksi, osan vaikeammaksi. Toiset toimijat markkinalla saavuttavat jatkuvasti laajempaa markkinaosuutta, vaikka heidän tuotteensa ovat kalliimpia asiakkaalle. Kilpailijat pystyvät paremmin hyödyntämään asiakasymmärrystä, he tietävät jotakin mitä perinteiset pankit eivät tiedä.

Jos luottotuotteet ovat asiakkaalle kalliimpia kuin perinteisten pankkien tarjoamat samankaltaiset kulutusluotot, erottavaksi tekijäksi voidaan tunnistaa asiakaskokemus luoton hakemisessa ja käyttämisessä sekä asiakasymmärrys luottotoimijoiden liiketoiminnassa. Perinteiset pankit eivät välttämättä ole olleet kehittäneet tuotteita ja palveluitaan asiakaskokemuksen näkökulmasta tai heidän asiakasymmärryksensä on suurilta osin numeraalista ymmärrystä, eikä asiakkaan käyttäytymiseen perustuvaa.

Tämän toimintatutkimuksen tarkoituksena on kehittää asiakaskokemusta luottotuotteiden hakemisen ja käyttämisen näkökulmasta.

Tutkimusongelma voidaan määrittää näihin kysymyksiin:



- Miten asiakkaan luottotuotteiden hakemisen asiakaskokemusta voidaan kehittää?
- Miten asiakkaan luottotuotteiden käyttämisen asiakaskokemusta voidaan kehittää?
- Miten asiakasymmärrystä luottotuotteiden liiketoiminnassa voidaan kehittää?

### 1.3 Tavoitteet

Nykytila-analyysissä tunnistan markkinoiden laajasta kuvasta ongelmat ja haasteet, joita asiakkaat kokevat hakiessaan ja käyttäessään luottotuotteita ja mitkä elementit huonontavat asiakaskokemusta ja vaikuttavat siihen. Kuvaan myös yleistä markkinatilannetta ja kilpailukenttää. Nykytila-analyysissä myös tunnistan kohdeorganisaation haasteita ymmärtää asiakasta, sekä käytössä olevia asiakasymmärtämisen malleja.

Ratkaisuvaiheen ensimmäisellä kierroksella kehitän luottotuotteiden hakemisen ja käyttämisen asiakaskokemusta tunnistamalla asiakastutkimuksesta luoton hakemisen ja käyttämisen esteitä, asiakaskokemusta huonontavia tekijöitä sekä muita muuttujia, jotka voisivat parantaa asiakaskokemusta. Näiden pohjalta tunnistan löydöksiä, joita voin käyttää ratkaisuvaiheen toisella kehityskierroksessa asiakashaastattelussa. Tässä vaiheessa tunnistan kvantitatiivisen tutkimuksen vaikutusmahdollisuuksia kohdeorganisaatioon asiakasymmärryksen parantamiseksi.

Ratkaisuvaiheen toisessa osassa kehittäminen jatkuu näiden edellä mainittujen löydöksiä validoinnilla. Asiakashaastatteluvaiheessa asiakastutkimuksestani tunnistamani löydökset validoin väitteiden ja palvelukuvausten muodossa. Tunnistan myös asiakashaastattelun osalta, miten kohdeorganisaatio voi hyödyntää paremmin kvantitatiivista tutkimusta osana liiketoimintaa.

Koko ratkaisuvaiheen tavoitteena on siis tunnistaa tekijät, jotka huonontavat luoton hakemisen ja käyttämisen asiakaskokemusta asiakkaan näkökulmasta, sekä tunnistaa elementtejä ja kehittää malli, jotka parantavat asiakaskokemusta sekä hyödyntävät luotonantajaa paremman liiketoiminnan osalta sekä kehittää asiakasymmärryksen mallia osana liiketoimintaa.

## 1.4 Rajaukset

Toimintatutkimuksessa keskitytään luottotuotteiden hakemisen ja käyttämisen asiakaskokemuksen kehittämiseen, eli siihen miten asiakas kokee tällä hetkellä luottotuotteiden hakemisen ja käyttämisen sekä siihen, mitkä syyt vaikuttavat asiakaskokemukseen.

Kyseessä oleva toimintatutkimus ei ole tuotekehitysprojekti, vaan se kehittää asiakaskokemusta tunnistamalla mitkä syyt ovat kuluttajille tärkeitä ja mitä ominaisuuksia luottoyhtiöiden pitäisi ottaa osaksi omaa luottotuotteittensa hakemisen ja käyttämisen asiakaskokemusta sekä miten kohdeorganisaatio voi kehittää liiketoimintaansa paremman asiakasymmärryksen kautta.

## 2 Käytetyt menetelmät ja tietoperustat

### 2.1 Toimintatutkimus tutkimusmuotona

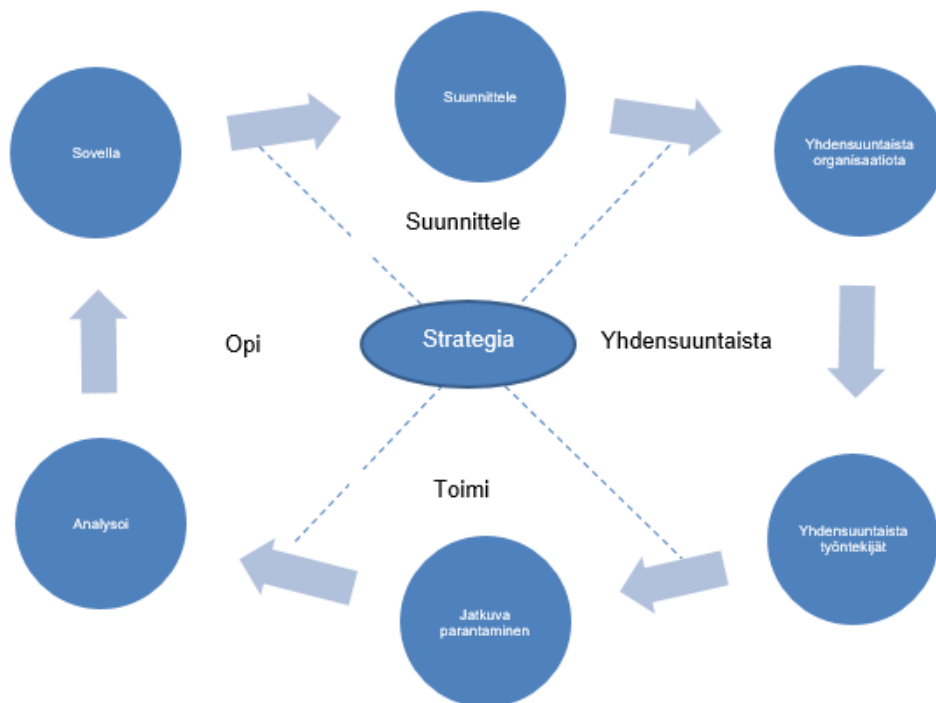
Toimintatutkimuksessa sekä tutkitaan että yritetään muuttaa vallitsevia käytäntöjä. Tutkimuksen avulla etsitään ratkaisuja ongelmiin - olivat ne sitten teknisiä, yhteiskunnallisia, sosiaalisia, eettisiä tai ammatillisia. Olennaista on se, että tutkittavat eli käytännöissä toimivat ihmiset otetaan aktiivisiksi osallisiksi tutkimukseen mukaan. (Kuula, 2006)

Toimintatutkimuksen ihannetta voisi siteerata seuraavasti: ” Mikään ei ole niin käytännöllistä kuin hyvä teoria.” Siinä keskiössä ovat yhteisöt, joissa yksilöt pohtivat, 43 analysoivat ja kehittävät omaa työtään. Yhdessä he kehittelevät vaihtoehtoisia keinoja ongelmien ratkaisemiseksi ja uusia menetelmiä tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla tuotetaan toiminnasta uutta tietoa, teoriaa. (Heikkinen & Jyrkämä 1999, 25.)

## 2.2 Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen otteiden yhdistämistä samaan tutkimukseen on perusteltu sillä, että ne voivat täydentää toisiaan niin että ymmärrystä kvantitatiivisesti selvitetystä makrotason ilmiöstä voidaan syventää tutkimalla kvalitatiivisesti joitakin ko. ilmiöön liittyviä toimijoita. (Tuomivaara 2005.)

Sekä toimintatutkimuksessa, että tästä johdetussa tuotekehityksessä voidaan käyttää jatkuvan parantamisen työkaluja ja mekaniikkaa strategian toteuttamiseksi.



Kuva 1. BSC -pohjainen strategian toteuttamismalli. (Kaplan & Norton. 2006.)

Toimintatutkimuksen ytimessä on strategia selvittää, mitkä elementit tuottavat asiakkaalle parempaa asiakaskokemusta sekä mitkä asiakasymmärryksen elementit auttavat liiketoimintaa (kuva 1.).

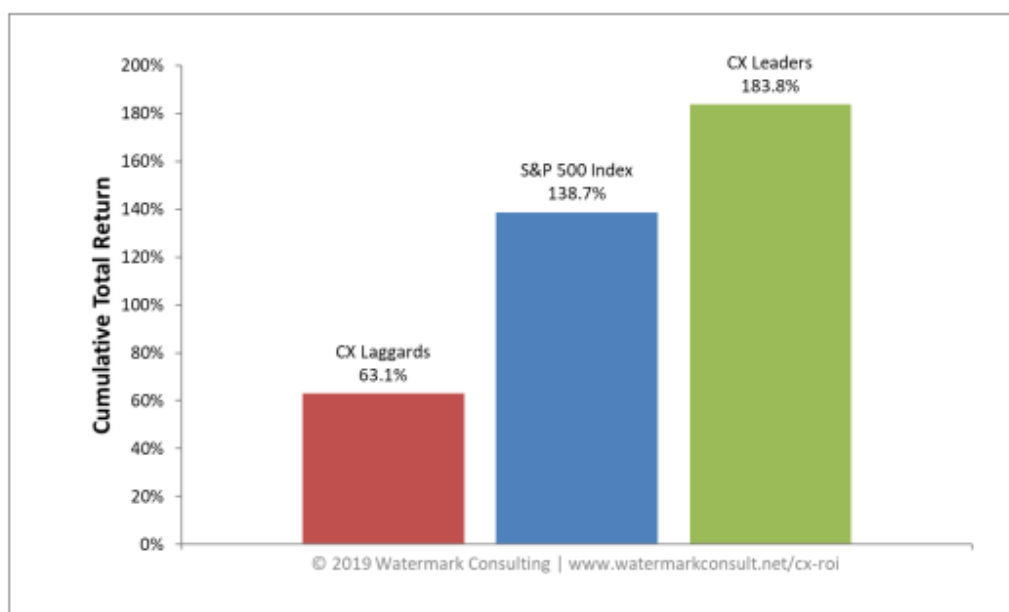
### 2.3 Asiakaskokemus liiketoimintastrategian ytimessä

Liiketoimintastrategioita mietittäessä keskitytään hyvin usein erityisesti kilpailutilanteen ja markkinan analysointiin. Toimiva yritysstrategia lähtee asiakkaasta, hänen tarpeistaan ja sen ymmärtämisestä, mistä hän on valmis maksamaan. Asiakas on kuitenkin se, joka määrittelee yrityksen menestymisen; yksikään kilpailija ei ole kaatanut yritystä, jonka asiakassuhde on vahva ja perustuu luottamukseen. Markkina taas muuttu jatkuvasti, ja se mikä oli olemassa eilen, voi jo tänään olla historiaa. (Korkiakoski ja Gerdt 2016.)

Yritys jonka liiketoimintastrategian keskiössä on asiakaskokemus, perforoi markkinoilla noin kolme kertaa paremmin kuin yritys, jonka strategiassa ja tavoitteissa asiakaskokemus ei ole keskiössä (kuva 2).

#### Customer Experience Leaders Outperform The Market

11-Year Stock Performance of Customer Experience (CX) Leaders vs. Laggards (2007-2017)



Kuva 2. Asiakaskokemuksen vaikutus yrityksen suoriutumiseen markkinoilla. (Watermark Consulting / CX-ROI 2019.)

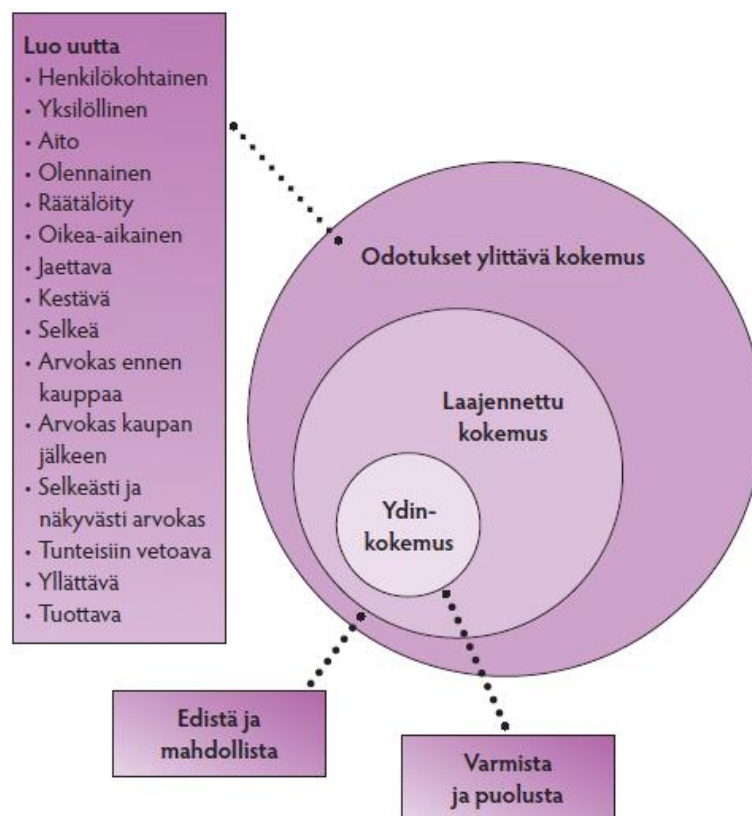
Luottomarkkina on myös suuressa murroksessa digitalisaation myötä. Pienet ketterämät luottotoimijat tarjoavat kalliimpia palveluita paljon vastuuttomammin, kuin suuret

pankit, jotka hallitsevat riskejään huomattavasti tarkemmilla kriteereillä. Asiakaskokemus on kuitenkin näillä pienemmillä haastajilla huomattavasti parempi, joka on yksi merkittävä tekijä miksi asiakkaat käyttävät näitä kalliimpia palveluita.

#### 2.4 Asiakaskokemus ja odotusten ylittäminen

Asiakaskokemus ja sen kehittäminen on ensisijaisesti asiakkaan odotusten ylittämistä. Asiakas on mieltänyt tuotetta tai palvelua käyttäessään tietyn odotus tason, jota hän pitää mittarina palvelun onnistumiseksi.

#### Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit (mukailtu Arussin kuvasta)



Kuva 3. Odotukset ylittävän asiakaskokemuksen elementit. (Kortesuo & Löytänä 2011.)

Luottotuotteiden osalta maailma on muuttumassa radikaalisti, ja luottotuotteiden päivittäinen käyttäminen on arkipäiväistymässä. Asiakkaat eivät enää miellä luottotuotteita vanhanaikaisiksi pankkilainoiksi tai pakolliseksi pahaksi vaan ne voivat muodostaa esi-

merkiksi tilillä olevan rahan kanssa joustavuutta päivittäiseen elämään. Ja koska asiakkaat entistä enemmän haluavat joustoa ja rahankäyttöön, luottojen hakemisen ja käyttämisen asiakaskokemus on ylitettävä asiakkaiden odotukset (kuva 3).

## 2.5 Asiakasymmärrys asiakaskokemuksen lähteenä

Jotta voidaan luoda ja sitä kautta tuottaa merkittävää asiakaskokemusta, on ensin ymmärrettävä asiakasta. Siksi ensimmäinen ja tärkein asia on asiakkaiden syväymmärtäminen. Saadakseen tämän näkyviin, on osattava tulla asiakkaiden syväymmärryksen asiantuntijaksi: mitkä ovat heidän ongelmansa, kipunsa, halunsa ja kuinka he ajattelevat. Kuluttajatuotteiden osalta tärkeää on tietää miten he työskentelevät ja mikä saa heidät ostamaan. Tämä tieto auttaa meitä ymmärtämään niitä päätöksiä, joita asiakkaat tekevät joka päivä. Ilman tätä syväymmärrystä, tekeminen on arvailua. Tämä syväymmärrys vaatii sekä kvalitatiivista oppimista (jotta voidaan ymmärtää miksi kuluttajat ja asiakkaat käyttäytyvät juuri niin), sekä kvantitatiivista oppimista (jotta voidaan ymmärtää mitä he tekevät). (Cagan 2017.)

Pienet haastajapankit käyttävät tätä asiakasymmärrystä paremmin miettiessään tuotteitaan ja palveluitaan. He voivat ketterinä toimijoina iskeä suurien pankkien tarjoamien väliin, ja tuoda markkinoille ylivertaisen asiakaskokemuksen omaavia tuotteita ja palveluita, joiden tasolle suuret pankit eivät ainakaan nopealla aikavälillä pysty reagoimaan muutossuunnan kääntämisen hitaudesta johtuen.

## 2.6 Asiakasarvon tuottaminen

Yritys tuottaa asiakkailleen arvoa jokaisessa kohtaamisessa. Arvon määrä voi vaihdella kohtaamisesta toiseen, mutta parhaimmillaan määrä kasvaa sitä mukaa, kun kohtaamiset toistuvat. (Korteso & Löytänä 2011.)

Varsinkin luottotuotteiden osalta, asiakkaan luottamus ja sitä kautta luotu asiakasarvo ovat kriittisiä menestystekijöitä. Asiakas voi kokeilla ensimmäisiä kertoja erilaisia luottotuotteita, mutta luottotuotteiden tarjoajan on lunastettava asiakaslupaukset jokaisella

asiakaskohtaamisella ja pyrittävä parantamaan jatkuvasti asiakkaan kokemaa asiakaskokemusta. Asiakaskokemus myös varioituu riippuen asiakkaasta, ja kaikki asiakkaat eivät halua samaa.

**Yrityksen asiakkaalle tuottama arvo kasvaa kohtaamisissa ja asiakassuhteen aikana**



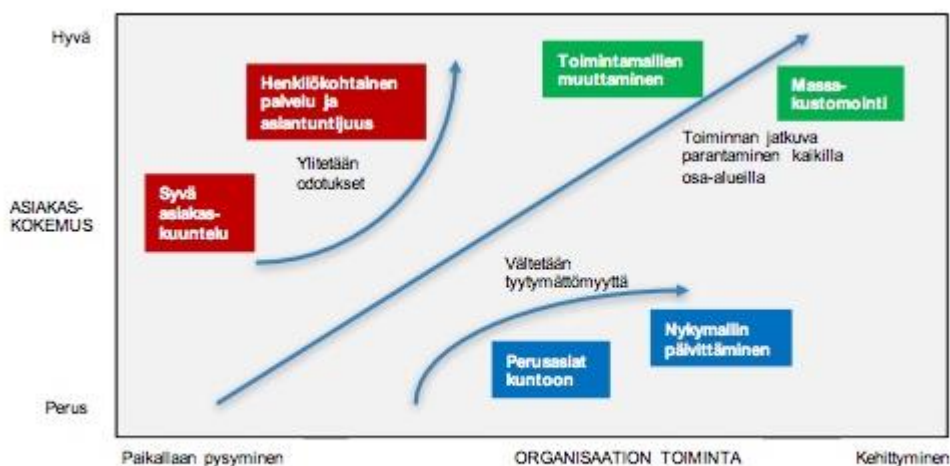
Kuva 4. Asiakassuhteen keston vaikutus tuotettuun arvoon. (Korteso & Löytänä 2011.)

Luottotuotteissa asiakas voi myös luoda arvoa itselleen välillisesti valitsemalla luottotoimittajaksi saman toimijan. Ajassa hermoilla pysyvä luottotoimittaja pystyy kehittämään palveluun niin, että hän pystyy mahdollistamaan asiakkaan oman arvon tuottamisen esimerkiksi niin (kuva 4), että asiakas näkyy kaikki luottonsa yhdestä palvelusta, jolloin asiakkaan kokonaistalouden näkymät ovat ymmärrettävämmät.

## 2.7 Kohti parempaa asiakaskokemusta

Gartner (2017) on tiivistänyt asiakaskokemuksen kehittämisen strategiat kolmeen päävaihtoehtoon. Jos yrityksen asiakaskokemus on huono, tulisi sen pyrkiä saamaan perusasiat kuntoon päivittämällä nykyistä toimintamallia paremmaksi (resurssit fokusoidaan asiakaskokemuksen "haltuunottoon", eikä tavoitteena vielä tässä vaiheessa ole "odotukset ylittävien kokemusten" tuottaminen).

Mikäli asiakaskokemus ei ole kriisissä, voidaan valita toinen strategia, jossa tavoitteena on ylittää asiakkaan odotukset hyvän henkilökohtaisen palvelun ja asiantuntijuuden kautta. Kuitenkin pitkällä tähtäimellä paras tapa kehittää asiakaskokemusta on panostaa monipuolisesti asiakaskokemuksen kehittämiseen kaikilla osa-alueilla. Tämä onnistuu vain rakentamalla kokonaisvaltainen asiakasymmärrykseen perustuva strategia ja roadmap. (Brusi, 2018.)



Asiakaskokemuksen kehittämisen kolme päästrategiaa (Gartner 2017)

Kuva 5. Asiakaskokemuksen kolme päästrategiaa. (Brusi 2018, ASMA -blogi.)

## 2.8 Kvantitatiivinen asiakastutkimus luoton hakemisesta ja käytöstä

Asiakastutkimus oli tehty GfK:n ja Visa European kvantitatiivisena tutkimuksena kesäkuussa 2018. Vastaajia jokaisessa erillisessä kysymyksessä oli aina vähintään 800 henkilöä, joten tutkimuksen kuluttajista tunnistettiin heidän demografioitaan, mitä luottotuotteita he käyttävät, minkä takia he käyttävät mitään luottotuotteita sekä yleistä suhtautumistaan luoton käyttöön.

Luottotuotteiden hakemisen ja käyttämisen asiakaskokemuksen kehittämisen näkökulmasta tämä tutkimus antoi toimintatutkimukselleni suuremman otannan näkemyksen suomalaisista kuluttajista ja siitä mitkä elementit luottotuotteiden hakemisessa ja käyttämisessä aiheuttavat stressiä.

## 2.9 Kvalitatiivinen asiakashaastattelu tutkimusongelman tunnistamiseksi

Luottotuotteiden hakemisen ja käyttämisen asiakaskokemuksen kehittäminen vaati löydösteni validoimisen asiakashaastattelulla. Kvalitatiiviseen asiakashaastatteluun muodostin palvelumuotoilijoiden kanssa väitteitä sekä palvelukuvauksia. Saamalla näihin väitteisiin ja palvelukuvauksiin vastauksia, luottotuotteiden hakemisen ja käyttämisen



asiakaskokemuksen kehittämiseksi pystyin johtamaan selviä toimenpiteitä, joilla asiakaskokemus paranisi.

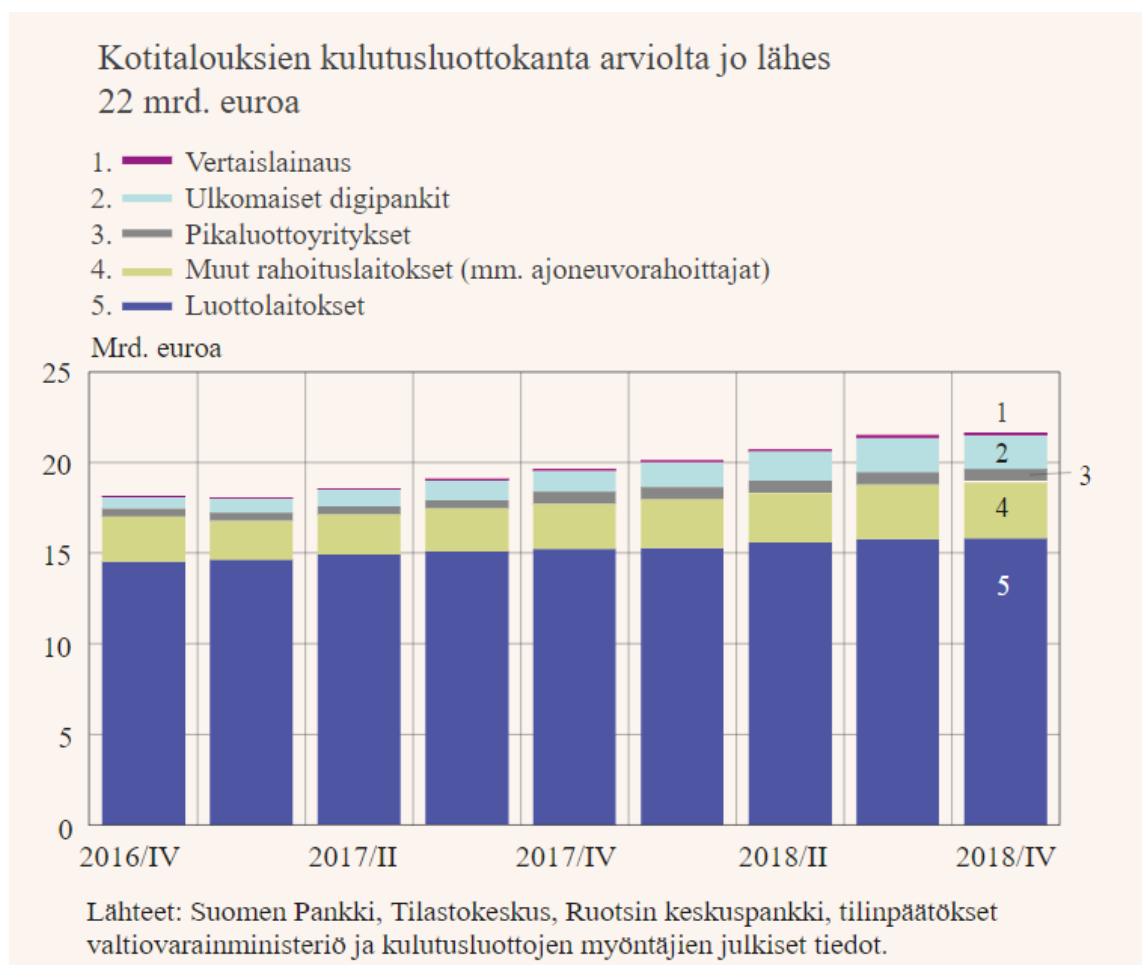
Asiakastutkimukseen haastateltiin yhdeksää OP:n asiakasta, jotka olivat tehneet 400 euroa tai sitä suuremman hankinnan viime aikoina, jotka omistivat luottokortin ja olivat käyttäneet tai harkinneet käyttävänsä Klarnan tai muiden laskun maksamista tai osamaksamista tarjoavien toimittajien palveluita.

### 3 Nykytila-analyysi

Nykytila-analyysissä kuvaan yleistä markkinatilannetta, sekä tunnistan tutkimusongelmaa syvemmin asiakastutkimuksen ja asiakashaastattelun pohjalta. Tavoitteenani on tunnistaa mitkä elementit vaikuttavat asiakkaan kokemaan asiakaskokemukseen.

#### 3.1 Kulutusluottojen markkinakuva

Muut kuin Suomessa toimivat luottolaitokset myöntävät yhä suuremman osan kulutusluotoista. Näiden toimijoiden osuus kulutusluottokannasta on kasvanut muutamassa vuodessa jo noin 27 prosenttiin. Muutos kertoo uusien toimijoiden kasvavasta merkityksestä kulutusluottomarkkinoilla. (Euro ja Talous, 2019)



Kuva 6. Kotitalouksien kulutusluottokanta. (Euro ja Talous, 2019)

Kalliimpia luottotuotteita tarjoavien toimijoiden markkinaosuus on ollut muutaman vuoden jatkuvassa kasvussa. Perinteisten luvan varassa toimivien luottolaitosten markkinaosuus ei ole kasvanut samassa suhteessa, vaikka heidän tarjoamansa on markkinoilla halvempaa ja asiakkaan näkökulmasta luottojen hakeminen ja käyttäminen näiden toimijoiden toimesta olisi kokonaisuhyödyllisempää. On huomattavaa, että luottojen hakeminen ja käyttäminen on monesti näiden muiden toimijoiden osalta helpompaa ja vaivattomampaa heidän keskittyessä tiettyyn asiakassegmenttiin luoton hakemisen tai käyttämisen helppoon prosessiin.

### 3.2 OP Korttityhtiö asiakkaan luottottajana

OP Korttityhtiö haluaa tarjota asiakkailleen luottotuotteita niin, että asiakkaan kokonaistaloudenhallinta on kunnossa ja että asiakas tietää, että ottaessaan luottoa OP:lta, hän ottaa luottotuotteita vastuulliselta, vakavaraiselta ja asiakkaan tarpeet huomioon otavalta toimijalta. Tavoitteena on tuoda asiakkaalle realistinen kuva hänen omasta taloudenhallinnastaan, sekä pankista haetuista luotoista ja sen vaikutuksesta hänen omaan talouteensa.

OP:n haasteena on sen laaja tuoteportfolio, ja osan tuotteista käyttämät vanhat legacy -järjestelmät. Laaja tuoteportfolio yhdessä vanhentuvien järjestelmien kanssa aiheuttaa tuotekehitykseen haasteen – vaikka kirjanpidolliset ja taustajärjestelmät toimisivat hyvin, pintakerrosta eli asiakkaan kokemaa palvelukerrosta voi olla vaikeaa kehittää nopeasti ja asiakkaan tarpeiden ehdoilla.

### 3.3 Luottotuotteet omasta pankista

OP on luottotuotteittensa osalta geneerisesti tarkasteltuna keskihintainen – muut pankit hinnoittelevat tuotteensa molemmin puolin OP:n tarjoamaan verrattuna. Markkinoille on kuitenkin viime vuosien aikana tullut suuri määrä ns. pikavippitarjoajia, joiden aggressiivinen markkinointi, ota nyt – maksa myöhemmin- konseptointi tai erittäin helpot hakemisen ja käyttämisen -palvelut raivaavat heille markkinaosuutta eri asiakassegmenteissä. Kuitenkin nämä pikavippituotteet voivat olla kuluttajalle erittäin kalliita, vaikkakin Suomen lainsäädäntöön on tuotu lähiaikoina korkoa ja kuluja määritteleviä kohtia kuten 20 prosentin maksimikorko, 150 euron maksimikustannukset vuosittain tai luoton maksamisen

muutoksen maksimikustannuksia. (Finlex, Kuluttajansuojalaki, 7.luku). Poikkeuksetta kuitenkin nämä pikavippiyritykset hinnoittelevat tuotteensa aivan asteikon yläpään lähelle 20 prosentin korkoa, kun taas OP pyrkii hinnoittelussaan olemaan maltillisempi 7,95 prosentin korttiluoton prosentista 9,9% vakuudettomiin lainoihin.

Suomen Pankki on arvioinut vuonna 2019, että korkeampikorkoisia vakuudettomia kulutusluottoja myöntävien toimijoiden vakuudettomien kulutusluottojen keskiporko oli yli 11 prosenttia syyskuussa 2019. (Suomen Pankki, 2019.)

### 3.4 Luottotuotteiden hintavertailu

OP haluaisi tarjota asiakkailleen kohtuuhintaista luottoa omasta pankistaan, mutta silti asiakkaat hakevat kalliimpia luottotuotteita muilta toimijoilta. Yksi selittävä tekijä tässä on, että luottotuotteiden asiakaskokemus ei pääse OP:n luottotuotteilla kilpailijoidensa tasolle. Luoton hakeminen ja käyttäminen on tehty niin helpoksi ketterien kilpailijoiden toimesta, että perinteiset suuret pankit koetaan hitaina, kömpelöinä ja byrokraattisina kun haetaan tai käytetään luottoa. Asiakkaat voivat kokea luottotuotteen hakemisessa omalta pankilta tiettyä noloutta tai he eivät halua pankkinsa tietävän, paljonko heillä todellisuudessa on velkaa, vaikka tämä kuitenkin on asiakkaan taloudenhallinnan helppouden näkökulmasta juuri päinvastaiseen suuntaan menemistä.

OP:n on siis pyrittävä parantamaan luottotuotteidensa asiakaskokemusta, oltava ketterämpi hakemisessa, oltava paremmin saatavilla luottoa käytettäessä ja oltava silti asiakkaan mielestä kustannustehokas ratkaisu.

### 3.5 Markkinoiden parempi asiakasymmärrys

Selvästi pienet ketterät kilpailijat ovat tehneet jotain oikein, koska saavuttavat jatkuvasti enemmän markkinaosuutta suurien toimijoiden puristuksessa. Suuret toimijat keskittyvät enemmän olemassa olevan tuoteportfolionsa ylläpitoon, eivät välttämättä ymmärrä monimutkaisia asiakaspolkujaan tai asiakaspolkujen monilukuisuus ja monimutkaisuus voivat hidastaa paremman asiakaskokemuksen luomista.

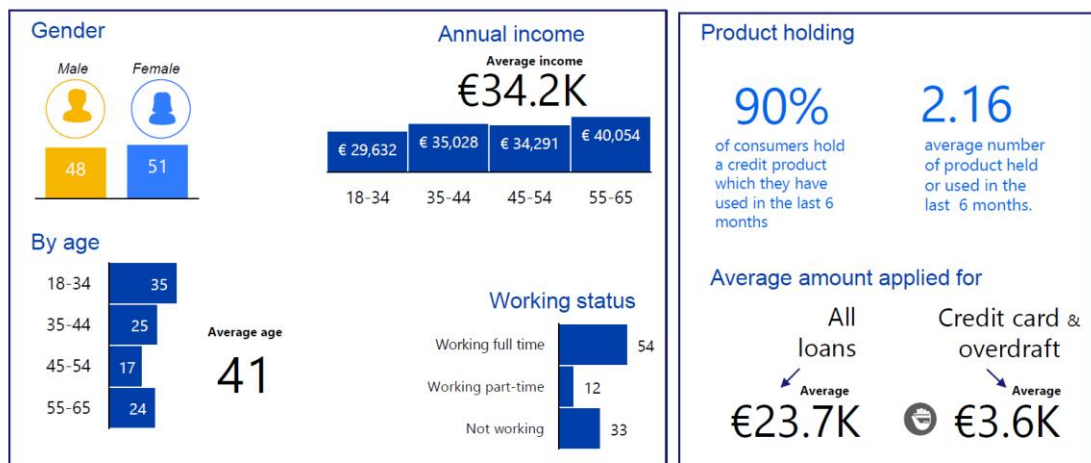
Kohdeorganisaation erittäin laaja tuotetarjoama aiheuttaa monimutkaisen asiointipolkujen hallitsemisen kierteen, jossa erilaiset riippuvuudet järjestelmien välillä ja organisaation eri osa-alueiden prosessivastuut muodostavat palveluista erittäin laajoja kokonaisuuksia, jolloin jopa laajojenkin asiakassegmenttien tarpeet, joihin kilpailijat iskevät, voivat unohtua vielä laajempien olemassa olevien asiakasmassojen taakse.

Vaikka kohdeorganisaatio pyrkii toteuttamaan ketterää toimintamallia kehityksessään ja liiketoiminnassaan, sen asiakas- ja asiointipolut eivät vielä tällaisia ole.

### 3.6 Asiakastutkimus luoton hakemisesta, valinnasta ja käytöstä

Asiakastutkimus oli tuhannelle suomalaiselle tehty tutkimus luoton hakemisesta, käytöstä ja siinä koetuista haasteista ja ongelmista. Tutkimus oli tehty yhteistyössä Gfk:n sekä Visa European kanssa. Visa Europe esitteli tutkimuksen OP:lle sen heti valmistuttua alkusyksystä 2018. Tavoitteenani oli tunnistaa tästä asiakastutkimuksesta keskeiset tekijät.

We spoke to a national representative sample of the Finnish population on gender, age and region



S01. Age, S02. Gender. Base: all respondents UK (n=1000)  
© GfK 2018 | Credit vision - Consumer & SME Credit Research | June 2018








A03. Credit holding, Z06. Amount Loan applied, Z07. Credit Card amount applied. Base: All respondents UK (n=1000)

Kuva 7. Asiakastutkimuksen kohderyhmä. (Gfk, Credit Vision, 2018, sivu 51.)

Asiakastutkimuksen otanta edusti hyvin suomalaisten keskiarvoa sekä demografisesti huomioiden ikää, sukupuolta, työsuhdetta, tulotasoja ja alueellista jakautumista.

### 3.6.1 Luottotuotteiden prosessien stressaavuus eri tuloluokissa

Asiakastutkimuksessa pyrim ensin tunnistamaan mitkä elementit rahoittamisen hakemisessa tuovat kuluttajille stressiä tuloluokittain. Tuloluokkia käsitellään tutkimuksessa portaittain: alle 10 000€, 10 000€ - 19,999€, 20 000€ - 39,999€, 40 000€ - 79,999€, 80 000€ - 124,999€ ja yli 125 000€ ansaitseviin. Näitä tuloluokkia verrattiin rahoittamisen eri prosesseihin – markkinointiin ja myyntiin, rahoituksen hakemiseen, luottopäätökseen, luottosopimukseen, luoton hallintaan, asiakaspalveluun ja takaisinmaksuun.

Annual Income	 Marketing and selling  Application capture  Credit decisioning  Account set up  Account hosting  Customer servicing  Collections						
	Marketing and selling	Application capture	Credit decisioning	Account set up	Account hosting	Customer servicing	Collections
Less than €10,000	155	134	275	229	177	212	218
€ 10,000 - €19,999	45	149	189	73	88	94	166
€ 20,000 - € 39,999	86	65	64	125	57	81	135
€ 40,000 - € 79,999	85	57	119	62	125	104	109
€ 80,000 - € 124,999	34	50	-	-	104	89	125
€ 125,000 +	19	164	-	-	-	104	104

Kuva 8. Asiakkaan kokema stressi eri tuloluokissa ja luoton eri prosesseissa. (Credit Vision, 2018, Sivun 1.)

Tutkimuksesta pystyin selvästi huomaamaan, että yleisesti alemman tuloluokan kuluttajat, joiden vuositulot jäivät alle 10 000€, kokivat pääpiirteittäin kaikki rahoittamisen prosessin vaiheet stressaaviksi. Myös alle 20 000€ ansaitsevat kokivat stressiä luotonhakemuksessa, luottopäätöksessä sekä takaisinmaksussa (kuva 8). Näissä kahdessa tuloluokassa suurinta huolta voivat aiheuttaa epävarmuus omasta taloudellisesta tilanteesta, luoton takaisinmaksussa sekä mahdollinen luoton hylkäämisen pettymys. Tätä tilannetta voi myös pahentaa asiakkaan kokema huono omatunto haetusta luotosta ja tietty nolous sen hakemisessa. Nämä asiakkaat arvostaisivat, että luoton hakeminen on helppoa ja heille kerrottaisiin jo etukäteen luoton käytön vaikuttavuudesta hänen omaan taloudenhallintaansa. He eivät halua joutua noloon tilanteeseen, tai mahdollisen negatiivisen päätöksen tullessa se pystytään kertomaan hänelle mahdollisimman pehmeästi tai tarjoamaan toista ratkaisua.

Huomattavaa oli myös, että korkeimmassa tuloluokassa itse luottihakemus koettiin stressaavimmaksi vaiheeksi, mutta muut rahoitusprosessin vaiheet eivät tuottaneet








stressikerrointa. Tämä voi johtua seikasta, että korkeamman tuloluokan kuluttajat ovat tottuneet mahdollisesti parempaan ja henkilökohtaisempaan palveluun, jolloin perustietojen kysyminen luoton hakemusvaiheessa koetaan turhauttavana. Nämä kuluttajat arvostavat erityisesti palvelua, jossa tuotteen- tai palveluntuottaja tuntee asiakkaansa, jolloin säästyään hakemusvaiheessa tietojen syöttämiseltä uudestaan.

Asiakasymmärryksen näkökulmasta eri tuloluokkaan kuuluvien asiakkaiden kokema stressi eri luotonhakemisen vaiheissa on erinomainen mittari, kun asiakkaan kokemia kipupisteitä halutaan poistaa. Jos tiettyyn tuloluokkaan kuuluva asiakas kokee tuskaa, tätä tuskaa voidaan helpottaa tarjoamalla toimenpiteillä kohdennettuna tiettyyn tuloluokan segmenttiin.

### 3.6.2 Eri luottotuotteiden prosessivaiheiden stressaavuus

Seuraavassa vaiheessa asiakastutkimuksessa tunnistin mitkä hakemisen ja käyttämisen prosessit eri luottotuotteissa tuottavat kuluttajille stressiä. Tällä ristiin vertauksella pyritään tunnistamaan eri rahoitusmuotojen kilpailutekijöitä verrattuna muihin rahoitusmuotoihin ja selvittämään, missä luottotuotteissa ja missä luottotuotteen käyttövaiheessa kuluttajat kokevat stressiä.

Finland

	 Marketing and selling	 Application capture	 Credit decisioning	 Account set up	 Account hosting	 Customer servicing	 Collections
P2P Loan	163	264	281	416	114	235	447
Personal Loan	71	85	204	104	94	92	130
Secured Loan	83	93	17	-	47	60	78
Car loan / financing	83	104	211	62	73	85	130
Pay-day Loan	103	88	270	343	135	133	338
Credit card	64	55	98	52	88	96	99
Overdraft	25	432	-	-	42	173	302
Pay-after delivery	101	95	140	94	52	102	135
Pay by instalment	146	56	94	187	104	116	172

Kuva 9. Asiakkaan kokema stressi eri luottotutkimuksen mekaniikoissa ja luoton eri prosesseissa. (Gfk, Credit Vision, 2018. Sivun 2.)

Tästä osasta pystyin ensimmäisenä huomaamaan, miten henkilöiden väliset luototukset tai lainat ovat stressaavin rahoitusmuoto rahoituksen kaikissa prosesseissa. Kuluttajat

eivät halua tuoda omaa luotottamistaan julki toisille ihmiselle, vaan luotottaminen koetaan erittäin henkilökohtaisena asiana, jolloin luototussuhde halutaan yleisesti vakuuttavan ja luotettavan kumppanin välille (kuva 9).

Vakuudelliset lainat, jossa kuluttajalla on jokin vakaus luoton takana sekä luottokortit nousivat positiivisesti tutkimuksessa sekä hakemusvaiheessa, luottopäätöksessä että asiakaspalvelussa ja takaisinmaksussa. Eritoten luottokorttien hakeminen ja luottosopimuksen tekeminen koetaan helpoksi, eivätkä niiden käyttämisen muut prosessit aiheuta kuluttajalle stressiä. Luottokortti on luonnollinen osa kuluttajan päivittäistä osto käyttäytymistä, jolloin luottokortin hakemisen ja käyttämisen prosessit on palveluntarjoajien toimesta hiottu suhteellisen hyväksi. Luottokorttiyhtiöt myös tuntevat asiakkaansa kohtuullisen hyvin, jolloin tämä antaa mahdollisuuden luottokorttiyhtiölle tarjota jatkossa ristiin eri rahoitustuotteita. Tuntemalla asiakkaan ja että asiakas tuntee yhtiön ja jopa seikka että asiakkaalla on olemassa oleva luottosuhde luotonantajaan, helpottavat asiakkaan stressiä.

Jos luottotuotteita verrataan eniten keskenään ja asiakkaat kokevat keskimääräisesti eniten stressiä takaisinmaksussa, asiakaspalvelussa ja luottopäätöksessä, asiakasymmärryksen kannalta loogisinta olisi keskittyä juuri näihin tekijöihin. Kohdeorganisaation on ensin keskityttävä hallitsemaan asiakasymmärryksen kautta suurimpia massoja, jotta ymmärretään mitkä luottotuotteet ja niiden prosessivaiheet auttaisivat ymmärtämään asiakasta paremmin ja vähentämään asiakkaan stressiä.

### 3.6.3 Kuluttajan valitsevat luottotuotteet ja niiden käyttö

Seuraavaksi analysoin tietää mitä luottotuotteita asiakas käyttää ja milloin viimeksi hän on niitä hakenut. Tällä tiedolla halusin ymmärtää asiakkaan nykyisen luottotuotteiden käytön ja lukumäärän sekä tunnistaa miten usein asiakas hakee erilaisia luottotuotteita.

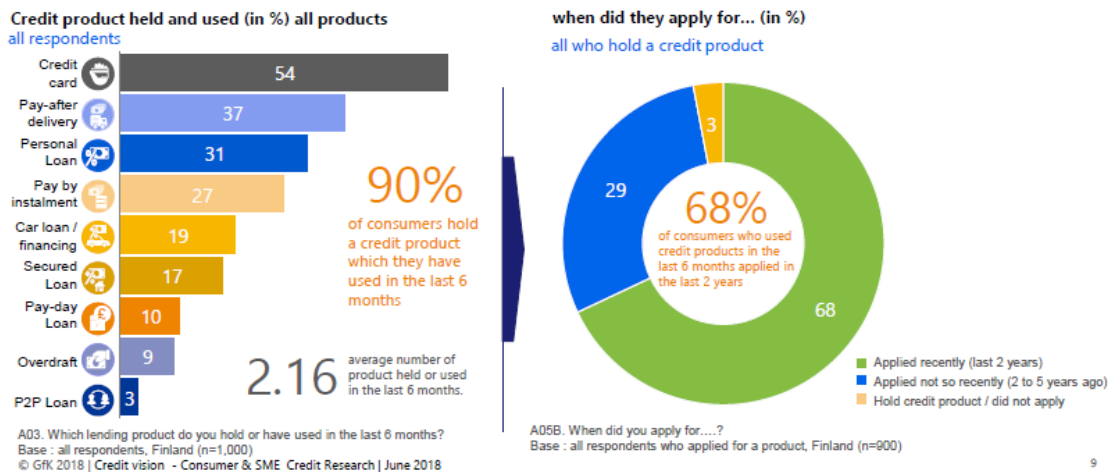
Viimeisen kuuden kuukauden sisällä keskimääräisesti asiakkailla on ollut käytössään 2.16 kappaletta luottotuotteita, joista eritoten Suomen markkinoilla yleisin käyttöväline tai tuote on luottokortti ja 54% vastannaista omistaa ja käyttää luottokorttia (kuva 10.).



Credit cards and pay after delivery are top 2 most held and used credit products with Finland = the highest market for credit cards



On average, consumers hold 2 credit products



Kuva 10. Luottotuotteiden käyttö ja viimeisen luoton haun aika (GfK, Credit Vision, 2018. Sivu 9.)

Pay-after-delivery rinnastetaan Suomen markkinoilla yleisesti maksa laskulla -ominaisuuteen, ja 37% vastaajista oli käyttänyt tällaista tuotetta viimeisen kuuden kuukauden aikana. Seuraavaksi suosittuja luottotuotteita olivat henkilökohtainen laina (31% vastaajista), osamaksulla maksaminen (27% vastaajista), autolaina (19% vastaajista) sekä vaikuudellinen luotto (17% vastaajista).

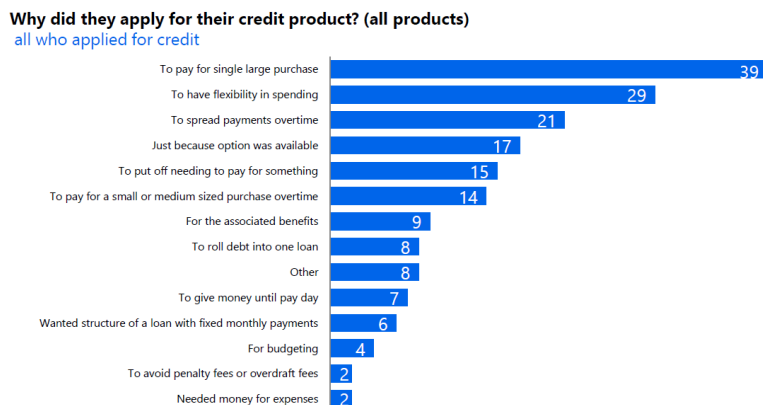
Suomalaisista 68%, jotka ovat käyttäneet luottotuotetta viimeisen kuuden kuukauden sisällä, ovat myös hakeneet näitä tuotteita viimeisen kahden vuoden aikana. Asiakkaat, jotka hakevat luottotuotteita, myös käyttävät niitä aktiivisesti ja ovat valmiita kokeilemaan sekä hakemaan uusia rahoittamisen tuotteita. Asiakkaat käyttävät siis eri luottotuotteita ristiin, ja ovat valmiita hakemaan ja käyttämään niitä jokapäiväisessä arjessaan.

Asiakasymmärryksen kehittämisen kannalta kvantitatiivisen tutkimuksen asiakkaan luottotuotteiden käytön frekvenssin tunnistaminen antaa kuvan miten asiakas valitsee tuotteita kokonaismarkkinassa. Tämä kertoo myös sen, miten laaja potentiaali on myydä ristiin asiakkaalle erilaisia luottotuotteita.

### 3.6.4 Miksi asiakas hakee luottotuotteita

Asiakas hakee luottotuotteita rahoittaakseen omaa päivittäistalouttaan ja hankintojaan. Asiakas on valmis maksamaan ylimääräistä saadakseen tarvitsemansa sen sijaan, että hän säästäisi riittävästi rahaa ja ostaisi sen jälkeen haluamansa tuotteen tai palvelun. Osassa tilanteissa myös pakottavuus hankintaa kohtaan on tekijä, joka saa asiakkaan hakemaan eri luottotuotteita.

Tutkimuksessa tärkeimmäksi syyksi luottotuotteiden hakemiselle olivat ison ostoksen maksaminen, joustoa kuluttamiseen ja ostoksen takaisinmaksun jakaminen pidemmälle aikavälille.



A06. Why did they apply for credit, by markets. Base : All who applied for credit Finland (n=873)  
© GfK 2018 | Credit vision - Consumer & SME Credit Research | June 2018

12

Kuva 11. Asiakkaan luotonhakemisen syyt. (GfK, Credit Vision, 2018. Sivu 12.)

Suurimmaksi tekijäksi tunnistin, että asiakkaat hakevat luottotuotteita ensisijaisesti saadakseen joustavuutta sekä haluavat välttää stressiä, kuin että lainaisivat rahaa joltakin. Huomattavaa oli myös, että 17% asiakkaista haki luottotuotetta vain, koska sellainen mahdollisuus oli saatavilla (kuva 11).

Asiakkaan syyt käyttää luottotuotteita ovat aika järkiperusteisia - he haluavat joustoa joko käytössä olevaan rahamäärään, maksamiseen tai luoton takaisinmaksuun tai he rahoittavat isoja ostoksiaan, jonka maksuajan he haluavat jaksottaa pidemmälle ajalle.

Kuitenkin he tekevät ostopäätöksiä välillä hyvin irrationaalisesti ja impulsiivisesti. Ymmärtämällä asiakasta paremmin ja asiakkaan eri käyttäytymismalleja, eikä vain pelkkää

numeraalista prosien tai tuottojen dataa per asiakas, voidaan luottotuotteiden asiakasymmärrystä kehittää. Kvantitatiivisen asiakastutkimuksien tärkeimpinä kysymyksiä selvittäessä asiakkaan käyttäytymistä onkin kysyä asiakkaalta miksi, ei mitä tai miten.

### 3.6.5 Asiakastutkimuksen tulokset asiakaskokemuksen osalta

Suomalaiset ovat aktiivisia luottotuotteiden käyttäjiä ja enenevässä määrin he eivät pelkää kokeilla ja testata uusia luottotuotteita. He haluavat isossa kuvassa ymmärtää talouttaan, jossa eri rahoitustuotteet muodostavat heille turvaa, ymmärrystä ja joustavuutta heidän päivittäiseen taloudenhallintaan ja tarpeisiin.

Rahoitustuotteita hakiessaan, kuluttajat haluavat jopa ennen rahoituksen prosessin läpimenoa ymmärtää ja saada selville heidän mahdollisuutensa saada rahoitusta ja haluavat, että rahoituksen hakeminen on helppoa, vaivatonta ja vähintään osittain automatisoitua. Tähän kilpailussa yleisesti perinteiset luottolaitokset eivät pärjää kun heitä verrataan kilpaileviin toimijoihin.

Tunnistettuani löydökset tästä kvantitatiivisesta tutkimuksesta, esittelin tämän materiaalin liiketoimintaryhmän kokouksessa, jossa tärkeimmiksi löydöksiksi nostin (kuva 12):

1. Jousto on yksi suurimmista syistä lainatuotteiden käyttöön.
2. Olemassa oleva asiakkuus on suuri syy luotonantajan valintaan.
3. Luoton tarve tiedostetaan ennen ostohetkeä, mutta myös kassalla. Jälkikäteen harvemmin.
4. Pivo ja digitaalinen käyttö erottuu luoton hakemisen helppoudessa.
5. Joustava maksuaika vähentää ongelmia takaisinmaksussa.
6. Tulot jakavat ihmiset luottokortti-, tili-, ja käteismaksajiin.
7. Luotoilta toivottaisiin pienempiä kustannuksia, sujuvampaa hakuprosessia ja joustoa takaisinmaksuun.

## Löydökset Visa tutkimuksesta

- Jousto on yksi suurimmista syistä lainatuotteiden käyttöön
- Olemassa oleva asiakkuus on suuri syy luotonantajan valintaan
- Luoton tarve tiedostetaan ennen ostohetkeä, mutta myös kassalla. Jälkikäteen harvemmin.
- PIVO erottuu hakemisen helppoudessa
- Joustava maksuaika vähentää ongelmia takaisinmaksussa
- Tulot jakavat ihmiset luottokortti, tili ja käteismaksajiin
- Luotoilta toivottaisiin pienempiä kustannuksia, sujuvampaa hakuprosessia ja joustoa takaisinmaksuun

© OP



OP

Kuva 12. Löydökset Visan asiakastutkimuksesta. (OP Instalments 1.0 Liry. 2018)

Kuluttajat myös arvostavat, että tuotteen- tai palveluntarjoaja tuntee heidät sekä heidän taloutensa tilan. Tämä tarve pätee varsinkin silloin, jos he ovat jo kyseisen palveluntarjoajan asiakkaita. Osittain on myös huomattavissa, että digitalisaation aikana asiakkaat olettavat olemassa olevan asiakkuuden helpottavan seuraavien rahoitustuotteiden hakemista. Tämä asiakaskokemuksen osalta kriittinen palvelu on useasti laiminlyöty useiden tuotteiden tai palveluntarjoajien toimesta, vaan asiakas joutuu syöttämään henkilökohtaiset tietonsa, kuten varallisuuden, tulot sekä talouden muut tiedot useaan kertaan saman toimijan, kuten esimerkiksi pankin palveluun.

Asiakkaat haluavat ensisijaisesti solmia asiakassuhteen luotettavan rahoitustuotteita tarjoavan toimijan kanssa, joka parhaimmassa tapauksessa jo tuntisi hänet sekä hänen taloutensa ja varallisuutensa, jolloin luotonhakuprosessi helpottuisi. Asiakkaille tuottaa stressiä eritoten luoton hakemisen ja myöntämisen prosessi, ja asiakkaat eivät halua käyttää tähän liikaa vaivaa.

Luottokortti on nykytuotteista asiakkaalle vaivattomin tapa rahoittaa ostoksiaan ja he kokevat sen rahoittamisen prosessit helpommaksi verrattuna muihin rahoitustuotteisiin. Luottokortin yhdistäminen muihin rahoitustuotteisiin voi tuoda luottokorttiyhtiölle kilpailuedun verrattuna muihin rahoitustuotteita tarjoaviin tai muihin luottokorttiyhtiöihin.

Tuottamalla kvalitatiiviseen asiakashaastatteluun väittämiä ja palvelukuvauksia, halusin saada tarkempaa syväymmärrystä nykytila-analyysin kvantitatiivisen tutkimuksen löydöksiin.

Väittämien ja palvelukuvauksien osalta muodostin ensin asiakkaille seitsemän eri väittämää ja yhden avoimen kysymyksen:

- Otan luoton mieluummin toimijalta, jonka asiakas jo olen.
- Arvostan luotossa enemmän sujuvaa luoton hakemista hetkessä kuin kustannuksia.
- Arvostan hinnassa enemmän sen ymmärrettävyyttä kuin lopullista kustannusta.
- Arvostan laskutuspalvelussa, että näen ostamani ostokset.
- Luoton hinta voi olla suurempi kuin luottokortissa.
- Haluan käyttää laskua tai osamaksua, jotta luottokortillani olisi limiittiä.
- Maksan mieluummin: osamaksulla kuin luotolla.
- Miksi käyttäisit laskua tai osamaksua?

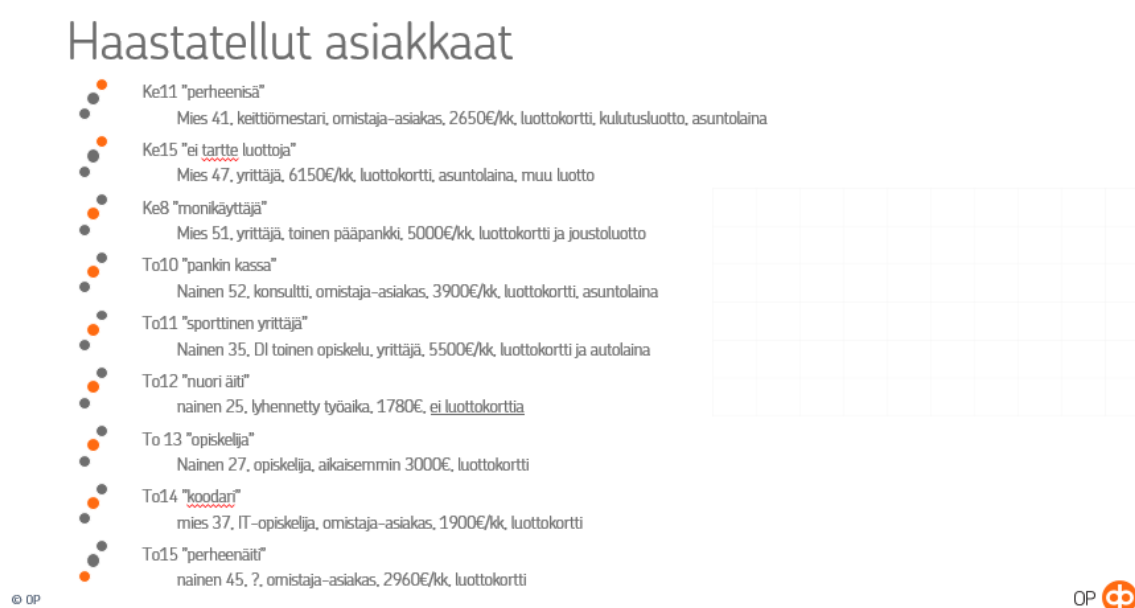
### 3.6.6 Asiakastutkimuksen tulokset asiakasymmärryksen osalta

Asiakastutkimuksesta pystyin tunnistamaan selvät lähtökohdat paremmalle asiakasymmärrykselle – pelkkä numeraalinen tuottoon tai hakemisen ja käyttämisen prosesseihin perustuva kuten esimerkiksi läpimenneiden hakemuksien onnistumisprosentti ei ole riittävää, vaan on pystyttävä hahmottamaan paremmin miten asiakas kokee prosessin eri vaiheet. Asiakkaan asiointi- ja ostopolkuja on ymmärrettävä paremmin, jolloin tärkeimmiksi kysymyksiksi nousee kysymys ”miksi asiakas teki näin”.

Helpointa asiakkaan ymmärtämiseksi on, jos asiakkaan eri asiointipolut voidaan purkaa osiin tai prosesseihin, jonka jälkeen kvantitatiivista tutkimusta voidaan käyttää näihin osiin. Näissä kvantitatiivisissa tutkimuksissa voidaan tutkia paremmin suuren massan käyttäytymistä myös tarkemmin, kuten eri segmenttien erilainen käyttäytyminen eri prosesseissa.

### 3.7 Asiakashaastattelu asiakastutkimuksen löydöksistä

Asiakashaastattelussa halusin validoida tunnistamani löydökset asiakaskokemuksen osalta ja varmentaa miten tutkimusongelmaa voitaisiin vielä rajata. Samalla halusin tunnistaa, miten kvalitatiivinen asiakashaastattelua voidaan käyttää luottotuotteiden asiakasymmärryksen kehittämisessä.



Kuva 13. Asiakashaastatteluun osallistujat. (OP. Asiakashaastattelu 2018.)

Haastateltavilta asiakkailta kysyttiin myös heidän ikää, sukupuolta, kuukausituloja, ammattia sekä mitä muita luottotuotteita heillä oli OP:lta käytössään.

Asiakashaastattelu toteutettiin puolistrukturoidusti OP Ryhmän tiloissa 10-11.10.2018. Asiakashaastattelussa asiakkaille esitettiin väittämiä, jotka todettiin Tosiksi, Epävarmoiksi tai Epätosiksi, joilla haluttiin varmistaa asiakkaan suhtautuminen ja käyttäytymisen yksittäiseen tilanteeseen, toimintaan tai tapahtumaan, Tämän lisäksi esitin asiakkaille palvelukuvauksia, joilla halusin tietää asiakkaan tarkemman suhtautumisen konkreettisempaan palveluun. Näillä palvelukuvauksilla asiakkaalle voidaan kertoa realistisemmin tietty laajempi palvelutilanne tai tuotekokemus, jolloin voidaan saavuttaa tarkempi asiakasymmärrys, kuin yksittäisellä väitteellä.

### 3.7.1 Asiakashaastattelun väittämät

Ensimmäisessä osiossa halusin tietää asiakkaan suhtautumisen eri laskuttajan valintaan. Mitkä ominaisuudet, laskuttajan käyttämät mekaniikat tai liiketoimintamallit vaikuttivat asiakkaan ostopäätökseen.

10

## Laskuttajan valinta

### Otan luoton mieluummin toimijalta jonka asiakas jo olen

- 8/9 ottaa luoton mieluiten toimijalta jonka asiakas jo on. Tärkeimpänä syynä helppous ja toisena luottamus toimintaan.

### Arvostan luotossa enemmän sujuvaa luoton hakemista hetkessä kuin kustannuksia

- 2/3 Ei hyväksy kuluja tai käyttää vain korottoman maksuajan. Helppous oli tärkeä, mutta valinta riippui selkeästi kustannuksista.

### Arvostan hinnassa enemmän sen ymmärrettävyyttä kuin lopullista kustannusta

- Puolet käyttäjistä olivat valmiita ottamaan selvää kustannuksista. Jos ero oli kohtuullinen valittiin turvallisempi.

Ke11 Ei tarvitsi opetella uusia laskutuskäytäntöjä, saattaa olla e-lasku käytössä jo, viite ei ehkä muutu.

To14 Kyllä, ei halua uusia kortteja koska on jo toimivia kortteja. Expiroitumiset myös loputon suo.

To12 Ehkä se mielisempiä käyttäisin samaa on se, että ne tiedot on siellä jo.

To11 Joo se sujuvuus on erittäin tärkeää. Aika lyhyt pinna, jos ei suju, kun tietää, että se vois sujuu paremmin.

To15 Kyllä mä niistä kustannuksista on tarkka, jos on isot niin yritän maksaa käteisellä. Kyllä se vaikuttaa, jos käsittelymaksut on isot. Maksa heti 0 vs 5,90, niin maksan heti.

To10 Kyllä ne kustannukset on tärkeitä, en ota, jos tulee korkoja ja kuluja.

Ke11 Ylipäätään arvostan läpinäkyvyyttä. Mikä todellinen korko on. On peruste, mikä luo rauhallisuutta, missä ajassa maksan.

To15 Riippuu paljonko on eroa, jos on euron parin ero, niin ottaisin sen, missä se on selkeämpi ja luotettavamman oloinen

© OP

OP 

Kuva 14. Laskuttajan valinta. (OP. Laskulla maksaminen. 2018)

Asiakkaat haluavat ottaa luoton toimijalta, jonka asiakkaita he jo ovat. Asiakkaat arvostavat, etteivät heidän tarvitse opetella uusia laskutusikäytäntöjä ja he kokevat että kun yksittäisellä toimijalla on jo heidän tietonsa, näiden olemassa olevien tietojen hyödyntäminen muiden luottojen sopimiseen ja hallinnointiin on asiakkaan mielestä looginen ja asiakkaan toimintaa helpottava tekijä (kuva 14).

Asiakkaat eivät myöskään halua mitään uusia kortteja tai luoton käyttövälineitä, jos se on luoton ottamisen ehtona, vaan he mieluummin käyttävät esimerkiksi olemassa olevia luottokorttejaan muidenkin luottojen käyttämiseen.

Asiakkaat ovat yleisesti suhteellisen kustannustietoisia, jolloin suurin osa palvelun käyttäjistä ymmärtävät luottojen kulurakenteen. Markkinoilla on olemassa useita eri luottotuotteita, jossa kampanjanomaisesti asiakkaalle tarjotaan kulutonta ja korotonta maksu-

aikaa. Tämä kyseinen ominaisuus ylittää helposti monen asiakkaan ostokynnyksen. Varsinkin jos palvelun käyttömaksut ovat korkeat, asiakkaat mieluusti maksavat koko luoton eräpäivään mennessä kokonaan pois, kuin jättäisivät sen maksuajan ylittävälle luotolliselle osuudelle, jolloin pääomaan lisättäisiin luoton korko.

Asiakkaat arvostavat hinnoittelun läpinäkyvyyttä, mutta eivät ole yleisesti niin hintakriittisiä jos eri vaihtoehtojen välillä on muutamia euroja tai muuten eroavat hinnoittelultaan marginaalisesti. Puolet käyttäjistä olivat valmiina ottamaan selvää kustannuksista, ja heidän kohdallaan pieni hinnoittelu ero toi ylimääräistä turvaa. Asiakkaat kokivat, että hinnoittelun läpinäkyvyys tuo asiakkaalle turvaa ja ymmärrystä hänen omasta taloudenhallinnastaan, koska hän voi luottaa että kulut sekä korko on maltillinen hänen vertaillessaan tekemäänsä luottosopimusta markkinoiden muihin toimijoihin.

Asiakashaastattelun toisessa osiossa halusin tietää haastateltavilta tietää heidän suhtautumisensa laskulla maksamiseen, ja tässä yhteydessä käytin markkinoilla olevaa Klarna -palvelua esimerkkinä. Klarna -palvelussa asiakas saa ostoksensa kotiinsa tai mukaansa normaalisti, eikä hänen tarvitse tehdä lopullista ostopäätöstä kuin vasta myöhemmin saatuaan ostoksen laskun. Asiakkaalle on myös mielikuvallisesti helpompi tehdä ”väliostos”, jolloin hänen on helpompi palauttaa mahdollinen ostos. Tämä mekaniikka on erittäin suosittu esimerkiksi vaatteiden verkkokaupoissa.

Seuraavaksi halusin tietää, miten potentiaalinen asiakas kokee nykyisen laskulla maksamisen ja luottokortilla maksamisen. Laskulla ostamisessa haastateltaville esitettiin seuraavat väitteet:

1. Arvostan laskutuspalvelussa että näen ostamani ostokset.
2. Luoton hinta voi olla suurempi kuin luottokortissa.
3. Haluan käyttää laskua tai osamaksua, jotta luottokortillani olisi limiittiä.



## Laskulla ostaminen

### Arvostan laskutuspalvelussa että näen ostamani ostokset

- Suurin osa arvosti laskutuspalvelua, mutta sinne pääsy koettiin hankalaksi. Pari haastateltavaa oli tyytyväinen pelkkään laskuun. Ajantasaisuus oli tärkeää.

Laskulla ostaminen mahdollistaa sujuvammin palautukset ja maksujen korjaamisen palautusten mukaan

- Puolet haastatelluista piti palautuksien hoitamista oleellisena osana laskun käyttöä.

### Luoton hinta voi olla suurempi kuin luottokortissa

- Haastateltavat olivat hyvin kustannustietoisia, mutta osa hyväksyi kulut jos ei ollut muita vaihtoehtoja.

### Haluan käyttää laskua tai osamaksua jotta luottokortillani olisi limiittiä

- Kolmasosalle luottokortin limiitin varjelu oli merkityksellistä

To11 Mun on vaikea niitä trakata, en oo mitenkään kauhean tarkka ja järjestelmällinen, oon aina sillee "aijaa tää oli tää".

To12 Mä en henk koht jaks kirjautuu joka tollassa taakse, mulle riittää että saan sähköpostiin laskun.

To10 Elloksesta ja jotexista ostan ehdottomasti laskulla, tilaan tavarat ja palautan ja maksan vaan siitä, mitä oon oikeesti ostanut, näin toimin ja se on oikeesti hyvä.

To14 Korttimaksu on yleensä helpoin tapa maksaa. Voi tarvittaessa palauttaa suoraan samalle kortille millä ostettu. Laskulla pitää säätää tilinumeroiden kanssa.

To14 Ihan turhaa maksaa luotteesta 50 eur ylimääräistä, apinaa kojataan niin sanotusti.

Ke11 Ei ole ok, mutta se on joskus tehtävä. Mieluummin käyttäisin luottokorttia, mutta se on ollut vähän aikaa tapissa, niin käytän sen mitä voin.

Ke11 Luottokortin luotto on mulle henkilökohtaisempi turva kuin muut. Koen sen jotenkin enemmän omaksi rahakseni.

Ke08 Käytän äärimmäisessä tilanteessa luottokorttia

© OP

OP 

Kuva 15. Laskulla ostaminen. (OP. Laskulla maksaminen. 2018)

Suurin osa haastateltavista arvosti erillistä laskutuspalvelua tai laskujen hallinnan palvelua, mutta sinne pääsy koettiin hankalaksi. Muutama haastateltava olisi tyytynyt pelkkään laskuun, jonka avulla luoton kokonaisnäkyvä voitaisiin tuoda näkyviin (kuva 15.). Laskulla ostamisen parhaimpina puolina pidettiin palautuksien helpompaa hoitamista, vaikkakin yksittäiset haastateltavat pitivät luottokortilla maksamista ja sille palauttamista helpoimpana. Laskulla maksamisessa yleisesti helppous nousi esiin, ja vaivana koettiin myös laskulla maksaessa tilinumeroiden syöttämistä tai ilmoittamista.

Haastateltavien hintatietoisuus nousi laskulla maksamisessa myös esiin niin, että he eivät hyväksyisi selvästi korkeampaa hintaa laskulla maksamisessa kuin se olisi jo heidän olemassa olevalla luottokortilla. Haastateltavat myös pyrkivät hintatietoisuuteen yrittämällä ymmärtää ostoksen kokonaisuuden hintaa kun ostoksen hintaan oli lisätty mahdollisesta laskulla maksamisesta aiheutuvat kulut.

Kolmasosalle haastateltavista luottokortin jäljellä ja käytettävissä oleva luotto oli merkityksellistä. Vaikka luotonmyöntäjän näkökulmasta luotoilla ei ole juurikaan eroa, haastatelluissa tuli ilmi, että jotkut haastateltavat kokivat olemassa olevan luottokortin luoton enemmän omakseen sekä käytettävissä olevaksi varallisuudeksi kuin erilliseksi korttiluotoksi.

Kolmannessa vaiheessa haastateltaville esitettiin yksi väite, sekä avoin kysymys laskun tai osamaksun käytöstä. Haastattelun tässä vaiheessa haluttiin selvittää miten haastateltavat suhtautuvat luoton ja osamaksun väliseen eroon ja mitkä mahdolliset ominaisuudet molemmissa rahoitustavoissa ovat houkuttelevia. Haastateltaville esitettiin seuraavasti:

1. Väite: Maksan mieluummin: osamaksulla kuin luotolla.
2. Avoin kysymys: Miksi käyttäisit laskua tai osamaksua?

12

## Osamaksulla ostaminen

### Maksan mieluummin: osamaksulla kuin luotolla

- Lähes kaikki halusivat joustoa eivätkä kaivanneet ulkoista painetta maksujen hoitoon.

### Miksi käyttäisit laskua tai osamaksua?

- Selkeyttä maksamiseen ja menojen hallintaan
- En halua pankkini olevan mukana
- Vaivattomuus
- Tarvitsen joustoa raha-asioihini

To13 Ei vaan ikinä tuu käytettyä niin paljon, että vetäisin kaiken tappiin, hillitsen mieluummin kulutusta.

To14 Mieluummin sellainen, mitä voi lyhentää miten haluaa. Voi aikaisemmin ennen eräpäivää lyhentää.

To11 Osamaksussa esim auto, se on niin iso että ei oo nyt varaa ja haluan monelle kuukaudelle jyvittää sen, rajana joku 4-5t

To11 Siellä tapahtuu se, että klk klk ja se on siinä

To14 En haluu esim. tonnin maksua maksaa heti, saan nyt hetken aikaa kerätä rahoja, saan hetken maksuaikaa joka tapauksessa

To14 Että ymmärtää ja voi maksaa helposti.

To14 Mieluummin sellainen, mitä voi lyhentää miten haluaa. Voi aikaisemmin ennen eräpäivää lyhentää.

© OP

OP 

Kuva 16. Osamaksulla ostaminen. (OP. Laskulla maksaminen. 2018)

Lähes kaikki haastateltavista halusivat taloudenhallintaan joustoa, eivätkä kaivanneet mitään ulkoista painetta maksujen hoitoon (kuva 16). Väite saattoi olla liian kapea, koska haastateltavat mielsivät osamaksun kiinteäksi, ei neuvoteltavaksi luotoksi, jonka maksusuunnitelmaan asiakkaalla ei ollut mahdollisuutta koskea ja että sen kuukausieriä tai eräpäivää ei ole mahdollista muuttaa. Luoton takaisinmaksulta toivottiin joustavuutta sekä siihen toivottiin ominaisuuksia, jossa asiakas voi päättää maksusuunnitelman talouden muuttuessa mahdollisesti kuukausittain.

Kysyttäessä avoimia vastauksia laskun tai osamaksun käyttämiseen, haastateltavilla päällimmäisenä mielessä molempien rahoitusvaihtoehtojen käytöstä oli helppous, muokattavuus ja ymmärrys. Luoton takaisinmaksun toivottiin joustavan asiakkaan tarpeen

mukaan, sen käyttö olisi yhden tai kahden toimenpiteen takana tai se toisi selkeyttä asiakkaan kokonaistaloudenhallintaan. Yksi haastateltavista myös ilmaisi kommentteissa, ettei hän halua että hänen pankkinsa olisi osamaksamisessa tai laskulla maksamisessa mukana.

Asiakasyymmärryksen kehittämisessä väitteiden esittäminen antaa tiettyyn spesifiin palveluhetkeen tai tuotteen kanssa kohdattavaan tilanteeseen asiakkaan juuri sen hetken syväymmärryksen. Asiakkaat kertovat luottotuotteiden käytöstään hyvin rehellisesti ja on uskottavaa, että tämä kokemus on aina todenmukaista ja asiakkaan oikeasti kokemaa, vaikka rahankäytölliset ja luottottamiseen perustuvat suhteellisen henkilökohtaisetkin kysymykset voivat aiheuttaa joissakin asiakkaissa negatiivisia reaktioita.

Yksittäisinä pistekohtaisina asiakashaastatteluna toteutetut väitteet eivät kuitenkaan välttämättä anna oikeata kuvaa asiakkaan todellisista tarpeista tai toiveista, vaan asiakkaan syväymmärtämiseksi väitteitä pitäisi pystyä toistamaan useammassa asiakashaastattelussa samalla kysymyksenasettelulla, jotta asiakkaan antama vastaus voidaan todentaa.

### 3.7.2 Asiakashaastattelun palvelukuvaukset

Asiakkaalla on luottokortin sopimuksen mukaisesti mahdollisuus vaihtaa korttiluottonsa takaisinmaksuerää kerran kuussa niin että hän voi valita maksuerän suuruudeksi 3-100% korttiluoton maksimista eli luottorajasta. Tätä laskukaavaa ja maksuohjelmaa noudatetaan yleisesti niin kauan, paitsi jos asiakas haluaa sitä muuttaa kuukausittain tai luotonmyöntäjä muuttaa sitä korttiehtomuutoksella.

Ensimmäisessä osiossa asiakashaastattelun palvelukuvauksissa tiedustelin asiakkaan halukkuutta lyhentää luottokorttinsa luottoa haluamallaan aikavälillä suurien ostoksien kohdalla. Tällä kysymyksellä pyrin tunnistamaan asiakkaiden halukkuutta säätää kuukausittaista maksueräänsä joustavammin niin, että taloudenhallinnan näkökulmasta asiakkaan olisi helpompi ennakoida kuukausittaisia luotonlyhentämisen kuluja.

## 1. Voit suuren ostoksen jälkeen OP:n palvelussa valita millä aikavälillä haluat maksaa sen luottokortilta pois

### OP:n oma toteutus luottokortin muokattavasta minimierästä

- 5/9 olisi tilapäisesti säätänyt minimiveloitusta ainakin joissakin tilanteissa
- Vastauksissa korostui joustavuuden tarve, joka nähtiin tässä kuitenkin toteutuvan



© OP



Kuva 17. Palvelukuvaus suuresta ostoksesta. (OP. Laskulla maksaminen, 2018)

Asiakkaat arvostaisivat tällaista mahdollisuutta, että hänellä olisi luottokortissaan ominaisuus, jolla yksittäisen isomman ostoksen maksusuunnitelma voitaisiin määritellä erikseen (kuva 17). Varsinkin jos tähän olisi liitettyä esimerkiksi erilainen hinnoittelumalli kuin normaaliin luottokortin viivekorkoon ja kuluihin.

Toisessa osiossa kysyin asiakkailta heidän halukkuuttaan siirtää suuret ostokset erilliselle osamaksutuotteelle ja näin vapauttaa olemassa olevaa luottokorttinsa luottoaan muihin päivittäisiin tarpeisiin. Asiakkaalle annettiin kaksi vaihtoehtoa palvelun toteuttajasta, joko hänen oma pankkinsa OP tai ulkoinen palveluntarjoaja Visa Europe. Visa Europe:sta asiakkaalle kerrottiin, että kyseinen toimija on toinen suurista maailmanlaajuisista kortti-infrastruktuurin toimittajista, jotka mahdollistavat globaalia maksamista sekä erilaisia maksupalveluita.

## 2. Voit siirtää suuret ostoksesi a) Visan b) OPn palvelussa osamaksulle ja vapautat saldoa tilille tai luottokortille

Debit ja credit maksun siirtäminen laskulle tai osamaksulle -

- **OPn palvelussa 5/9**
- **Visan palvelussa 2/9**
- Kynnys Visan palvelun käyttöön koettiin liian isoksi.
- OPn palvelussa tämä ei olisi ensisijainen toimintatapa, mutta voisi tarjota satunnaisesti joustoa.
- Tapahtumavirrassa on pilotoitu palvelua jossa siirretään suurehko debit tapahtuma voidaan siirtää creditille. Toiminto on vain pahasti piilossa, eikä ole aiheuttanut tuloksia.

To15 Jos mä ostan, niin oon suunnitellu sen... Kuitenkin tällaset, mikä helpottaa sitä, jos tulee joskus jotain muuta...

Ke11 Tietenkin toi vois olla ajankohtasidonnainen, esim. joulu tai joku... Jolloin haluat, että on käyttövaraa enemmän luottokortilla, voisi dumpata osamaksulle.

To10 Ai jonnekin visan omille sivuille, en mä halua minnekään sellasin mennä.

Ke15 Tuo poistaa sen, että vois käyttää sitä omaa luotettavaa pankkia. Tietokoneen on osattu niin, että on käytetty eläinlaitteosamaksua, mut tässä voisi käyttää omaa pankkia.

Ke15 Mikä on visan palvelu, en halua mitään ylimääräisiä tunteita tai mitään.

© OP

OP 

Kuva 18. Palvelukuvaus maksun siirrosta. (OP. Laskulla maksaminen, 2018)

Viesti asiakkailta oli selvä, erillisiä applikaatioita ei haluttu ladata tai se koettiin erittäin vaivalloiseksi (kuva 18). Ainoastaan erityisissä poikkeustilanteissa oli mahdollisuus, että asiakas olisi nähnyt vaivan ja ladannut erillisen applikaation osamaksamisen käyttöönottamiseksi ja hallinnoimiseksi.

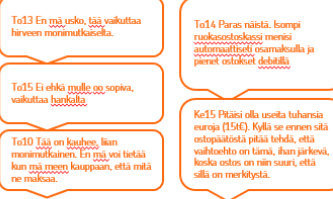
Palvelukuvausten kolmannessa osiossa halusin selvittää, miten asiakkaat suhtautuisivat kuvitteelliseen palveluun erillisestä Visa European osamaksupalvelusta ja kysyin heidän halukkuuttaan käyttää osamaksamista erillisessä palvelussa, johon asiakkaan pitäisi ladata erillinen mobiiliapplikaatio, ottaa se käyttöön sekä hallita tekemiään osamaksusuunnitelmia.

Tämän jälkeen asiakkaalle esitettiin kysymys haluaisiko hän käyttää tätä palvelua ja hänen päätöksensä perustelut.

### 3. Suunnittele osamaksuostos ja maksuerät etukäteen Visan palvelussa ja maksa kortilla, jolloin seuraava hintarajan ylittävä ostos siirtyy automaattisesti osamaksuksi

#### Visa Big ticket purchase 2,5\*/9

- Palvelu koettiin yleisesti hankalaksi
- Ostoksia suunniteltiin etukäteen, mutta silti palvelua ei koettu hyödylliseksi koska ostoksen summaa ei tiedetty, tai ostoikkunassa ei ajateltu enää etsittävän rahoitusta
- To14 innostui aiheesta ajatellen sen olevan palvelun 4 kaltainen



\*Yksi haastateltava olisi käyttänyt palvelua vain jos ostos useita tuhansia (15€)

© OP

OP

Kuva 19. Osamaksun käyttö erillisessä mobiiliapplikaatiossa. (OP. Laskulla maksaminen, 2018)

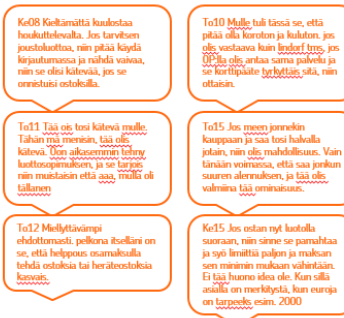
Ulkoinen erillinen palvelu koettiin yleisesti hankalaksi ja monimutkaiseksi (kuva 19), ja jo lähtökohtaisesti erillisen mobiiliapplikaation lataaminen koettiin vaivalloiseksi. Yksittäinen haastateltava ilmaisi kiinnostuksensa ainoastaan siitä syystä, jos palvelussa voitaisiin rahoittaa selvästi suuria ostoksia (noin 15 000€). Kuitenkin tällöin palvelun käyttöön-otto haluttaisiin tehdä hyvissä ajoin ennen ostosta.

Neljännessä osiossa kysyin haastateltavilta heidän halukkuuttaan tehdä osamaksamisen luottosopimus ennakkoon OP:n palvelussa, jonka jälkeen heillä olisi mahdollisuus käyttää kyseistä osamaksuluottoa suoraan kaupan maksupäätteeltä tai heidän ostaessaan verkkokaupassa.

### 4 Tee luottosopimus etukäteen OP:n palvelussa ja voit valita maksupäätteellä tai verkkokaupassa osamaksun

#### Oma toteutus OP laskun jatkuva luotto ja POS tai verkkokauppalinta 9/9

- Kaikki haastateltavat olisivat ottaneet palvelun käyttöön
- Kätevämpi käyttää kuin joustuluotto -> voisi olla sen jatke
- Muistutus päätteellä miellytti



© OP

OP

Kuva 20. Palvelukuvaus luoton hakemisesta etukäteen. (OP. Laskulla maksaminen, 2018)

Tulos oli harvinaisen yksimielinen, kaikki olisivat ottaneet palvelun käyttöön (kuva 20). Palvelussa eritoten houkuttaisi sen käytön helppous, luotto olisi jo valmiina ostopaikkateissa, eikä sen hakemiseksi tarvitsisi enää nähdä vaivaa. Myös erilainen hinnoittelumalli sai kommentteja ja kyseisen palvelun nähtiin olevan kampanja -tyylinen, sillä olisi helppo ostaa ja se olisi aina osto tilanteissa saatavilla.

Palvelukuvaukset antavat asiakasymmärryksen näkökulmasta tarkemman ja laajemman kuvan asiakkaan käyttäytymisestä. Tarkempi palvelukuvaus, asiakkaan hypisteltävä konkreettinen prototyyppi tai palvelun graafinen ulkoasu ja sen testaaminen helpottaa ymmärtämään miksi asiakas tekee valinnan ja miten hän olettaa tämän palvelun käyttäytyvän.

### 3.7.3 Asiakashaastattelun tulokset asiakaskokemuksen osalta

Seuraavassa kuvassa on nähtävissä kaikkien seitsemän väittämän, yhden avoimen kysymyksen ja palvelukuvausten tulokset eri haastateltavilta.

Väittämät	Ke8	Ke11	Ke15	To10	To11	To12	To13	To14	To15
Otan luoton mieluummin toimijalta jonka asiakas ja olen									
Arvostan luotossa enemmän sujuvaa luoton hakemista hetkessä kuin kustannuksia									
Arvostan hinnassa enemmän sen ymmärrettävyyttä kuin lopullista kustannusta									
Arvostan laskutuspalvelussa että näen ostamani ostokset									
Laskulla ostaminen mahdollistaa sujuvammin palautukset ja maksujen korjaamisen palautusten mukaan									
Luoton hinta voi olla suurempi kuin luottokortissa									
Haluun käyttää laskua tai osamaksua jotta luottokortillani olisi limittää									
Maksan mieluummin: osamaksulla kuin luotolla									
Miksi käyttäisit laskua tai osamaksua? Selkeyttä maksamiseen ja menojen hallintaan To10 En halua pankkini olevan mukana Vaihtavuus: Ke8 To11 To12 To14 To15 Tarvitsen joustoa raha-asioihini Ke11 Ke15 To11 To12 To13 To14 To15									
1 Voit suuren ostoksen jälkeen pankin palvelussa valita millä aikavälillä haluat maksaa sen luottokortilta pois (Oma - luottokorttimaksun muokattavat maksuerät)									
2 Voit siirtää suuret ostoksesi pankin palvelussa osamaksulle ja vapautat saldoa tilille tai luottokortille (Visa - korttimaksun siirto erilliselle luotolle) / (Oma - OP-lasku)			Vain OP	Vain OP		Vain OP			
3 Suunnittele osamaksuosasto ja maksuerät etukäteen Visan palvelussa ja maksa kortilla, jolloin seuraava hintarajan ylittävä ostos siirtyy automaattisesti osamaksuksi (BTP automaattinen)			Jos yli 10k€						
4 Tee luottosopimus etukäteen pankin palvelussa ja voit valita maksupäätteellä tai verkkokauppaosasto osamaksun (Oma - OP laskun jatkuva luotto ja POS tai verkkokauppaosasto)									Hyvä t diilit

© OP

OP 

Kuva 21. Asiakashaastattelun koonti. (OP. Laskulla maksaminen, 2018.)

Asiakashaastattelusta tunnistin neljä eri teemaa, joita asiakas haluaa luottotuotteiden hakemisen ja käyttämisen asiakaskokemuksen parantamiseksi:

1. Helppous käyttöönotossa
2. Helppous luoton käytössä
3. Kustannusten näkyvyys asiakkaalle
4. Jousto ja hallittavuus

Helppous käyttöönotossa on asiakkaalle sitä, että hän voi ottaa luoton toimijalta, jonka asiakas jo on. Tämä helpottaa kynnystä käyttää luottoa, koska hän voi mielestään luottaa luoton antajaan sekä ymmärtää mahdollisuudet synergioista mitä yksi luotonantaja voi antaa asiakkaalle, kuten näkymää kokonaishinnoittelusta tai luottojen hallinnasta. Luoton käyttöönotto pitää myös tapahtua luoton käyttämisestä, eikä sitä haluta tehdä yleisesti samassa tilanteessa käytön kanssa.

Helppous luoton käytössä on vaivattomuutta siinä tilanteessa kun asiakas on käyttämässä luottoaan – sen on tapahduttava esimerkiksi yhtä vaivattomasti kuin mikäkin muu maksutapahtuma. Luoton hakemista ja käyttämisestä ei voida sekoittaa samaan hetkeen. Luotto olisi oltava saatavilla kaikissa asiakkaan haluamissa maksutapahtumissa, mutta se ei saisi sisältää yhtään ylimääräistä elementtiä, kuten erillistä luottokorttia, vaan sen olisi oltava joko olemassa olevaan korttiin liitetty tai virtuaalinen.

Asiakkaat ovat pääsääntöisesti kustannustietoisia, joten kustannus nousee tärkeämmäksi tekijäksi kuin luoton hetkessä hakeminen. Asiakkaat myös arvostavat jopa kustannusta tärkeämmäksi kuin hinnan ymmärrettävyyttä jos näiden välillä on tehtävä valinta.

Jousto ja hallittavuus ovat asiakkaalle sitä, että he voivat itse määrittää miten he haluavat maksaa luottoaan takaisin. Luoton olisi joustettava asiakkaan tarpeiden mukaisesti siinä hetkessä kuin asiakas sitä haluaa. Asiakkaalla olisi oltava mahdollisuus muokata ja nähdä yhdellä näkymällä kaikki luottotuotteensa. Asiakkaat eivät halua käyttää luottojen hallitsemiseen useita eri palveluita ja/tai puhelinapplikaatioita, vaan haluavat että hallinta



on yhden käyttöliittymän takana. Hallinta on asiakkaalle myös sitä, että hän luotolla tekemänsä ostoksen jälkeen voi helposti palauttaa tai korjata tulevia maksujaan.

7

## Johtopäätökset

- Asiakkaat ovat pääosin varsin kustannustietoisia
  - Helppo käyttöönotto laskee merkittävästi kynnystä ottaa luotto
  - Visan palvelun käyttäminen muodostaa selvän kynnyksen
  - Laskutuspalvelussa tulee nähdä ostokset ajantasaisesti ja sen palautusta helpottavat piirteet koettiin tärkeäksi erityisesti kodin sisustuksessa ja vaatteissa
  - Osamaksusta ei koeta saavan tukea talouden hallintaan, vaan jousto on se mitä haetaan
- Konseptit
- Luottokortin minimiveloituksen helppo säätäminen – miellytti valtaosaa 5/8
  - Maksutapahtuman siirtäminen laskulle OP:n palvelussa – miellytti valtaosaa 5/8
  - Etukäteen suunnittelu ja korttiostoksen automaattinen laskutus – valtaosa vastusti 2,5\*/9
  - Luottosopimus etukäteen ja osamaksuvalinta ostotilanteessa – vahva kyllä 9/9

© OP



Kuva 22. Asiakashaastattelun johtopäätökset. (OP. Laskulla maksaminen, 2018.)

### 3.7.4 Asiakashaastattelun tulokset asiakasymmärryksen osalta

Asiakashaastattelu tai asiakkaiden syvähaastattelu antaa aina tarkemman kuvan yksilön luottotuotteiden asiakasymmärryksestä. Asiakkaille voidaan erilaisten väittämien ja palvelukuvausten avulla muodostaa tarkempaa kuvausta tuotteesta tai palvelusta, jota asiakkaalla halutaan testata tai hänen käyttäytymistään tutkia.

Kvantitatiivinen tutkimus asiakasymmärryksen parantamiseksi luottotuotteiden osalta sopii erityisesti jo markkinoilla olevien tai sinne juuri lanseerattavien tuotteiden tai palveluiden tutkimiseksi tai tilanteisiin, jossa tarpeena on saada pistekohtaista tai palvelumallin syväymmärrystä.

Kun halutaan ymmärtää joku tietty luottotuotteen pistekohtainen toimintamalli asiakkaalla tai halutaan validoida asiakkaan oletettu käyttäytymismalli, miten hän käyttää luottotuotetta, väitteet ovat hyvä keino testata tätä asiakkailla. Asiakas kertoo todenmukaisesti, miten hän toimii kyseisessä tilanteessa, mutta väitteen kysymyksenasettelu ei kerro miksi hän toimii niin.

Palvelukuvauksien käyttäminen asiakasymmärryksen kehittämisessä on yleispätevä keino ymmärtää, miksi asiakas toimii juuri niin. Esittämällä esimerkiksi luottotuotteen hakupolku osissa ja kysymällä asiakkaalta, miten hän käyttäisi tätä hakemuspolkua voidaan selvittää, miksi asiakas toimii tietyllä tavalla ja saavuttaa sitä kautta syväymmärrystä.

### 3.8 Luottotuotteiden asiakaskokemuksen ja asiakasymmärryksen kehittäminen

Asiakas tekee ostopäätöksen luottotuotteiden osalta osittain epärationaalisesti ja impulsiivisesti, varsinkin kun kyseessä ovat kulutusluotot. Asiakas käyttää näitä luottoja päivittäisten ostotensa rahoittamiseen ja hallitsee tämän johdosta useita luotonantajia. Tärkeimmät elementit mitkä vaikuttavat ostopäätökseen ovat helppous, jousto, kustannusten näkyvyys ja hallittavuus.

Asiakkaan kokonaistalouden kannalta sekä tietysti luottottajan näkökulmasta optimaalisinta olisi, jos asiakkaat keskittäisivät luottotuotteidensa hakemisen ja käyttämisen yhdelle toimijalle. Tämä kuitenkin sillä ehdolla, että asiakkaan näkökulmasta tämän yhden toimijan tuotteet olisivat markkinoiden muihin tuotteisiin kustannuksiltaan nähden tarpeeksi hyvin hinnoiteltuja. Asiakas tekee luottotuotetta hakiessaan päätöksen, onko juuri tämä luottotuote juuri hänen tarpeisiinsa oikea. Asiakkaan ostopäätökseen voivat vaikuttaa tuotteen hinta, palvelun laatu tai hakemisen ja käyttämisen helppous tai joissain tapauksissa yksittäinen toimija voi olla ainoa luottotuotteiden tarjoaja, jolta kyseinen asiakas voi saada luottotuotteita.

Luottotuotteiden hakemisen ja käyttämisen asiakaskokemusta parhaiten kehittää toimitatutkimuksen näkökulmasta oman pankin tarjoama asiakkaiden tarpeen mukaan muokautuva, helposti haettava ja asiakkaalle kokonaisuudeltaan kustannustehokkain luotto.

Asiakkaan syväymmärtäminen on tärkeimpiä liiketoiminnan aktiivisen kehittämisen muotoja, on ymmärrettävä asiakasta mitkä ovat hänen motiivinsa, tarpeensa ja käyttäymismallinsa, kun hän hakee ja käyttää luottotuotteita. Luottotuotteet eivät voi olla enää passiivisia pankista haettavia tuotteita, vaan niiden on oltava mukana asiakkaiden jokapäiväisessä arjessa osana heidän kokonaistalouttaan. Asiakas tekee ostopäätöksen luottotuotteiden välillä impulsiivisesti, ja ymmärtämällä asiakasta miksi hän tekee näin, on ensisijaisen kriittistä ja sen tulee olla osa luottotuotteiden tuotekehitysprosessia.

### 3.8.1 Helppous luoton käyttöönotossa

Suurimpana vaikuttavana tekijänä miksi kilpailevat toimijat valtaavat markkinaa, on luottotuotteen helppo haku ja käyttöönotto. Asiakkaat haluavat, että luottopäätös on helppo, yksinkertainen ja se voidaan hoitaa jopa ostamisen ohella. Asiakas toivoo saavansa luottotuotteensa yhdeltä toimijalta, jos se on hänelle kokonaisuudeltaan kustannustehokainta. Jos ei, hän on valmis ottamaan luottotuotteen muualta.

Asiakkaan itsepalvelukanavia, kuten mobiilipalveluita on kehitettävä, jotta asiakas voi hakea helposti luottoa halutessaan. Mobiilipalvelut nousevat erittäin helpoksi varsinkin siinä tilanteessa, jos asiakas on jo kyseisen luottolaitoksen asiakas, jolloin hänelle voidaan myös kertoa luotonmyöntämisen mahdollisuuksista esimerkiksi Push -viesteillä tai käytettävissä olevalla luottokyvyltä. Asiakkaalle voidaan näyttää hänen käytettävissään oleva jo valmiiksi haettu luottomäärä, mutta hänelle voidaan myös näyttää hänen mahdollisuutensa saada lisäluottoa.

Asiakkaan asiakaskokemusta kehittää parhaiten ominaisuus, jolla hän yhdellä näkymällä saa tietoonsa miten paljon hänellä on luottoa aktiivisessa käytössä, miten paljon hän voi saada vielä luottoa ja luoton käyttöönotto pitäisi olla yhden painalluksen takana. Tämä yhden painalluksen käyttöönotto pitäisi pystyä mahdollistamaan kaikissa hänen itsepalvelukanavissaan sekä ostopoluissa, kuten verkko-ostoksissa.

### 3.8.2 Helppous luoton käytössä

Luotto on useimmiten oltava aina saatavilla jopa ostotilanteessa ja luoton käyttö ei vaadi välttämättä mitään erillistä välinettä. Olemassa oleva korttiluotto koettiin helpoksi välineeksi käytölle ja tätä tulisi vahvistaa. Optimitilanteessa asiakas pystyy hallitsemaan kokonaistalouttaan parhaiten, kun nämä maksamisen ja luottottamisen palvelut tarjoaa yksi kumppani.

Luoton käyttämisen asiakaskokemusta edistäisi asiakkaalle tarjottu yhden toimijan luottottamisen malli, joka pystyy mukautumaan eri palvelukanaviin. Luontarjoajan olisi

mahdollistettava tämä mukautuminen asiakkaan ehdoilla. Luotonantajan näkökulmasta tämä luottotuotteen mukauttaminen voitaisiin tehdä esimerkiksi kumulatiivisella hinnoittelulla tai hinnoittelu asiakkaan riskitasoon perustuen.

### 3.8.3 Kustannusten näkyvyys asiakkaalle

Luotottamisen hinta on oltava selvästi esillä sitä haettaessa tai käytettäessä. Vaikka kilpailijat piilottavat hintansa, asiakas haluaa tietää hintaan vaikuttavat elementit, kuten korot ja kulut. Asiakas toivoo hinnoittelulta jotakin kustannushyötyä, jos hän ottaa luottoja useampia samalta toimijalta.

Asiakkaan luoton käyttämisen asiakaskokemusta kehittää yksinkertainen hinnoittelumalli, jossa asiakas tietää kuukausittain paljonko hänen kuukausilyhennyksensä kokonaisuudessaan ovat. Asiakkaan kokonaistaloudenhallinta perustuu paljolti kuukausisykliin, jolloin kuukausikulujen summaaminen yhteen ja niiden muokkaaminen asiakkaan tarpeiden mukaan parantaa sekä luotonantajan liiketoimintatulosta, että asiakkaan kokemaa asiakaskokemusta.

### 3.8.4 Jousto ja hallittavuus

Asiakas haluaa talouteensa kokonaisuudenhallintaa niin tililtä maksamisen, kuin luottotuotteidensa osalta. Asiakas haluaa joustavuutta luottoihinsa, eikä ymmärrä jos joku osa luottotuotteesta on muokattavissa, mutta toinen osa ei, esimerkiksi maksuaika on muokattavissa, mutta lyhennyssumma ei. Asiakas haluaa mahdollisuuksien mukaan muokata jokaista elementtiä luottotuotteistaan hänen omien tarpeiden mukaisesti.

Luotonantajan on mahdollistettava asiakkaan luoton lyhennysten muokkaaminen asiakkaan ehdoilla. Mahdollistamalla asiakkaan vapaa luottojen takaisinmaksamisen muokkaaminen riskien hallinnan ja luoton pääoman lyhenemisen ehdoilla, luotonantaja saavuttaa parempaa asiakassitoutumista. Vapaa muokattavuus ei tarkoita kuitenkaan sitä, että asiakas ei lyhentäisi luoton pääomaa, vaan sitä että hänen olemassa olevat luottonsa voivat muuttua elämäntilanteiden mukaisesti.

### 3.9 Asiakasymmärryksen kehittäminen osana liiketoimintaa

Suuret toimijat eivät saa pidettyä jatkossakaan kiinni suurista markkinaosuuksistaan, jos eivät pysty kehittämään asiakasymmärrystään luottotuotteiden osalta. Pelkkä numeraalinen datan ymmärtäminen, mikä on ollut perinteisten luoton myöntäjien ydinosaamista ei riitä muuttuvassa markkinassa digitaalisuuden, nopeiden ketterien toimijoiden ja asiakkaan palvelupolkujen maailmassa.

Asiakasymmärrys on otettava kiinteäksi osaksi liiketoiminnan kehittämistä, ja asiakkaan asiointi- ja palvelupolut on purettava osiin ja pyrittävä tätä kautta ymmärtämään asiakkaan käyttäytymistä. Kvantitatiivisen tutkimuksen suuren kuvan ymmärtäminen ja siitä johdettujen asiakaskokemuksellisten, väittämien ja palvelukuvauksien höystämien asiakashaastatteluiden avulla voidaan saavuttaa tarkempaa ymmärrystä, mitkä ovat ne asiakkaan mekanismit, jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätöksiin.

Toimintatutkimukseni aikana tekemäni työ sekä tästä johdettu luottotuotteen osamaksamisen käytettävyydestä tutkimus ovat jo nyt muokanneet toimintatapaa kohdeorganisaatiossa ja omassa tiimissäni niin, että asiakkaan ymmärtäminen on yksi tärkeimpiä kehityksellisiä asetelmia, josta uusia kehitysprojekteja aloitetaan rakentamaan. Ensin on saatava kuva markkinasta ja nykyongelmasta, mitä ongelmaa tiimin on aloitettava ratkomaan, jonka jälkeen vaaditaan tarkempaa syväymmärrystä ennen tuotekehitysvaiheen aloittamista.

## Asiakasymmärrys liiketoiminnan kehittämisessä



Kuva 23. Asiakasymmärryksen lisääminen liiketoiminnan kehittämiseen.

Jatkuvan asiakkaan ymmärtäminen ja jatkuva asiakkaan iholla oleminen kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksien sykleillä, sekä tähän liitetty liiketoimintatarpeiden yhdistäminen, auttavat liiketoimintaa ymmärtämään asiakasta paremmin. Syväymmärtämällä asiakkaan luottotuotteiden hakemisessa, käyttämisessä, valinnassa ja edistämällä asiakasymmärryksen mukaan ottamista luottotuotteiden liiketoiminnassa, tutkimusongelma kuvattujen markkinaosuuksien pieneneminen, asiakaskokemuksen kehittäminen ja parempi asiakasymmärrys voidaan saavuttaa.

## 4 Ratkaisu

Nykytila-analyysissä tärkeimpänä tehtävänäni tunnistin, että asiakaskokemus luottojen hakemisessa sekä käyttämisessä ja organisaation asiakasymmärrys ovat yksittäisinä selittäjinä tärkeimmät miksi asiakkaat eivät hae luottotuotteita keskitetysti omalta pankiltään OP:lta, vaan tietyissä tapauksissa hajauttavat luottonsa eri toimijoille.

Ratkaisuvaiheessa halusin lähteä kehittämään kehityssyklin avulla helpommin viestittävä ja helpommin ymmärrettävää asiakaskokemuskonseptia, jonka tarkoituksena on validoida nykytila-analyysissä tunnistettuja asiakkaan ongelmakohtia ja miten niitä voidaan kehittää ja sitä kautta parantaa asiakaskokemusta.

### 4.1 Suunnittelu

Jos asiakkaan tärkeimmiksi kipupisteiksi nousevat luoton helppo haku ja käyttöönotto, kustannusten näkyvyys ja luoton helppo hallinta ja sen joustavuus, lähdin ratkaisemaan asiaa helpon käyttöönoton ja käytön sekä kustannuksien helpomman ymmärryksen kannalta. Tavoitteena oli muodostaa asiakaskokemusta parantava konsepti, joka poistaisi asiakkaan kipupisteitä ja mahdollistaisi helpomman luoton käytön ja mahdollistaisi asiakkaalle luoton käyttämisen kokonaiskustannuksien esiintuomisen.

Luomani konsepti yhdistää asiakkaan helpon luoton käyttöönottamisen yksittäisten ostosten perusteella, sekä antaa selvän kuvan asiakkaalle mitä kyseinen luototuksen mahdollisuus maksaa. (Liite 1, Konseptin kuvaus.)

Konseptin testaamiseksi asiakkailta tuotin palvelukuvauksen (Liite 1, Kuva 1.) yhdessä Kortit ja Kuluttajarahoituksen organisaation asiakastuntijoiden kanssa, jossa asiakkaalle kerrottiin palvelun idea lyhyesti ja mahdollinen käyttötapa, jossa asiakkaan kodinkone on mennyt rikki ja hänen pitäisi hankkia uusi, mutta hänellä ei ole säästöjä, hän ei halua käyttää niitä ja kyseisessä kuussa on jo muitakin kiinteitä menoja. Tällä palvelukuvauksella haluttiin todentaa konseptin kehitettyjä toiminnallisuuksia ja sen viestintää (Liite 1, Kuva 2), miten hyvin asiakkaat ottaisivat tämän vastaan.

Asiakkaiden kohderyhmiksi määriteltiin ikä, työssäkäynti (haastateltavilta vaadittiin vaki-  
tuinen kokopäivä-, tai osa-aikatyö), sukupuoli sekä aikaisemmin käytetty maksutapa –  
käteisellä tai pankkikortilla maksaneet, luotolla maksaneet tai osamaksulla maksaneet.

Tällä uudella konseptilla ja viestintämallilla haluttiin kehittää asiakaskokemusta ja asiak-  
kaan helpompaa ymmärrystä luoton käytön kokonaiskustannuksista sekä haluttiin kehit-  
tää helpompaa mallia asiakkaalle luotottaa isompia ostoksiaan.

## 4.2 Kokeilu

Seuraavaksi luotua konseptia haluttiin testata asiakkailla miten he reagoivat ja miten  
houkuttavana he kyseisen mallin kokevat. Tällä testillä haluttiin havainnoida, voisiko  
tämä parantaa asiakaskokemusta.

Testin kohderyhmäksi määritettiin 400 asiakasta ja kysely tehtiin OP:n ulkoa ostettuna  
erillistä asiakaspoolia käyttäen, jossa asiakkaat vastasivat kyselyyn omilla päätelaitteil-  
laan huhtikuussa 2020. Vastaajat haluttiin jakaa kolmeen eri ryhmään: osamaksulla  
maksaneisiin, luotolla maksaneisiin ja käteisellä tai pankkikortilla maksaneisiin.

Kokeilussa validoitiin myös nykytila-analyysissä tunnistettuja asiakkaan haasteita väittä-  
millä, kuten luoton kustannusta ja hakemisen vaikeutta.

### Challenges

Kuinka hyvin väittämät sopivat sinuun asteikolla 1-5, missä 1=Ei sovi lainkaan, 5=Sopii erittäin hyvin?

● = 1 ● = 5



Finland, n=401

Kuvio 1. Väittämien sopivuus (n= 401).



Asiakkaat olettavat, että luotolla maksaminen on kallista ja ovat muutenkin kustannustietoisia ja eivät välttämättä ymmärrä mitä luotottaminen maksaa, mutta kuitenkin tietävät millaisia rahoitusratkaisuja markkinoilla on käytössä (Kuvio 1).

### 4.3 Arviointi

Arviointivaiheen jaoin kolmeen eri kategoriaan: houkuttelevuus, uniikkisuus ja käytön halukkuus. Konseptin vetovoimaa ja mahdollisuutta muuttaa asiakaskokemusta mitataan näillä asteikoille tässä toimintatutkimuksessa.

Idean keskeisiä avainsanoja mitattiin Heat Map -työkalun avulla, jossa vastaajat painoivat yksittäisiä sanoja, mitkä herättivät heissä positiivisia tunteita (Liite 1, Kuva 3.). Näissä vastaajien valitsemissa sanoissa selvästi kuumimmiksi nousivat sanat: Kaikkiaan maksamaan, automaattisesti, joustavaan, tasaerä ja korkoa. Tämän lisäksi verbit, kuten näet ja voit kertovat asiakkaan halukkuudesta saada tietoa ja mahdollisuuksista valintoihin.

#### 4.3.1 Houkuttelevuus

Uusi tapa viestiä luotoista sekä käyttää luottoa otettiin asiakkaiden keskuudessa hyvin vastaan ja 28% prosenttia kyselyyn vastanneista koki tämän mallin olevan houkutteleva (Kuvio 2).

#### Attractiveness

Kuinka houkutteleva tämä osamaksun idea mielestäsi on asteikolla 1-5, missä 1=Ei ollenkaan houkutteleva, 5= Erittäin houkutteleva?



Kuvio 2. Idean houkuttelevuus kaikki vastaajat, n= 401

Tutkittaessa kohderyhmiä, eritoten houkuttelevaksi sen kokivat jo aiemmin osamaksulla maksaneet, joiden keskuudessa 45% vastaajista koki sen houkuttelevaksi. Myös aikaisemmin luotolla maksaneista 38% vastaajista koki uuden mallin houkuttelevaksi (Kuvio 3).

### Attractiveness, Target/Analyse Groups

Kuinka houkutteleva tämä osamaksun idea mielestäsi on asteikolla 1-5, missä 1=Ei ollenkaan houkutteleva, 5= Erittäin houkutteleva?



Kuvio 3. Idean houkuttelevuus kohderyhmittäin, n=401

#### 4.3.2 Uniikkius

Vastaajista 38% piti tätä kehitettyä konseptia uniikkina, jolloin se erottuu nykyisestä tarjonnasta kohtuullisen hyvin edukseen. Vain 20% vastaajista piti, että idea ei erotu nykyisestä tarjonnasta.

### Uniqueness

Mieti tätä osamaksun ideaa. Kuinka hyvin se erottuu nykyisestä tarjonnasta asteikolla 1-5, missä 1=Ei erotu lainkaan, 5= Erottuu erittäin hyvin?



Kuvio 4. Idean uniikkius kaikki vastaajat, n=401

Kohderyhmissä varsinkin osamaksulla maksaneet kokivat idean uniikiksi, joista jopa 46% piti ideaa uniikkina. Osamaksulla maksaneista vain 10% ei pitänyt ideaa uniikkina (Kuvio 4).

## Uniqueness, Target/Analyse Groups

Mieti tätä osamaksun ideaa. Kuinka hyvin se erottuu nykyisestä tarjonnasta asteikolla 1-5, missä 1=Ei erotu lainkaan, 5= Erottuu erittäin hyvin?



Kuvio 5. Idean uniikkisuus kohderyhmittäin, n=401

Kuitenkin myös luotolla aikaisemmin maksaneista 43% piti ideaa uniikkina, ja vain 14% ei (Kuvio 5).

### 4.3.3 Käytön halukkuus

Kaikista vastaajista 22% piti mahdollisena, että voisi käyttää kyseistä ideaa jos tällainen olisi käytettävissä, mutta 39% ei käyttäisi (Kuvio 6).

## Willingness to use, after value proposition

Kuinka todennäköisesti käyttäisit tällaista osamaksua asteikolla 1-5, missä 1=En varmasti käyttäisi sitä, 5= Käyttäisin sitä varmasti?

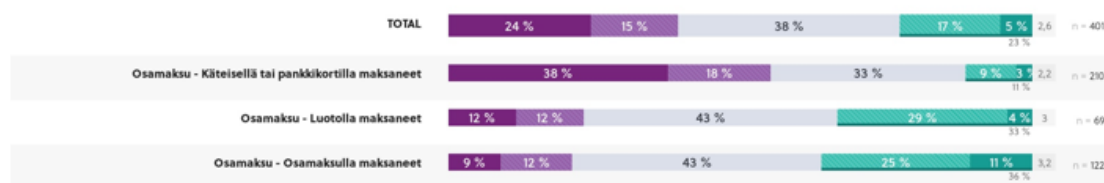


Kuvio 6. Käytön halukkuus kaikki vastaajat, n=401

Kohderyhmissä oli huomattavissa selviä eroja, jossa käteisellä tai pankkikortilla maksaneista suurin osa ei käyttäisi palvelua, kun taas osamaksulla maksaneista jopa 36% voisi kuvitella käyttävänsä palvelua (Kuvio 7).

## Willingness to use, after value proposition, Target/Analyse Groups

Kuinka todennäköisesti käyttäisit tällaista osamaksua asteikolla 1-5, missä 1=En varmasti käyttäisi sitä, 5= Käyttäisin sitä varmasti?



Kuvio 7. Käytön halukkuus kohderyhmittäin, n=401

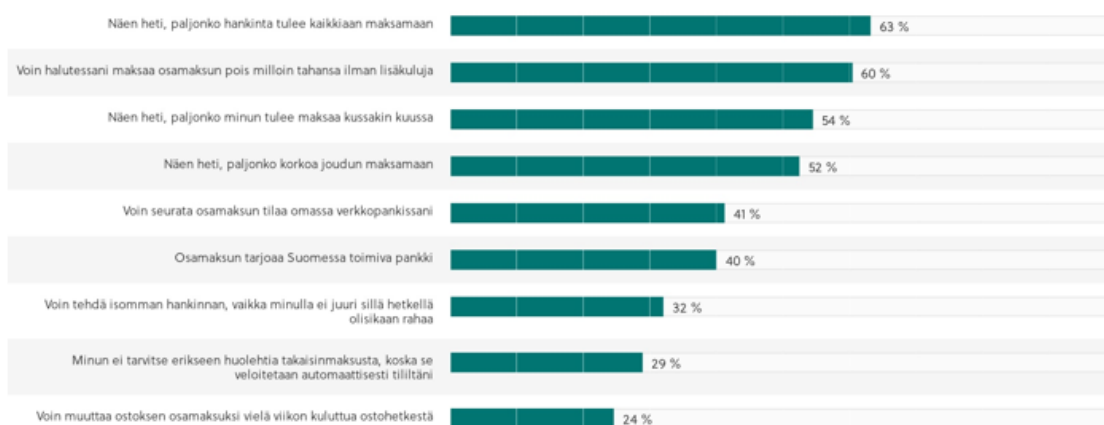
Jo ennakkoon luotolla maksaneiden ja osamaksulla maksaneiden halukkuus idean käytön osalta voi kertoa siitä, että jos asiakas tietää millaista on käyttää kyseisiä palveluita, niiden parempaan asiakaskokemukseen voidaan vielä helpommin vaikuttaa.

### 4.3.4 Käytön hyödyt

Tutkimuksessa validoitiin myös kehitetyn mallin hyötyjä asiakkaille, jonka tarkoituksena oli samalla validoida nykytila-analyysin tunnistettuja asiakkaan kipupisteitä, mutta eritoten mitata uuden idean mahdollista asiakaskokemusta parantavaa vaikutusta.

## Benefits ranking, % of respondents

Mitä seuraavista asioista pidät itsellesi hyödyllisimpinä, kun ajattelet tätä osamaksun ideaa? Valitse ne.



Kuvio 8. Asiakkaan hyödyt konseptin ja idean osalta.

Kuten huomioitua, asiakkaalle kokonaiskustannuksien näkyvyys nousee tärkeimmäksi, jopa ohi sen, että luototussuhde olisi Suomalaisen pankin kanssa (Kuvio 8).

#### 4.3.5 Arvioinnin päätelmät ja idean käytettävyys osana OP:n tarjoamaa

Jokaisen asiakkaan tekemän maksun mahdollistaminen erilliseksi osamaksuksi asiakkaan omissa palvelukanavissa edesauttaa luoton helpomman käyttöönoton. Tehdesään ostoksen siirtämistä osamaksuksi asiakas saa joustavuutta maksujensa hallintaan valitessaan haluamansa maksuohjelman vaihtoehtojen mukaisesti.

Läpinäkyvyys luoton kokonaiskustannuksista on tärkeä asiakkaille ja asiakkaat selvästi arvostavat luoton antajan mahdollisuutta kertoa mahdollisimman paljon relevanttia tietoa luoton kokonaiskustannuksista ymmärrettävästi. Pelkkä viitekoron ilmaiseminen jää monesti asiakkaille vieraaksi, eikä sen kustannusvaikutusta kokonaistalouteen ymmärretä. Mutta jos kokonaiskustannukset voidaan kertoa niin, että asiakas ymmärtää paljonko hänen kuukaudessa maksettaviin laskuihin tulee vaikutusta, sekä kauanko tämä muutos tällä maksuohjelmalla kestää, asiakkaan asiakaskokemuksen paranee sekä luoton käyttämisen kynnys alenee.

Kyseisen konseptin viestintämalli voidaan ottaa suoraan käyttöön osaksi OP:n omaa luoton tarjoamisen viestintää, joka jo itsessään kehittää asiakaskokemusta. Uuden toiminnallisuuden käyttöönotto tuoteportfolioon vaatii kuitenkin järjestelmäkehitystä, sekä asiakkaan itsepalvelukanavien kehitystä.

## 5 Varmentaminen ja mahdollisuudet

Toimintatutkimuksessa tunnistettuani ensin nykytila-analyysissä markkinatilanteen haasteet, tutkimusongelman ja kilpailukentän muutoksen, sekä selvitettyäni suomalaisten luoton hakemisen kipupisteet sekä asiakaskokemuksen osalta, tavoitteenani oli kehittää näihin ongelmakohtiin ratkaisu.

Näitä molempia tekijöitä, luottotuotteiden hakemiseen ja käyttämiseen vaikuttavia tekijöitä varten kehitin uuden konseptin, jossa on uskottavaa, että luoton hakemisen ja käyttämisen viestintää parantamalla kyseisen mallin mukaisesti asiakaskokemusta voidaan merkittävästi parantaa sekä saavuttaa positiivisesti liiketoimintaan vaikuttavia tuloksia.

Toista kokeilun sykliä tämä toimintatutkimus ei toteuta, vaan seuraavaksi tätä mallia voidaan kehittää testaamalla tätä asiakkailta, esimerkiksi rakentamalla prototyyppi tai MVP (pienin julkaisukelpoinen tuote), jolla voidaan testata mallin toimivuutta oikeasti asiakkailta tuotannossa. Mahdollistamalla tämä esimerkiksi tuhannen asiakkaan käyttöön, konseptin liiketoimintapotentiaali voidaan selvittää ja tarkempia vielä asiakaskokemusta parantavia saada selville.

Jatkokehitysmahdollisuuksien osalta voidaan käyttää myös Caganin mahdollisuuksien arviointi -tekniikkaa, joka voi säästää paljon aikaa ja vaivaa tuotekehityksessä. Caganin ajatuksena on vastata neljään avainkysymykseen, jotta voidaan tunnistaa viitekehys tekemiselle:

1. Mitä liiketoimintamaalia tällä tekemisellä tavoitellaan? (Tavoite)
2. Mistä tiedetään onnistuminen? (Mittarit ja tulokset)
3. Minkä tai mitä ongelmia tekeminen poistaa asiakkaalta? (Asiakasongelma)
4. Minkä tyyillisille asiakkaille keskitämme tekemisen? (Kohderyhmä)

Useat tuotekehitykset epäonnistuvat, koska ne yrittävät miellyttää kaikkia ja päätyvät tilanteeseen, että eivät miellytä ketään. Näiden kysymysten tarkoitus on selventää tuote- tiimeille tärkein, eli kohderyhmän merkitys – se voi olla yksittäinen käyttäjä tai asiakas. Se voi olla myös käyttäjä- tai asiakasprofiili, erityinen kohdemarkkina tai yksittäinen erityinen työ.

(Cagan 2017.)

## 6 Loppupäätelmät, yhteenveto ja arviointi

Jotta OP voi pärjätä digitalisoituvassa markkinassa pienten kilpailijoiden vallatessa markkinaosuutta, sen on edelleen kehitettävä tuote- ja palvelutarjoamaansa kohti parempaa asiakaskokemusta. Asiakkaan ääni on saatava kuuluviin liiketoiminnan ratkaisussa, joita perinteisesti on tehty liiketoiminnan numeraalisten tunnuslukujen pohjalta.

Asiakaskokemuksen jatkuvaksi parantamiseksi tehtävät toimenpiteet eivät voi olla kertaluontoisia, eikä syvemmin asiakasymmärrys vain pistekohtaista. Liiketoiminnan ja tuotekehittämisen prosessien muuttaminen koko tuotekehitystä koskevaksi on kriittisen tärkeää onnistumisen turvaamiseksi.

Tämä toimintatutkimus toteutti ja kehitti kokeilun syklillä valtavasti asiakkaan käyttäytymisestä johdettua asiakasymmärrystä enemmän, kuin mitä perinteisin liiketoiminnan kehittämisen keinoin olisi saavutettu. Vaikka liiketoiminnan kehittäjät, sekä tuotekehittäjät voivat myös mieltää itsensä asiakkaiksi, heidän kehittämisen näkökantansa voi sokeuttaa tarkastelu liian läheltä kehitettävää asiaa. Ulkoisen, oikean asiakkaan sitouttaminen kehitystoimintaan on aina tarkempi lähestyminen, kuin vahva ”näin se pitää tehdä mututuntuma” organisaation työntekijöiden keskuudessa.

Kvantitatiivisen- ja kvalitatiivisen tutkimuksien yhdistäminen luottotuotteiden kehittämisessä, antaa yhdistettynä ja jatkuvasti kiertävänä selvemmän kuvan sekä suurempien asiakasmassojen valinnoista ja tarpeista, että yksittäisen asiakkaan käyttäytymismalleista. Näitä yksittäisen asiakkaan käyttäytymisen tekijöitä ja valinnan syitä voidaan skaalata ja validoida taas uudestaan kvantitatiivisella metodilla. Tällöin voidaan saavuttaa jatkuvaa liiketoiminnan kehittämistä, jossa asiakkaan ääni on aina jatkuvasti läsnä.

## 6.1 Jatkokehitysmahdollisuudet

Tekemääni toimintatutkimusta voidaan käyttää mahdollistamaan selvää liiketoimintahyötyä sekä parempaa asiakaskokemusta helpomman luoton hakemisen ja käyttämisen osalta. Luotonantajan pitäisi tuote- ja palvelutarjoamaansa kehittäessään huomioida asiakkaan tarpeet kokonaisuutena, ei vain yhtenä tuotteena muiden tuotteiden joukossa, vaan olisi pyrittävä tarjoamaan kokonaisvaltainen tuotetarjoama, joka voi personoitua asiakkaan omien tarpeiden mukaisesti. Asiakkaat haluavat tietää miten heidän luottonsa vaikuttavat kokonaistalouteen ja sen maksukykyyn.

Tuomalla parempia asiakashallinnan käyttöliittymiä ja kehittämällä jo olemassa olevia asiakkaan itsepalvelukanavia, voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä asiakkaan keskittäessä luottotuotteensa parhainta asiakaskokemusta tarjoavalle ja kokonaiskustannustehokkaimmalle toimijalle. Tämä tekee luototussuhteesta win-win -tilanteen, jossa asiakas saa kustannustehokkaammin ja taloudenhallinnallisesti kaikki haluamansa tuotteet ja palvelut keskitetysti yhdeltä kumppanilta. Luotonmyöntäjän näkökulmasta asiakas haluaa keskittää palvelunsa, jolloin luotonmyöntäjä voi taas itse kustannustehokkaammin

tuottaa palveluita, hallita luottotappioriskejä ja antaa jopa rahallista hyötyä tuntiessaan asiakkaan historian, maksukyvyyn ja hänen tarvitsemansa palvelutason.

## 6.2 Reflektointi

Toimintatutkimuksen itse kirjoittamisen osuus oli vallitsevasta tilanteesta riippuen hie-man haastava – asiasisältöön pidemmässä historiassa vaikutti oman urapolun äkillinen suunnanmuutos vuonna 2017, jolloin tuttu rahapeli vaihtui tuntemattomaan finanssialaan. Ollessani toimintatutkimuksessa jo kohtuullisen pitkällä edellisen työnantajan palveluksessa, minun piti muuttaa viitekehys täysin toiseksi suhteellisen lyhyessä aika-  
taulussa. Helppoutta yhtälöön ei tuonut vielä silloisen substanssin puuttuminen finanssialalta, vaikkakin tuotejohtamisesta ja tuotekehityksestä omattu pitkä kokemus auttoi tässä. Kuitenkin jokaiselle toimialalle uutena tulokkaana, yksilön on omaksuttava valtava määrä tietoa sekä osattava soveltaa aikaisemmin opittuja yritys-elämän mekaniikkoja ja metodologioita käytäntöön nopeasti.

Tämä iso muutos aiheutti aluksi viitekehyksessäni liian tuotekehityspainotteisen lähestymisen, joka ei ollut toimintatutkimuksen määritelmän mukainen suoraan. Kirjoitustyössä prosessoituani viitekehystä, se luontevasti mukautui luottojen asiakaskokemusta parantavaksi toimintatutkimukseksi. Saatuani muodostettua uuden viitekehysten ja niin sanottu-  
sti rajattuani sitä tarpeeksi, työkuorma helpottui. Myös toimintatutkimuksen ohjaajan painottavat sanat tekemisen suuntaamisesta toimintatutkimuksen suuntaan merkitsivät viitekehysten kiteytymistä.

Toimintatutkimus on tehokas työkalu syklilliseen kehittämiseen, jonka syklejä voidaan jatkaa niin kauan kuin kehittävä organisaatio on saavuttanut päämääränsä. Toimintatutkimusta voidaan soveltaa sekä olemassa olevaan tai uuden kehittämiseen, jossa yhteisenä tekijänä on nykytila-analyysissa tunnistettu tutkimusongelma, sekä organisaatiota yhdistävä kehittäminen. Toimintatutkimus oli itselleni uusi malli toimia, vaikkakin reflektoidessani nyt toimenkuvaani, tätä toimintatutkimusta sekä siinä tuotettua materiaalia, tunnistan että toimin jo tällä hetkellä toimintatutkimuksen elementeillä nykyisessä työpai-  
kassani ratkoessani nykytilasta johdettuja toiminnallisia ja uudelleen kehitettäviä, syklimäisiä toimenpiteitä.



## Lähteet

ASMA-blogi. Brusi, Pasi. Mikä on paras tapa kehittää asiakaskokemusta? 1.2.2018 sekundaarilähde Gartner 2017. <https://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-strategia/> . Viitattu 28.4.2020.

Cagan, Marty 2017. Inspired, 2<sup>nd</sup> Edition. E-kirja, O'Reilly. <https://learning.oreilly.com/library/view/inspired-2nd-edition/9781119387503/#toc> . Viitattu 30.3.2020.

Finlex.fi, Kuluttajansuojalaki 38/1978, 7. Luku. 2019. Voimaantulo 1.9.1978. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1978/19780038>

Gfk. 2018. Credit Vision – Consumer & SME Credit research. June 2018.

Euro Ja Talous, Uudet keinot tarpeen kulutusluottojen hillitsemiseksi, 15.4.2019. <https://www.eurojatalous.fi/fi/2019/2/uudet-keinot-tarpeen-kulutusluottojen-hillitsemiseksi/> . Viitattu 20.4.2020.

Heikkinen, Hannu L.T. ja Jyrki Jyrkämä: Mitä on toimintatutkimus? Teoksessa: Heikkinen, Hannu; Huttunen, Rauno ja Moilanen, Pentti (toim.): Siinä tutkija missä tekijä. Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena, Jyväskylä 1999.

Kaplan, Robert S. & Norton, David, P. Karisto Oy, 2007. Englantinkielinen alkuteos: Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Publishing, 2006.

Korkiakoski, Kari ja Gerdt, Belinda, 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Alma Talent, E-Kirja.

Kortesuo, Katleena ja Löytänä, Janne, 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Alma Talent, E-Kirja.

Kuula, Arja, 2006. Toimintatutkimus. Luku 5.4. kokonaisuudesta Saaranen-Kauppinen, Anita ja Puusniekka, Anna, KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere:

Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaope-  
tus/kvali/L5\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaope-<br/>tus/kvali/L5_4.html) . Viitattu 12.5.2020.

OP Ryhmä. 2018. Laskulla maksaminen -asiakashaastattelu 10-11.10.2018. Laskulla maksaminen tulokset V07.pptx. Powerpoint -dokumentti, 23.10.2018.

OP Ryhmä. 2018. OP Instalments 1.0 Liry 8.10.2018. Powerpoint -esitys Liiketoiminta-ryhmälle. Esitetty 8.10.2018.

OP Ryhmä. 2019. OP-lyhyesti. <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti> .  
Luettu 10.3.2020.

Suomen pankki. 2018. Maksuliiketilastot [https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/maksu-  
liiketilastot/](https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/maksu-<br/>liiketilastot/) . Luettu 11.3.2020.

Suomen Pankki. 2019. Rahalaitosten tase, lainat ja talletukset ja korot. Tiedote 31.10.2019. [https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletuk-  
set-ja-korot/tiedotehistoria/2019/vakuudettomien-kulutustuottojen-koroissa-on-suuria-  
eroja-luottolaitosten-valilla/](https://www.suomenpankki.fi/fi/Tilastot/rahalaitosten-tase-lainat-ja-talletuk-<br/>set-ja-korot/tiedotehistoria/2019/vakuudettomien-kulutustuottojen-koroissa-on-suuria-<br/>eroja-luottolaitosten-valilla/)

Tuomivaraa, Timo. 2005. Tieteellisen tutkimuksen perusteet, kevät 2005. <https://www.mv.helsinki.fi/home/ttuomiva/Y125luku6.pdf> . Luettu 12.2.2020.

Visa. 2018. Visa BTP proposition\_Client Overview, 17.4.2018. PDF-dokumentti. Kuvaus osamaksamisen palvelusta Visa Euroopen toimesta.

Watermark Consulting 2019. 2019 Customer Experience ROI Study. [https://watermark-  
consult.net/wp-content/uploads/2019/01/Watermark-Consulting-2019-Customer-Experi-  
ence-ROI-Study.pdf](https://watermark-<br/>consult.net/wp-content/uploads/2019/01/Watermark-Consulting-2019-Customer-Experi-<br/>ence-ROI-Study.pdf)