

VASTUUTTAMATTOMIEN YRITYSASIAKKAIDEN
HOITOMALLIN LUOMINEN CASE-PANKILLE

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma
Taloushallinto
Opinnäytetyö
31.5.2008
Erkkilä Hannariikka
Näveri Simo

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

ERKKILÄ, HANNARIKKA & NÄVERI, SIMO:

Vastuuttamattomien yritysasiakkaiden hoitomallin luominen case-pankille

Taloushallinnon opinnäytetyö, 58 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee hoitomallin luomista vastuuttamattomille yritysasiakkaille case-pankissa. Työ on toteutettu case-pankilta saatuna toimeksiantona. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, kuinka vastuuttamattomien yritysasiakkaiden asiakkuuksien hallinta on toteutettu ja millainen hoitomalli tulisi luoda näiden tulosten pohjalta?

Teoriaosassa perehdytään asiakkuuteen ja asiakashallintaan. Ensin käsitellään asiakkuuden määritelmiä, miten asiakasta ja itse asiakkuutta tulisi ajatella. Tärkeänä osana työssä on myöskin asiakkuuden elinkaaren eri vaiheet. Oikein johdettu ja hoidettu asiakkuus tuo yritykselle monessakin mielessä lisäarvoa toimintoihin. Tätä kuvataan työssä faktuaalisten ja evaluatiivisten arvonulottuvuuksien avulla.

Asiakashallinta ja asiakaslähtöinen johtaminen on toinen teoriaosio. Tässä tutustutaan eri asiakashallinnan määritelmiin ja niiden hyödyntämiseen asiakasvastuutuksessa. Asiakastietojen avulla yrityksessä voidaan jaotella asiakkaita esimerkiksi asiakkuuden tarvitsemiin hoitomalleihin.

Opinnäytetyön empiirisessä osuudessa käsitellään case-pankin tarjoamia palveluja vastuuttamattomille yritysasiakkaille. Syvähaastattelujen avulla selvitettiin millaisia palveluita asiakkaat tarvitsevat ja minkälaisessa laajuudessa he palveluita käyttävät. Opinnäytetyössä selvitettiin myös asiakkaiden tyytyväisyyttä nykyisiin pankkipalveluihin, joiden pohjalta oli helppo lähteä kehittämään hoitomallia vastuuttamattomille yritysasiakkaille.

Vastuuttamattomat yritysasiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä nykyiseen toimintatapaan. Asiakkaat toivoivat saavansa nimetyn yhteyshenkilön. Yhteyshenkilön koettiin nopeuttavan ja helpottavan asiointia.

Avainsanat: Asiakkuuden arvo, asiakashallinta, asiakastyytyväisyys, asiakasvastuu, hoitomalli, vastuuttamaton asiakas,.

Lahti Polytechnic
Faculty of Business Studies

ERKKILÄ, HANNARIKKA & NÄVERI, SIMO:

Bachelor's Thesis in Financial Management, 58 pages, 2 appendices

Spring 2008

ABSTRACT

This thesis deals with the creation of the care model to liability for corporate customers in the case bank. The work has been carried out as an assignment that has been received from the case bank. The research problem of the thesis is how the control of the liability for corporate customership has been carried out and what kind of care model should be created based on these results?

The theory part gets oriented in the customership and the customer management. First the definitions of the customership will be processed: how the customer and customership should be thought of. Important part in this thesis is also the different stages of the lifespan of the customership. Customership that has been taken care at the right way brings extra value to the companies' functions. This is described with the help of factual and evaluative value dimensions.

The customer management and the customer-oriented management are the second theory item. With help of customer data company can divide customers to the care models that customership will need.

The empiric part of the thesis deals with the services offered by the case bank to corporate customers which are not liability for. With the help of penetrating conversations it was clarified what kind of services the customers need and in what kind of a volume they use services. In the thesis it also was clarified the customers' satisfaction with the present bank services. Based on those answers it was easy to go to develop care model for the corporate customers which are not liability for.

The corporate customers which are not liability for were very satisfied with the present way of bank services. The customers hoped that they could get personal contact person. Customers experienced that the contact person would accelerate and facilitate matter in the bank.

Keywords: Value of the customer, customer management, customer satisfaction, care model, liability for customer.

| | |
|---|----|
| 1 JOHDANTO | 5 |
| 1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet sekä aiheen rajausta | 6 |
| 1.2 Tutkimusmenetelmät | 7 |
| 1.3 Tutkimuksen rakenne..... | 8 |
| | |
| 2 ASIAKAS JA ASIAKKUUDEN MÄÄRITELMÄT | 9 |
| 2.1 Miten asiakasta ja asiakkuutta tulisi ajatella?..... | 9 |
| 2.2 Asiakkuuden elinkaari | 12 |
| 2.2.1 Asiakkuuden syntyminen..... | 13 |
| 2.2.2 Asiakkuuden jalostuminen..... | 13 |
| 2.2.3 Asiakkuuden päättyminen | 14 |
| 2.3 Asiakkuuden arvo | 15 |
| 2.3.1 Faktuaaliset arvonulottuvuudet..... | 15 |
| 2.3.2 Evaluatiiviset arvonulottuvuudet..... | 17 |
| | |
| 3 ASIAKASHALLINTA JA ASIAKASLÄHTÖINEN JOHTAMINEN | 17 |
| 3.1 Asiakashallinnan hyödyt..... | 18 |
| 3.2 Asiakastiedot ja niiden käyttö..... | 19 |
| 3.3 Asiakastiedon merkitys asiakashoitosuunnitelmaa laatiessa | 20 |
| 3.4 Pitkäaikaisen asiakassuhteen hyödyt | 21 |
| 3.4.1 Välilliset taloudelliset vaikutukset..... | 22 |
| 3.4.2 Asiakasjohtamisen perusteet..... | 23 |
| | |
| 4 ASIAKASUSKOLLISUUSOHJELMAN LAATIMINEN | 25 |
| | |
| 5 CASE-PANKIN ASIAKKUUDEN HALLINTA | 27 |
| 5.1 Asiakkuuden elinkaari | 28 |
| 5.2 Asiakkuuden arvo | 29 |
| 5.2.1 Asiakkaan nykyarvo | 29 |
| 5.2.2 Asiakkaan potentiaalinen arvo..... | 29 |
| 5.3 Asiakastiedot ja niiden käyttö..... | 31 |
| | |
| 6 TUTKIMUS..... | 32 |
| 6.1 Tutkimusmenetelmät | 32 |
| 6.2 Spontaani käsitys case-pankista..... | 33 |
| 6.3 Pankkiasiointi | 35 |
| 6.4 Pankkipalvelut | 38 |
| 6.5 Yhteys henkilön tärkeys | 41 |
| 6.6 Odotukset ja toiveet | 44 |
| 6.7 Tutkimuksen johtopäätökset..... | 45 |

| | |
|----------------------------------|----|
| 7 HOITOMALLIN LUOMINEN | 47 |
| 7.1 Hoitomallin työvaiheet | 47 |
| 7.2 Jatkotutkimukset | 49 |
| 8 YHTEENVETO | 50 |
| LÄHTEET | 52 |

1 JOHDANTO

Nykypäivänä rahoitus- ja sijoituslalla on kova kilpailu ja yhtenä merkittävänä kilpailukeinona on asiakkaiden saama yksilöllinen asiakaspalvelu. Nykyisen asiakaskannan ylläpitäminen ja kehittäminen vaatii yritykseltä oikein kohdistettuja toimintoja, koska asiakkuuksien säilyminen ei tänä päivänä laajan tarjonnan vuoksi ole itsestään selvää.

Yrityksen tulee pysyä ajan hermolla koko ajan, jotta asiakastyytyväisyys pysyy ja kehittyy asiakkaiden tarpeiden vaatimalla tasolla. Erityisesti yritysasiakkaat kokevat toimintansa helpommaksi mikäli heistä pidetään asiakkaana tarkempaa huolta. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalta tulisi tiedustella tietyin väliajoin tuotetarpeita sekä nykyhetken tapahtumia. Tulosta tuottavan yrityksen pitää pystyä katsomaan myös tulevaisuuteen asiakkaan ehdoilla.

Yrityksessä tehty asiakastarveanalyysi antaa yleensä paremman tuntuman asiakkaisiin ja heidän mielipiteisiinsä. Tiedonkerääminen tarveanalyysiä varten olisi hyvä toteuttaa sisäisesti yrityksessä käyttämättä ulkopuolisia analyytikkoja. Varsinkin yritysasiakkaat arvostavat enemmän asiakastarveanalyysijä, jotka ovat toteutettu edellä mainitulla tavalla. Tämä johtuu siitä, että palautteen saaja on suoraan asiakkaan yhteistyöyrittäjä. Huonona puolena itse tehdyille tutkimukselle voivat olla yrityksen omat ennakkoluulot ja asenteet tutkimusta ja tuloksia kohtaan. (Liukko 1994, 16.)

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet sekä aiheen raja

Tällä hetkellä case-pankilla on yritysasiakkaita, jotka hoitavat itse oma-aloitteisesti pankkiasiointinsa valitsemallaan tavalla. Työn tavoitteena on selvittää yritysasiakkaiden näkökulmasta tyytyväisyyttä nykyiseen asiakaspalveluun ja sen pohjalta luoda hoitomalli. Sen avulla yritys pystyy parantamaan asiakastytyvyyden tasoa, jolloin yritys on kilpailukykyisempi vallitsevassa markkinatilanteessa.

Opinnäytetyössä tarkastellaan aihetta asiakasvastuutuksen näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön tutkimusongelma on selvittää vastuuttamattomien yritysasiakkaiden asiakkuuksien hallinnan toteutuminen ja laatia hoitomalli. Tutkimusongelmaa lähestytään perehtymällä asiakkuuteen ja asiakashallinnan toteutukseen teoriassa, jonka pohjalta laaditaan kehys selvitettävälle asioille, jotka hyödyttävät eniten yritystä asiakasvastuutuksessa.

Kyseessä on kvalitatiivinen tutkimusprosessi hoitomallin luomista varten. Kvalitatiivisella tutkimuksella pyritään selvittämään syvällisesti jokin ilmiö ja havaintomäärä on usein pieni. (Pasanen 2006.)

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osassa analysoidaan case-pankin haastateltujen vastuuttamattomien yritysasiakkaiden yritystoiminnan sekä asiakkuuden nykytila ja heidän odotuksensa pankkia ja pankin toimintoja kohtaan. Yritys pankin asiakaskannassa on paljon asiakkaita joita ei ole vastuutettu hoidettavaksi kenellekään tietylle toimihenkilölle. Suurin osa näistä on pk-sektorin asiakasyrityksiä, joissa on kuitenkin hyödyntämätöntä asiakaspotentiaalia. Hyödyntämättömyys on johtunut osittain siitä, että näitä vastuuttamattomia asiakkaita ei ole seurattu aktiivisesti asiakkuuden aikana ja tähän on tarkoitus saada yrityksessä muutosta aikaiseksi. Tarkoituksena on selvittää myös keinoja sitoa tätä kyseistä asiakasryhmää tiukemmin case-pankin asiakkaiksi.

Opinnäytetyön lopputuotteena on tarkoitus luoda hoitomalli, jonka avulla case-pankki alkaa toteuttaa vastuuttamattomien yritysasiakkaiden asiakkuuden hoitoa. Teoriaosuudessa käsitellään asiakkuutta, asiakastyytyväisyyttä ja asiakashallintaa. Näitä asioita käsitellään myös empiriaosuudessa case-pankin näkökulmasta. Työssä ei käsitellä palvelun laatua.

1.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen lähdeaineistona on käytetty pääasiassa kirjallista materiaalia asiakkuudesta ja asiakashallinnasta. Lähteenä on käytetty lisäksi internet-aineistoa, tutkimuksia sekä case-pankin omaa materiaalia. Tiedot case-pankin asiakkuuksista ja niiden hoitotavoista perustuu tämän opinnäytetyön tekijöiden omiin kokemuksiin, sekä yrityspankinjohtajan haastatteluun.

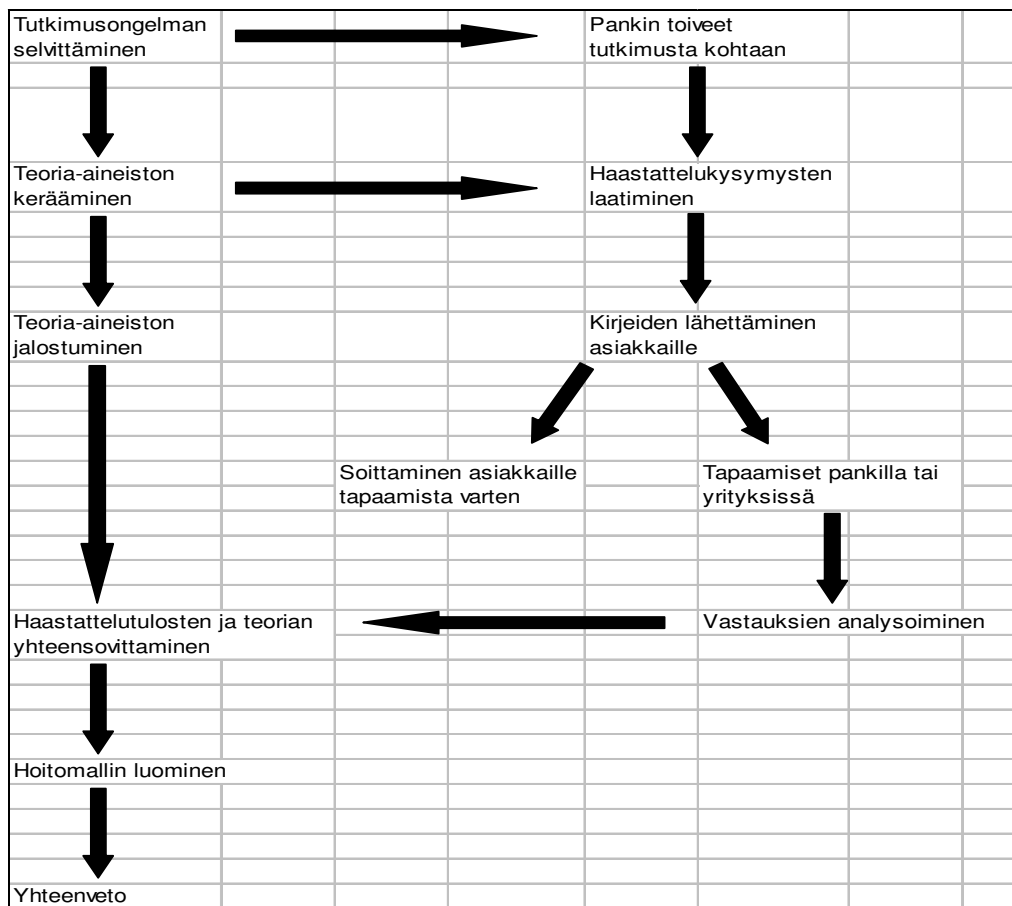
Aineisto kerätään tekemällä syvähaastatteluita, joissa haastattelutilanne käydään avoimena keskusteluna haastattelukysymyksien pohjalta. Syvähaastattelutilanne luo avoimemman ympäristön haastateltavalle, jolloin odotetaan saatavan laajempia vastauksia esitettäviin aihekokonaisuuksiin. Heikkouksena voidaan syvähaastattelun osalta pitää tilannetta, jossa haastateltava ei suostu yhteistyöhön tai ei välttämättä kerro kaikkea totuudenmukaisesti. Haastattelukysymykset ovat avoimia ja laajoja, jotta yrittäjä kertoisi mahdollisimman oma-aloitteisesti kokemuksiaan pankin asiakkuudesta ja asiakastyytyväisyydestä. Haastattelutilanteet kestävät noin yhden tunnin/yrittäjä. (Pasanen 2006.)

Muita vastaavanlaisia asiakasuskooollisuudesta pankeille tehtyjä opinnäytetöitä on tehty Lahden ammattikorkeakoulussa muutamia. Vauto Hanna-Mari on tehnyt opinnäytetyön Kokemuksia uusasiakasneuvotteluista (2005). Työssään hän on käsitellyt kuinka asiakkaan saa parhaiten sitoutettua uusasiakashankinnan näkökulmasta sekä kuinka uusasiakasneuvottelutilanteessa palvelu on koettu. Opinnäytetyön Asiakkaan sitouttamisesta (2006) on tehnyt Mansikkaniemi Heidi. Mansikkaniemen työssä käsiteltiin 18–26 vuotiaiden sitouttamista pankkiryhmään. Merinen Eija on tehnyt opinnäytetyön, joka käsittelee Asiakkuuden kehittämistä elinkaaren eri vaiheissa (2006). Merinen käsitteli työssään tekemäänsä tutkimusta

pankille, jossa oli tutkittu asiakkuuden kehittämisvaihtoehtoja elinkaaren eri vaiheissa. Näissä töissä oli jonkin verran samoja tekijöitä teoriaosuudessa kuin tässäkin opinnäytetyössä. Edellä mainituissa töissä tutkimuksen kohteena olivat henkilöasiakkaat. Tutkimusmenetelminä Mansikkaniemi ja Merinen olivat käyttäneet kyselylomaketta. Vauton työssä tutkimus oli tehty puhelinhaastatteluina.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Kuviossa 1 on nähtävissä prosessin eteneminen työvaiheittain. Työ on saanut alkunsa pankin tarpeista kehittää vastuuttamattomille yritysasiakkaille hoitomalli. Tätä varten tuli ensin selvittää teoriaa asiakkuuden hallinnasta, selvittää pankin omat tarpeet sekä haastatella yritysasiakkaita.



KUVIO 1: Tutkimusprosessi

2 ASIAKAS JA ASIAKKUUDEN MÄÄRITELMÄT

Kaj Storbacka ja Jarmo R. Lehtinen määrittelevät kirjassaan Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla, asiakkuus käsitteen seuraavasti: ”Asiakkuus on asiakkaan ja yrityksen välinen prosessi, joka koostuu asiakaskohtaamisista, joiden aikana yrityksen ja asiakkaan arvontuotantoprosessien välillä tapahtuu resurssien vaihdantaa.” (Storbacka & Lehtinen 2002, 15.)

Olli Lecklin vastaavasti esittää kirjassaan Laatu yrityksen menestystekijänä, asiakkaan ja asiakassuhteen seuraavasti: ”Asiakas on laadun lopullinen arviomies. Asiakassuhde on olemassa aina, kun asiakkaalla on kontakti yritykseen esimerkiksi henkilöön, tuotteeseen, toimipaikkaan, järjestelmiin tai vaikkapa hänelle lähetetyn mainoksen kautta.” (Lecklin 2002, 89.)

Storbacka & Lehtinen sekä Lecklin käsittelevät asiakkuuden määritelmää samankaltaisesti. Asiakassuhde muodostuu aina yrityksen ja asiakkaan välille, kun vain osapuolet ovat kontaktissa toisiinsa. Kontaktointi voi olla myös yksipuolista. Asiakassuhteen määritelmän ei tarvitse perustua jatkuvuuteen ja pysyvyyteen vaan se voi olla myös lyhytaikaista.

2.1 Miten asiakasta ja asiakkuutta tulisi ajatella?

Vaikka yritysmaailmassa molemmat osapuolet ovat virallisesti yrityksiä, täytyy muistaa se, että yritysten edustajat ovat kuitenkin jokainen oma yksilönsä ja jokaisella organisaation edustajalla on kahdenlaisia tarpeita: mitä edustajan yritys tarvitsee ja toivoo toimintansa näkökulmasta sekä mitä edustaja tarvitsee ja toivoo henkilökohtaisesti?

Vaikka myyjän tehtävä on oman organisaation näkökulmasta tehdä mahdollisimman paljon hyviä kauppvoja, niin se ei välttämättä riitä. Myyjäyrityksen pitää pysyä tyydyttämään ostajan tarpeet, jotka eivät aina tarkoita pelkästään hyvää loppu-

tulosta. Myyjän pitää ajatella auttavansa ostajaa ostamaan joko poistamalla kokonaan tai vähentämällä merkittävästi ostopäätöksen esteitä. Tämä on asiakaslähtöinen ajattelutapa, jota on kuviossa 2 verrattu perinteiseen ajattelutapaan. (Selin & Selin 2005,28-29.)

Jotta asiakassuhteiden johtaminen onnistuu yrityksessä, on asiakkaan arvotuotantoprosessin syvä tunteminen ja suhtautuminen asiakkuuteen prosessina ehdottoman tärkeää. Asiakkuus koostuu koko elinkaarensa ajan erinäisistä kohtaamisista ja erilaisista vaiheista, kuten kuviossa 2 voi huomata. Yrityksen tuleekin kiinnittää huomiota tarjottavansa ja toimintansa kokonaisuuteen, kehitykseen ja jatkuvuuteen. Tavoitteena ei ole vain olla lähellä asiakasta, vaan ”elää yhdessä” asiakkaan kanssa. (Selin & Selin 2005, 28-29.)

| Perinteinen ajattelu | Asiakaslähtöinen ajattelu |
|--|---|
| <p>TUOTE</p> <ul style="list-style-type: none"> • tavara on aineellinen, kosketeltavissa • tavara on varastoitavissa, voidaan esitellä • ostaminen tuo omistusoikeuden • tavarat samanlaisia kaikille <p>PALVELU</p> <ul style="list-style-type: none"> • on aineetonta ja mittaaminen on vaikeaa • esittely ja konkretisointi on vaikeaa • on kertakäyttöinen kullekin asiakkaalle • ostaminen tuo käyttöoikeuden • ei myytävissä edelleen | <p>ASIAKKUUS</p> <ul style="list-style-type: none"> • toiminnan perusta on vankka asiakastuntemus • on kokonaisvaltainen prosessi • koostuu tuotteen lisäksi palvelukokonaisuudesta, mikä tuottaa asiakkaalle aitoa lisäarvoa ja hyötyä • koostuu monesta kohtaamisesta ja erilaisesta vaiheesta • kohtaamiset ja tapahtumat suunnitellaan asiakas- ja kohderyhmäkohtaisesti • omat toimintaprosessit suunnitellaan ja niitä kehitetään jatkuvasti soveltamaan asiakasprosesseihin parhaalla mahdollisella tavalla |

KUVIO 2: Perinteinen ajattelu vs. asiakaslähtöinen ajattelu

(Selin & Selin 2005,28-29.)

Jarmo R. Lehtinen on kiteyttänyt asiakasajattelun seuraavasti: ”Asiakkaita ei pidä kohdella samalla tavalla, vaan asiakkaiden arvon mukaisella tavalla”. (Lehtinen 1998, 87.)

Selin & Selin taas vastaavasti määrittää asiakas-käsitteen seuraavasti: "Asiakas on se, joka ostaa tuotteen tai palvelun ja maksaa siitä. Asiakas-käsite kannattaa selkiyttää koko henkilöstölle, koska asiakas on loppujen lopuksi yrityksen toiminnan ja kehityksen rahoittaja." (Selin & Selin 2005, 17.)

Asiakastyytyväisyysjohtamisessa asiakas-käsitteellä on toisenlainen merkityssisältö. Asiakas ei ole vain se, joka on ostanut, vaan se on jokainen, jonka kanssa yritys on ollut kontaktissa. Asiakastyytyväisyysjohtamisessa asiakas-käsite lähenee potentiaalisen asiakkaan käsitesisältöä eroten siitä kuitenkin hieman. (Rope & Pöllänen 1994, 27.)

Vaihtokeskeisessä ja suhdemarkkinoinnissa asiakasta tarkastellaan eri näkökulmista. Vaihtokeskeisessä markkinoinnissa puhutaan asiakkaasta silloin, kun asiakasta on lähestytty markkinointi- tai myyntitarkoituksessa. Tällöin palveluntarjoajalle ja asiakkaalle ei välttämättä ole syntynyt asiakkuussuhdetta, eikä asiakas odota palveluntarjoajalta mitään. Suhdemarkkinoinnissa on tärkeää muistaa, että asiakassuhde on jatkuva prosessi. Tällöin asiakas haluaa kokea, että häntä palvelaan ja autetaan aina, vaikka hän ei ostaisikaan mitään. (Grönroos 2001, 67.)

Asiakas-käsitteeseen sisältyvät asiakastyytyväisyysjohtamisen toteutuksessa yhtäläisesti ne,

- jotka ovat ostaneet eli joiden kanssa on syntynyt asiakassuhde
- jotka potentiaalisina asiakkaina kuuluvat segmenttiin ja ovat esimerkiksi olleet kontaktissa yrityksen myyntihenkilöön mutta eivät ole käyttäneet yrityksen palveluita tai
- jotka ovat olleet yrityksen palveluiden kanssa välillisessä kontaktissa.

Oleellista onkin, että asiakastyytyväisyyden mielessä asiakaskäsite ei edellytä asiakassuhdetta eikä myöskään välitöntä henkilökontaktia yritykseen. (Rope & Pöllänen 1994, 27.)

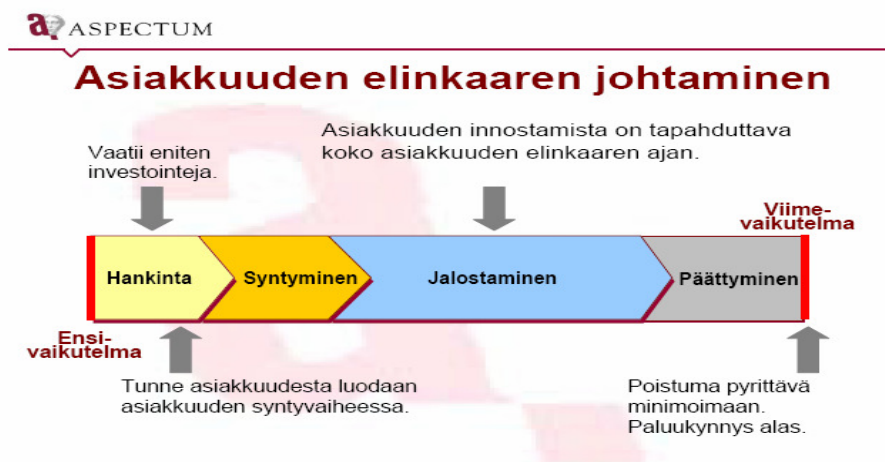
2.2 Asiakkuuden elinkaari

Christian Grönroos on kuvannut kirjassaan, *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*, asiakkuuden elinkaaren ja sen mitä yrityksen tulisi huomioida asiakkuuden eri vaiheissa seuraavasti:

”Asiakassuhteiden tunnistaminen, solmiminen, vaaliminen ja kehittäminen edellyttävät, että markkinointiprosessiin sisällytetään seuraavat osat:

1. Markkinatutkimus, jotta tunnistetaan mahdollisesti kiinnostavat ja kannattavat asiakkaat, joihin luoda kontakteja.
2. Ensimmäisen kontaktin luominen asiakkaaseen, jotta syntyy suhde.
3. Suhteen vaaliminen niin, että asiakas on tyytyväinen saamaansa laatuun ja arvoon ja on halukas jatkamaan asiointia suhteen toisen osapuolen kanssa.
4. Suhteen kehittäminen niin, että asiakas päättää laajentaa suhteen sisältöä esimerkiksi ostamalla suurempia määriä tai uudenlaisia tuotteita tai palveluja samalta myyjältä.
5. Suhteen päättäminen; yritys joutuu joskus tilanteeseen, jossa asiakas päättää katkaista suhteen tai yrityksen on pakko katkaista suhde asiakkaaseen. Molemmat nämä tilanteet tulisi hallita niin, että suhde voidaan elvyttää myöhemmin.” (Grönroos 2001, 327.)

Kuviossa 3 on hyvin kuvattu se, millainen on asiakkuuden elinkaari ja mitä yritykseltä vaaditaan elinkaaren eri vaiheissa.



KUVIO 3: Asiakkuuden elinkaaren johtaminen (Lehtinen. 2006)

2.2.1 Asiakkuuden syntyminen

Asiakassuhteen elinkaaren alkuvaiheessa mahdollinen asiakas ei välttämättä edes tiedä yrityksen tarjoamista tuotteista ja palveluista mitään. Mikäli asiakas kuitenkin kokee, että yritys pystyy vastaamaan hänen tarpeisiinsa, niin tällöin syntyy asiakkuus, ja asiakas siirtyy asiakassuhteen elinkaaren toiseen vaiheeseen, ostoprosessiin. (Grönroos 2001, 318.)

Asiakkuuden syntyminen ei kuitenkaan tarvitse välttämättä kyseistä ostoprosessia tai monimutkaisten sopimuspaperien allekirjoittamista. Asiakkuus voi syntyä myös hiljaisella sopimuksella, tämä voi tapahtua esim. ravintolaan saavuttaessa, jolloin vahtimestari nyökkäyksellään toivottaa asiakkaan tervetulleeksi. Asiakkuuden syntyminen tarkoittaa sitä, että asiakas rajoittaa vapaaehtoisesti valintamahdollisuuksiaan. Asiakassuhteen syntyvaiheessa tiedon ja tunteiden vaihdanta asiakkaan kanssa korostuu ja kysymys kuuluukin, kuinka yritys saa osuuden asiakkaan sydäimestä ja ajatuksista? (Storbacka & Lehtinen 2002, 87.)

2.2.2 Asiakkuuden jalostuminen

Asiakkuuden arvonnousu tapahtuu asiakkuuden jalostumisen aikana. Asiakaskoh- taamisten aikana palveluntarjoaja ja asiakas vaihtavat resursseja keskenään siten, että yhteistyöstä syntyy lisäarvoa. Asiakkuuden syntymisen jälkeen yrityksen tu- lee aloittaa asiakkuuksien arvonnousuun tähtäävä kehitystyö, jonka lähtökohtana on asiakkuuden kesto: pitkät asiakassuhteet ovat pääsääntöisesti arvokkaampia kuin lyhyet asiakkuudet. Yritysten tulisikin keskittää resursseja mieluiten asiak- kuuksien jalostumisvaiheeseen syntymisvaiheen sijasta. (Storbacka & Lehtinen 2002, 97.)

Mikäli asiakkuus on jalostunut ostoprosessiin, eli asiakas on löytänyt sen mitä on etsinyt ja on valmis maksamaan siitä, niin sitä seuraa kulutusprosessi. Tällöin asiakas luottaa siihen, että yritys pystyy hoitamaan hänen ongelmansa ja tarjoa- maan palveluja, joiden teknisen ja toiminnallisen laadun hän havaitsee hyväksyt-

täväksi. Tässä vaiheessa ei yrityksen kannata tuudittautua siihen ajatukseen, että asiakas tulee kerta toisensa jälkeen asioimaan. Yrityksen täytyy markkinoinnilla pitää huolta siitä, että se pystyy jatkossakin tarjoamaan asiakkaalle juuri hänelle kohdistettuja palveluita. Yrityksen tulee myös olla tarkka siitä, kuinka yritystä markkinoidaan ja onko markkinointi suunnattu asiakkuuden alkuvaiheessa, osto-prosessissa vai kulutusprosessissa oleville asiakkaille. (Grönroos 2001, 319.)

2.2.3 Asiakkuuden päättyminen

Yleinen uskomus on, että asiakkuus loppuisi nopeammin kuin se on alkanut. Tämä ei kuitenkaan aina pidä paikkansa. Asiakkuuden loppumisessa on kaksi eri tietä: joko asiakas lopettaa asiakassuhteen ja aloittaa sen toisen yrityksen kanssa tai yritys haluaa lopettaa asiakassuhteen. Tärkeintä on kuitenkin, että asiakkuus päätetään molempia osapuolia kunnioittavalla tavalla. Kaikki asiakkaat nimittäin ovat jollain tavoilla referenssiasiakkaita, jolloin yrityksen pitää ymmärtää, että myös loppunut asiakkuus voi olla tulevaisuuden potentiaalia. Yrityksen tulee myös tarkastella sitä, mitä menetetyistä asiakkaista on opittu. (Storbacka & Lehtinen 1997, 108, 112.)

Asiakkuus voi päättyä joko vähitellen tai nopeasti. Syinä asiakassuhteen päättymiseen on yleensä joko yrityksen halu vähentää asiakkaaseensa tehtäviä panostuksia tai asiakkaan omat syyt. Joskus kun yritys haluaa päästä eroon esimerkiksi kannattamattomista asiakkaista, niin tällöin yritys voi lopettaa asiakassuhteet eli toimia asiakas-exit – toimintamallin mukaisesti. Hinnoittelulla yritys voi päästä eroon kannattamattomista asiakkaista niin, että asiakas ei pahoita mieltään. Asiakassuhteiden päättäminen on suoritettava varovaisesti asiakkaiden tunteita loukkaamatta. Asiakkaiden lähteminen saattaa vaikuttaa myös toisiin asiakkaisiin, jotka taas voivat myöhemmässä vaiheessa olla yritykselle tärkeitä. Asiakassuhteiden lopettaminen asiakasta kunnioittamattomalla tavalla voi myös vaikuttaa yrityksen imagoon kielteisesti. (Mäntylä 2006)

2.3 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden arvoa kannattaa tarkastella yrityksen näkökulmasta. Yrityksen tulisi aika-ajoin esittää muutamia kysymyksiä asiakkuudesta: Mikä on asiakkuuden arvo tällä hetkellä ja mikä on asiakkuuden potentiaalinen arvo tulevaisuudessa? Asiakkaiden ja asiakassuhteiden ollessa erilaisia myös asiakassuhteiden arvot ovat erilaisia. Kun asiakkuuden arvo on selvillä yrityksen näkökulmasta, niin sen avulla yritys voi luokitella asiakkaat erilaisiin arvokategorioihin. (Lehtinen 2001, 123; Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2003, 164.) Arvokategorioita on käsitelty faktuaalisen ja evaluatiivisen arvonulottuvuuden näkökulmasta.

Asiakkuuden arvon keskeinen merkitys on siinä, miten paljon yritys voi saada resursseja käyttöönsä asiakkuudesta. Jotta yrityksessä pystytään tarjoamaan juuri oikeaa palvelua juuri oikealle asiakkaalle, tulee yrityksen tiedostaa, että asiakkuuden arvo vaihtelee asiakkaittain. Jotta yrityksessä pystytään arvioimaan asiakkuuksien arvoa ja potentiaalista arvoa, on löydettävä sellaiset kriteerit, jotka soveltuvat käytettäväksi asiakkuuksien arviointiin. (Lehtinen 2001, 123; Kaario ym. 2003, 164.)

2.3.1 Faktuaaliset arvonulottuvuudet

Rahoitus- ja sijoitusyhtiölle tärkeää asiakkuuden arvon määrittelyssä on asiakkuuden talous. Asiakkuuden taloutta voidaan arvioida kahdesta eri näkökulmasta: volyymin ja kannattavuuden kannalta.

Asiakkuuden volyymi, joka asiakkaan kanssa toteutuu suhteessa yrityksen kokonaisvolyymiin. Tämä tarkoittaa sitä, että toiset asiakkaat ovat volyymin suhteen strategisesti tärkeämpiä kuin toiset. Asiaa voidaan tarkastella myös sellaisesta näkökulmasta, että asiakkaan volyymin kasvaessa asiakkuuden riski yritykselle lisääntyy. Volyymien ja käyttöasteen yhteys on tärkeää, jottei yritys menetä volyymitaan isoa asiakasta, koska tällöin yritys voi jopa kaatua siihen.

Asiakkuuden kannattavuus perustuu asiakkuuden katelaskelmaan. Kate lasketaan siten, että kaikista asiakkuustuloista vähennetään kaikki asiakkuuteen kohdistuvat kustannukset. Kiinteät kustannukset tulee allokoida asiakkuuteen jollain sopivalla menetelmällä. Yleisempiä toimintatapoja on asiakkaan volyyymiin perustuva kiinteiden kustannusten allokointi. Mahdolliset investoinnit tulee myös kuolettaa sopivassa ajassa yhteistyön aikana. Asiakkuuden pituus on keskeinen asia asiakkaan kannattavuudessa. Mitä pidempi arvokas asiakkuus on, sitä parempi. (Lehtinen 2004, 125-126.)

Palveluyrityksessä kannattavuutta voidaan analysoida asiakkaittain ja suoritteittain. Palveluyrityksen toiminnan kannattavuuden ratkaisee se, saako yritys riittävästi tyytyväisiä asiakkaita verraten myymiensä palvelujen laatuun ja hintaan. (Jyrkkiö, Riistamaa 2004, 80.)

Yksinkertaistetulla ajattelumallilla pankille kannattava asiakas on sellainen, jolla on tilillä huomattavan suuri saldo, mutta tilitapahtumia melko harvoin ja joitakin suurehkoja notariaattitoimeksiantoja vuosittain. Vähemmän kannattava asiakas pankille on vastaavasti sellainen, jolla tilillä on vain vähän talletuksia, mutta lukuisia pieniä tilitapahtumia, eikä toimeksiantoja lainkaan. (Jyrkkiö, Riistamaa 2004, 80.)

Yrityksen laskiessa asiakkaan todellista arvoa, tulisi perustana käyttää asiakkaan nykyistä vaikutusta nettovoittoihin eikä myyntilukuihin. Tämä tarkoittaa sitä, että lasketaan kunkin asiakkaan välittömät tuotantokustannukset, mukaan lukien myyjälle koituvat suhdekustannukset, jotka vähennetään kyseisen asiakkaan myyntituotoista. Tuloksen, eli asiakkaan nettovoiton tulisi näin ollen kattaa yrityksen kiinteät kustannukset, kun lasketaan asiakkaiden kannattavuutta pitkällä aikavälillä. Asiakassuhteen arvon määrittämistä kuitenkin yleensä vaikeuttavat yrityksen vajavaiset tiedot asiakaskohtaisista tuotoista ja kustannuksista. (Grönroos 2001, 209; Ylikoski 1999, 182.)

2.3.2 Evaluatiiviset arvonulottuvuudet

Uusien asiakkuuksien hankinnassa ”vanhat” asiakkuudet ovat avainasemassa. Jo olemassa oleva asiakas voi kuulua esim. suureen yritysverkostoon. Tällöin asiakkuudelle voidaan määritellä kontaktiarvo. Kontaktiverkon arvokkuutta voidaan arvioida siten, millaiset yhteistyösidoskset asiakkaalla on muihin yrityksiin. Asiakas voi olla volyymiltaan ja kannattavuudeltaan erittäin pieni ja merkityksetön, mutta sitä ei tule unohtaa, koska se voi toimia portinvartijana toisiin yrityksiin ja näin avata mahdollisuuden laajempiin ja lukumääräisesti moniin uusiin asiakassuhteisiin. (Lehtinen 2004, 130.)

Muita evaluatiivisia ulottuvuuksia ovat:

- referenssi arvo - asiakkuuden tunnettuuden tuoma arvo
- oppimisarvo – oman alansa menestyjältä voi oppia sekä yrityksestä itseltään, että koko toimialasta
- tunnearvo – yhteensopivat arvot ja luottamus > yhteistyön fiilis
- säännönmukaisuus – ennustettavat ja säännöllisesti tehtävät tilaukset

(Lehtinen 2004, 134.)

3 ASIAKASHALLINTA JA ASIAKASLÄHTÖINEN JOHTAMINEN

Asiakashallinta tunnetaan yleisemmin käsitteenä Customer Relationship Management. Termi on asiakaslähtöisen liiketoimintamallin alakäsite. (Ala-Mutka & Talvela 2004 16.) Heikki Eerola on määrittänyt esityksessään mikä on asiakashallinnan tarkoitus: ”Asiakashallinta on asiakaslähtöinen liiketoiminnan johtamisjärjestelmä, jonka avulla määritetään tarjonta ja ohjataan kysyntä luotuun tarjontaan pysyvän vaihdannan aikaansaamiseksi”. (Eerola)

Heikki Eerolan mukaan asiakashallinta voidaan jakaa strategiseen ja operatiiviseen asiakashallintaan. Strategisen asiakashallinnan tehtävänä on määritellä yrityksen eri liiketoiminta-alueet ja tavoitteet, jotka kuvaavat yrityksen liiketoiminta-

asemaa. Tehtävänä on myös jakaa operatiivisten yksiköiden vastuut ja resurssit tarvittavan tarjonnan tuottamiseen ja asiakassuhteiden aikaansaantiin.

Operatiivisen asiakashallinnan tehtävänä on Eerolan mielestä:

- ”varmistaa operatiivisen yksikön asiakkaiden tarpeita vastaava tarjonta sekä asiakassuhteiden synnyttämisen, ylläpidon ja hyödyntämisen tehokkuus”
- ”tehostaa kysynnän ohjaamista yrityksen tarjontaan kehittämällä myynnin ja markkinointiviestinnän kohdentamista”
- ”tehostaa asiakkaiden palvelua kehittämällä palveluiden saatavuutta sekä asiointikanavien ja palvelutilanteiden toimivuutta”
- ”tehostaa asiakassuhteiden pysyvyyttä ja monipuolistamista asiakkuudesta palkitsevien lisäarvojen avulla” (Eerola)

3.1 Asiakashallinnan hyödyt

Kalevi Hellman toteaa teoksessaan Asiakastavoitteet ja –strategiat, että ne yritykset, joilla asiakashallinnan osaaminen on kunnossa, voivat aloittaa pitkäjänteisen kanavien hyödyntämisen ja luottaa siihen, että edellytykset valitun toimintamallin korjaaviin toimenpiteisiin ja pitkäjänteiseen kehittämiseen ovat olemassa. (Hellman 2003, 55.)

Tänä päivänä yrityksiä kilpailutetaan ja luodaan asiakassuhteita monien eri yritysten kanssa. Varsinkin asiakassuhteet pankin kanssa, joita ennen pidettiin erittäin tärkeinä ja pitkäkestoisina suhteina, on joutunut myös kovan kilpailuttamisen kohteeksi. Asiakkuuden hallinnan avulla yrityksen toiminnasta saadaan tuottavampaa, koska asiakkaan tarpeet ovat yrityksen tiedossa ja näin ollen oikeat palvelut voidaan kohdistaa oikeille asiakkaille. (Mäntylä 2006)

Jukka Ala-Mutkan ja Erkki Talvitien mukaan asiakashallinnan hyödyt voidaan jakaa strategiseen tehokkuuteen ja operatiiviseen tehokkuuteen. Strateginen tehokkuus on asiakashallinnan suurin hyöty. Se syntyy siitä, että yritys osaa suunn-

ta koko organisaation voimavarat oikein aina myynti- ja markkinointiresursseista toimittajiin ja kumppaneihin asti. (Ala-Mutka & Talvitie 2004, 27.)

Operatiivinen tehokkuus voidaan puolestaan jakaa sisäisen toiminnan laatuun ja määrälliseen suorituskyykyyn. Sisäisen toiminnan laatu syntyy yhtenäisestä tavasta toimia asiakassegmentissä, oman roolin ymmärtämisestä ja sisäistämisestä toiminnassa sekä hinnoittelun hallinnasta. Jotta yrityksen määrällinen suorituskyyky pääsisi huippuunsa, tulee yrityksessä hallita palvelutilanteet, kustannustehokkaat jakelu- ja palvelukanavat sekä tehokkaat työvälineet. Yrityksen toiminnan yhtenäinen laatu konkretisoituu oikeiden asioiden laadukkaana tekemisenä. (Alamutka & Talvitie 2004, 26-27.)

3.2 Asiakastiedot ja niiden käyttö

Asiakastiedoilla tarkoitetaan kaikkea yrityksellä asiakkaasta olevaa tietoa. Ne voivat olla hyvinkin suppeita, esimerkiksi sellaisissa pistäytymispaikoissa, joissa asiakkaita ei henkilöinä tunneta. Silloin on vain tilastollista asiakastietoa. Joissain yrityksissä asiakastiedot ovat vastaavasti erittäin kattavia. Tällöin yritys tuntee asiakkaan liiketoiminnan ja jopa henkilökunnan henkilökohtaisesti.

Jarmo R. Lehtisen mukaan asiakastiedonhallinta on avainkysymys kaikissa yrityksissä. Keskeisiä asiakastiedon hallinnan alueita ovat:

- asiakastiedon integrointi osaksi johtamista
- asiakastietojen hyödyntäminen asiakaskontakteissa
- suurtenkin tietomäärien hyödyntäminen – hermoverkot
- asiakkaan käyttäytymisen ennakointi aikaisemman perusteella
- kannattavuuspotentiaalien tunnistaminen.

Nykyään asiakkaat haluavat yhä yksilöllisempää kohtelua ja palvelua, jolloin asiakastiedon hallinnan merkitys tulee korostumaan. Myös asiakaskannattavuuden kehittämisen kannalta on tärkeää tietää, mikä on asiakkaan kannattavuus tulevaisuudessa. (Lehtinen 1998, 23.)

Yritysten saama tieto asiakkaistaan kasvaa jatkuvasti, mutta sen käyttö ei ole niin tehokasta kuin se voisi olla. Useassa tapauksessa kysymys ei ole siitä onko tietoa tarpeeksi tai kuinka sitä käytetään, vaan yleensä ongelmat kohdistuvat siihen, että tieto on ”hajallaan” eikä se ole käytettävissä muodossa. Erittäin tärkeitä asiakastietoja ovat:

- asiakasinformaatio (kuka osti?)
- transaktioinformaatio (miten ja milloin osti?)
- tuoteinformaatio (mitä osti?)
- tiedot myyjästä (keneltä ja mistä osti?)
- kampanjatiedot (millä ehdoilla kauppa syntyi?)
- yrityksen toimet asiakkaaseen päin (milloin ja millaista viestintää?)

Yritysten tulisi pystyä yhdistämään erilaisia tiedon lajeja: numeerista, laadullista ja hiljaista tietoa. Ne yritykset, joissa asiakkuuden hallintaan käytetään aktiivisesti asiakkaasta olevia tietoja, selviytyvät asiakaspalveluviidakossa voittajina. (Lehtinen 2004, 124-125; Jokela; Mattinen 2006, 25.)

3.3 Asiakastiedon merkitys asiakashoitosuunnitelmaa laatiessa

Toisissa yrityksissä käytetään osaavasti asiakastietokantoja omista asiakkaista. Näihin tietokantoihin kerätään jatkuvasti uutta tietoa vanhoista sekä uusista asiakkaista ja tällöin asiakashoitosuunnitelmat voidaan rakentaa asiakastietokannan käyttömallien sisään. Asiakastietojärjestelmistä syntyy konkreettista hyötyä yritykselle kuitenkin vasta silloin, kun niitä käytetään eri yhteyksissä. On erittäin tärkeää, että hajautetussa organisaatiossa, myös ne työntekijät, jotka eivät ole suoranaissessa kontaktissa asiakkaaseen, saavat asiakkaasta tarvitsemansa tiedot. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 84-85; Ylikoski 1999, 192.)

Asiakashoitosuunnitelma on yrityksen omaan tietyn jakson suunnitteluperiodiin sidottu asiakasluokka-/ asiakaskohtainen toimenpidesuunnitelma, jonka mukaisesti asiakkaaseen kohdistetaan erilaisia toimenpiteitä tavoitteena kustannustehokkuus, asiakastyytyväisyys ja pitkä ja kannattava asiakassuhde. Näillä asiakasus-

kollisuusohjelmilla pyritään myös viestittämään asiakkaalle kuinka tärkeä hän on yritykselle sekä kuinka yritys on kiinnostunut asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä parhaalla mahdollisella tavalla. (Ylikoski 1999, 192.)

Asiakassuhteiden rakentaminen ja asiakasuskollisuusohjelmien ylläpitäminen edellyttävät, että organisaatiolla on ajan tasalla oleva tietokanta asiakkaistaan ja heidän palvelukäytöstään. Nykyinen tietotekniikka on mahdollistanut nopean, tarkan ja jopa analysoivan asiakasseurannan. Tekniikan avulla voidaan olla selvillä asiakkaiden ostokäyttäytymisestä ja asiakassuhteen kestosta. Palveluiden yksilöllisempi räätälöinti sekä hinnoittelu on helpompaa eri segmenteille. Asiakkaan käyttämien palveluiden käyttöasteen selvittämisen perusteella voidaan seurata myös mitä lisäpalveluja asiakkaalle tulisi mahdollisesti tarjota. Tietotekniikan tarkoitus on tehdä viestintä henkilökohtaisemmaksi ja kaksisuuntaiseksi. (Ylikoski 1999, 193-194.)

3.4 Pitkäaikaisen asiakassuhteen hyödyt

Erityisesti palveluja tuottavalle yritykselle pitkäaikaisista asiakassuhteista on organisaatiolle konkreettisesti taloudellista hyötyä. Asiakasuskollisuus vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen. Tutkimuksien mukaan asiakaspysyvyyden parantuminen 5 %:lla kasvatti asiakaskohtaista voittoa 25 – 100%. (Ylikoski 1999, 180.)

Uskollinen asiakas ei välttämättä kuitenkaan ole heti automaattisesti kannattava asiakas yritykselle (Ylikoski 1999, 180). Asiakasuskollisuus on yrityksen kannalta taloudellista asiakassuhteen kestäessä useita vuosia. Asiakkaan hankinnasta aiheutuu yritykselle paljon kustannuksia ja asiakassuhteen alussa hankinnat ovat vähäisiä ja kokeiluluontoisia. Asiakassuhteen alkutaipaleella asiakas totuttelee yrityksen toimintatapoihin, ja asiakassuhteen edetessä yrityksen sekä asiakkaan toiminnot sopeutuvat toisiinsa. Kun asiakassuhde uskollisuuden myötä syvenee, markkinointipanostuksien määrä vähenee, ja asiakkaan sekä yrityksen väliset toimintaprosessit tehostuvat. Uskollisuus kasvattaa myös asiakkaan ostomääriä ja asiakas

saattaa suositella yritystä muille potentiaalisille asiakkaille. Kun asiakassuhde on kestänyt viisi vuotta, se on saavuttanut keskimääräisen ihannetason. (Lecklin 2002, 128-129.)

Palveluyrityksissä on tärkeää erottaa, kenelle asiakas on uskollinen. Asiakas voi olla uskollinen joko yritykselle tai yhteyshenkilölle. Usein asiakas on uskollinen yhdelle tai useammalle yhteyshenkilölle, jolloin yrityksen on hyvä yrittää saada asiakas kohdistamaan uskollisuutensa yrityksen organisaatioon. Tämä onnistuu parhaiten siten, että yritys antaa eri yhteyshenkilöiden hoitaa asiakassuhdetta ja käyttämällä uskollisuutta lisääviä menetelmiä, esimerkiksi antamalla ylimääräisiä etuja, luomalla vieläkin läheisempi suhde asiakkaaseen ja kommunikoimalla asiakkaan kanssa oston jälkeen. (Blomqvist, Dahl & Haeger 1993, 119, 127.)

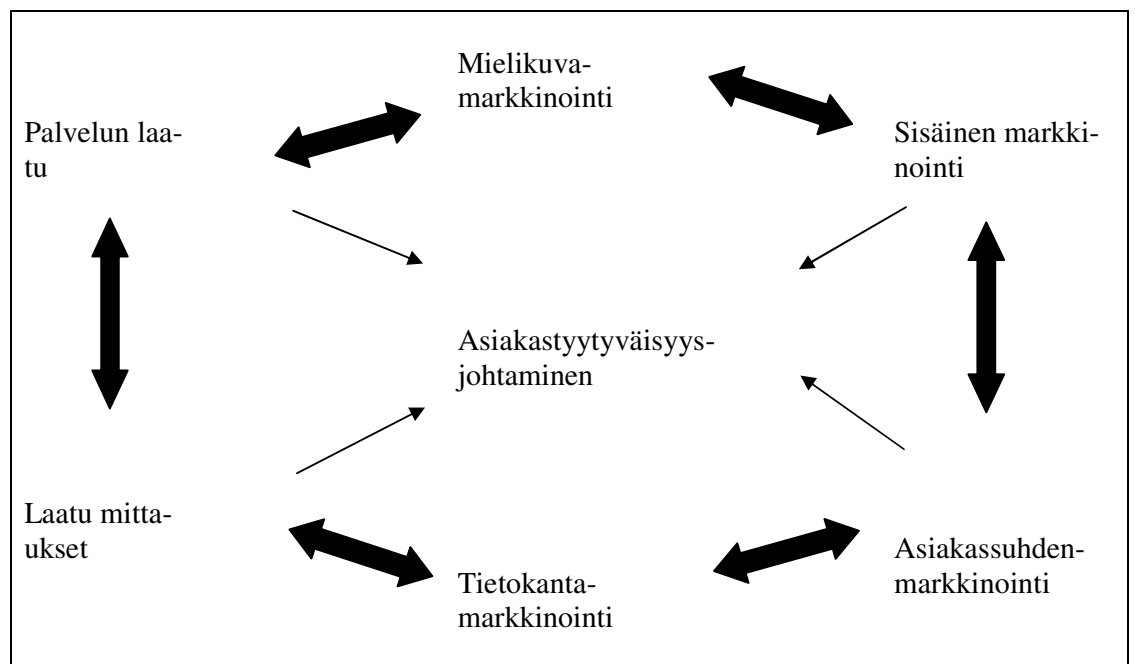
3.4.1 Välilliset taloudelliset vaikutukset

Pitkäaikaisesta asiakkuudesta aiheutuvien välittömien taloudellisten vaikutuksien lisäksi syntyy myös välillisiä taloudellisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Tällaisia vaikutuksia ovat esimerkiksi: asiakkaan luottamus yritykseen kasvaa, kun asiakas oppii tuntemaan yritystä ja sen toimintatapoja sekä palveluja; asiakassuhteen hoitamisen kustannukset alenevat asiakassuhteen pidetessä ja yrityksen saadessa enemmän tietoa asiakkaasta, tätä kyetään palvelemaan tehokkaammin ja yksilöllisemmin; uskollinen asiakas voi toisinaan olla valmis maksamaan palvelusta korkeamman hinnan; asiakas kokee tutun asiakkuussuhteen turvalliseksi ja nopeaksi, jolloin asiakas säästää aikaa.

Tyytyväiset asiakkaat kertovat mielellään positiivisesta palvelusta ystävilleen ja muille yhteistyökumppaneilleen. Tällöin asiakkaan toimivat yrityksen ”ilmaisina markkinoijina”, vaikka heidän saamaansa palveluun onkin käytetty yrityksen rahavaroja. (Ylikoski 1999, 182-183.)

3.4.2 Asiakasjohtamisen perusteet

”Asiakkuuslähtöinen johtaminen on tarkastelunäkökulma, joka tarkastelee organisaation johtamista siten, että asiakkuus, mielellään vielä loppuasiakkuus, on tarkastelussa keskeisesti esillä” (Lehtinen 1998, 10). Kun yritys ottaa tuotejohtamisen rinnalle asiakasjohtamisen, niin se avaa uusia näkökulmia johtamiseen ja käytännön päivittäiseen toimintaan. Se tuo myös esiin uusia liiketoimintamalleja, jotka eivät välttämättä olisi mahdollista ilman asiakkaiden johtamista. Kun perinteisessä tuotejohtamisessa, johdetaan tuotteita ja niiden kautta lähestytään asiakasta, niin asiakasjohtamisessa merkittävin muutos on voimakkaat, suorat ja kaksisuuntaiset suhteet asiakkaisiin. (Hellman 2003, 76-77.)



KUVIO 4 asiakastyytyväisyysjohtaminen (Rope & Pöllänen 1994, 23)

Kuten kuvio 4 osoittaa, asiakastyytyväisyysjohtaminen ei ole erillinen tai irrallinen uusi markkinoinnin oppisuunta (Rope & Pöllänen 1994, 23). Asiakastyytyväisyyskäsite nousi markkinointikentässä ns. muotikäsitteeksi 1990-luvun alkupuoliskolla. Asiakastyytyväisyyteen tähtäävä työ viittaa siihen työkenttään, jossa aikaansaatu kauppa pyritään valjastamaan tyytyväisyyden kautta tulokselliseksi asiakassuhteeksi. Asiakastyytyväisyystyö nivoutuu myös siihen toimintaan, jonka

kautta yrityksessä pyritään tyytyväisyyspalautteen avulla kehittämään yrityksen toimintaa entistä kilpailukykyisempään ja tuloksellisessa näkökulmassa asiakkaita miellyttävään suuntaan. Oleellista oli, että tämä tyytyväisyysperusteinen liiketoimintaoppi ei ollut markkinointitoiminnon toteuttamaa tyytyväisyystyötä, vaan liiketoimintaoppi, jossa asiakastyytyväisyys nousi liiketoiminnan erääksi keskeiseksi ohjaustekijäksi. Tästä syystä sitä alettiin kutsua nimikkeellä asiakastyytyväisyysjohtaminen. (<http://www.edutainment.fi>, 15.8.2005)

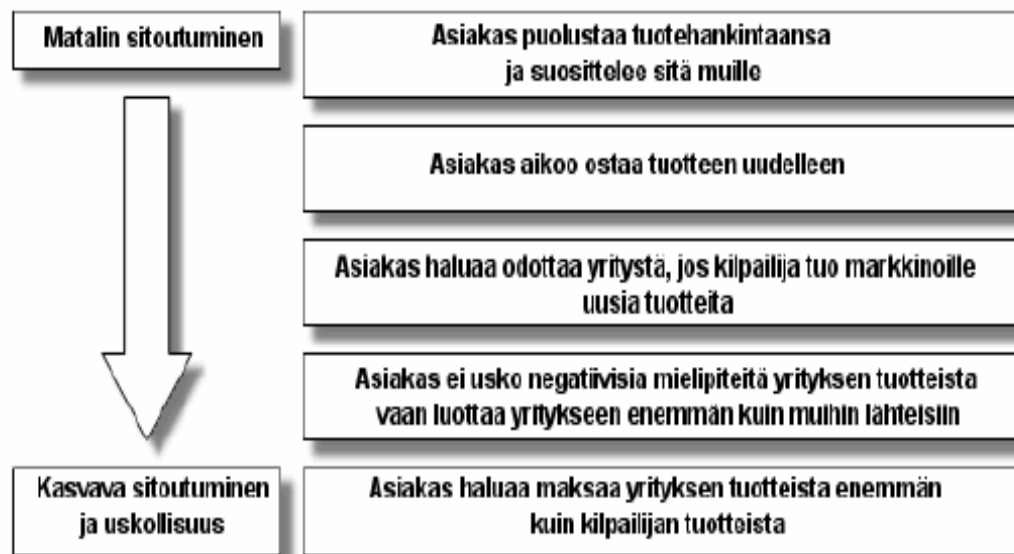
Asiakastyytyväisyysjohtamista ei voi toimivasti tarkastella eikä toteuttaa ilman, että termiin sisältyvät asiakkaan tyytyväisyyden ja johtamisen merkityssisällöt, mitkä ovat nimenomaan asiakastyytyväisyysjohtamisen näkökulmasta määritelty. Asiakastyytyväisyysjohtamisessa asiakkaan rooli ja sen roolin hyödyntäminen yrityksen näkökulmasta on hyvin haasteellinen. (Rope & Pöllänen 1994, 26-27.)

Keskeinen perusta asiakastyytyväisyysjohtamisessa on siinä, että johtamisen tulee toimia asiakaskeskeisesti. Tätä samaa ajattelutapaa tulee käyttää yleisesti kannattavaa liiketoimintaa toteutettaessa. Asiakastyytyväisyys on hyvä mittari asiakaskeskeisyyttä mitattaessa yrityksessä. Asiakastyytyväisyyden johtamisen tulee kattaa kaikki liiketoiminnan osa-alueet, koska asiakkaalle välittyy kaikki yrityksen tekemiset. Huolimatta siitä, näkyvätkö yrityksen toimet asiakkaille välittömästi vai välillisesti, ne vaikuttavat joka tapauksessa asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyysjohtamisen tulee olla yrityksessä tilannekeskeistä ja toimijoiden tulee omata hyvät taidot mukautua muuttuviin tilanteisiin. Eri tilanteissa asiakastyytyväisyysjohtamisessa tulee olla valmiit toimintamallit, joiden avulla yritys kykenee parantamaan liiketaloudellista menestymistä. (Rope & Pöllänen 1994, 49-50.)

4 ASIAKASUSKOLLISUUSOHJELMAN LAATIMINEN

Asiakasuskollisuusohjelmia käynnistetään monista eri syistä. Ohjelmien liiketoiminnallisena lähtökohtana on ollut tarve tasata myynnin vaihteluita ja pystyä paremmin ennustamaan, miten liikevaihto kehittyy tulevaisuudessa. Myös ostoskoon kasvattaminen ja ostosyökin tihentäminen on ollut perustana monille yritykselle lähteä toteuttamaan asiakasuskollisuusohjelmaa. (Arantola 2003, 72.)

Asiakasuskollisuusohjelman laatiminen vaatii radikaalia muutosta pois perinteisestä bisnes-ajattelutavasta. Asiakasuskollisuusohjelmia kehitettäessä on muistettava, että vaikka asiakasuskollisuusohjelmat luovat käyttäytymisperusteista uskollisuutta, niin ne eivät kuitenkaan takaa asenteellista uskollisuutta silloin, kun kilpailija kehittää uskollisuusprojektiaan tai kun asiakas lunastaa palkkionsa. Tällöin asiakkaat ovat alttiita vaihtamaan tuotteitaan tai palveluitaan. (Cook 1997, 17.)



KUVIO 5 Asiakasuskollisuus (Koski, 2005)

Uskollisuutta voidaan kuvata kuvion 5 muodossa, jossa sitoutumisen kasvaessa asiakkaan tekemät positiiviset teot lisääntyvät. Korkeimman sitoutumisen ja uskollisuuden asteella asiakas tekee kaikkia kuvassa mainittuja positiivisia päätöksiä. (Koski, 2005)

Asiakasuskollisuusohjelmat voidaan jakaa kolmeen perustyyppiin: hiljaiset, avoimet ja affinity-ohjelmat. Ohjelmia erotteleva peruspiirre on julkisuus, tämä tarkoittaa sitä, että onko kyseessä julkinen uskollisuusohjelma eli avoin asiakasuskollisuus ohjelma vai piilotettuja toimenpiteitä uskollisuuden kasvattamiseksi, jota kutsutaan hiljaiseksi uskollisuusohjelmaksi. Tällöin yrityksellä on selkeä käsitys ja toimintamalli siitä, ketä asiakasta halutaan lähestyä ja millä keinoin. Tällaisen uskollisuusohjelman asiakas saattaa kokea miellyttävämmäksi, koska tällöin ei olla jatkuvasti tarjoamassa jäsenyyttä tai kanta-asiakaskorttia. (Arantola 2003, 83-84.)

Affinity-ohjelman tarkoituksena on sitouttaa yksilö yhteistyökumppanin kautta yritykseen. Esimerkiksi Suomessa eräs rahoitusyhtiö markkinoi jääkiekko liigajoukkueiden logolla varustettuja Mastercardeja. Keskeisiä piirteitä affinity-ohjelmalle ovat: kolmannen osapuolen käyttäminen suosittelijana, partneri ja kuluttaja jakavat yritykseltä saamansa edut sekä etujen räätälöiminen partnerin avulla oikealle kuluttajaryhmälle sopivaksi kokonaisuudeksi. (Arantola 2003, 88.)

Ensimmäinen vaihe, millä asiakasuskollisuusohjelman laatiminen aloitetaan, on tunnistaa ja valita oikeat asiakkaat. Tällöin valitaan ne asiakkaat, joiden asiakassuhdetta on taloudellisesti ja tarkoituksenmukaisesti järkevää lujittaa asiakassuhdemarkkinoinnin toimenpitein. Asiakkuuslähtöisyys vaatii, että yrityksen on analysoitava kokoajan asiakaskantaansa, sekä kehittää erilaisia tapoja hoitaa asiakkuuksiaan. (Ylikoski 1999, 193-194; Storbacka ym. 1999, 27.)

Perinteinen tapa luokitella asiakkaita on tehdä jako kolmeen tai useampaan asiakasluokkaan esimerkiksi: ostovolyymien, asiakastuoton, kasvupotentiaalien tai asiakassuhteen pohjalta. Asiakashoitosuunnitelmia voi olla kymmeniä erilaisia riippuen yrityksen omista asiakasluokkien määrästä. (Rope & Pöllänen 1994, 145.)

Seuraavaksi asiakkaalle tulisi nimetä oma yhteys- tai vastuuhenkilö yrityksestä. Yhteyshenkilö on sellainen, joka on asiakkaan tavoitettavissa, mutta hän ei aktiivisesti hoida asiakassuhdetta. Vastuuhenkilölle tulee antaa vastuu asiakassuhteen

jatkuvasta hoitamisesta. Tämä edellyttää, että tietynlaiselle asiakassuhteelle laaditaan selkeä ja kyseiseen asiakassuhteeseen toimiva hoitosuunnitelma. (Ylikoski 1999, 193-194.)

5 CASE-PANKIN ASIAKKUUDEN HALLINTA

Case-pankki on jakanut asiakkuudet kahteen ryhmään yksityis- ja yritysasiakkaat. Tämä työ keskittyy vastuuttamattomien yritysasiakkaiden tyytyväisyyteen ja sen pohjalta luodaan hoitomallin asiakkaille. Vastuuttamattomat yritysasiakkaat tarkoittavat sitä, että heillä ei ole ketään nimettyä vastuuhenkilöä pankissa, vaan he hoitavat asiointinsa oma-aloitteisesti aina kun kokevat tarvitsevansa pankin palveluita. Hoitomallin luomisen tavoitteena on parantaa asiakastyytyväisyyttä sekä saada vastuuttamaton yritysasiakas sitoutumaan pankkiin vielä lujemmin.

Case-pankissa vastuuttamattomat yritykset ovat pääasiassa pieniä mikroyrityksiä tai juuri liiketoimintansa aloittaneita yrityksiä. Liikevaihto on yksi tärkeimmistä kriteereistä sille, onko asiakas vastuutettu tai vastuuttamaton. Tärkeänä kriteerinä pidetään myös asiakkaan volyymia ja potentiaalista arvoa eli sitä millaiset kasvumahdollisuudet asiakkaalla koetaan olevan. Palveluita, joita pankki tarjoaa yritysasiakkaille, ovat rahoitus-, varallisuudenhoito- ja maksuliikepalvelut.

Rahoituspalvelut tarjoavat monipuoliset rahoitusvaihtoehdot yritysten ja yhteisöjen päivittäiseen likviditeetin hallintaan, investointeihin sekä muihin rahoitustarpeisiin. Sijoituspalvelut tarjoavat mm. kassavarojen sijoittamiseen liittyviä palveluita. Yritystoiminnan tuottaessa hyvin, kertyy yritykseen usein myös rahavaroja. Varoja voidaan sijoittaa lyhyellä aikavälillä, tavoitteena kassavarojen tuoton parantaminen tai pitemmällä aikavälillä tavoitteena pääomien kartuttaminen ja investointeihin varautuminen. Maksuliikepalvelut tarjoavat ratkaisuja yrityksen päivittäisen maksuliikenteen ja kassanhallinnan tarpeisiin. Toimivan kassanhallinnan perustana on oikeanlainen yritystili ja riittävä maksuvalmius.

5.1 Asiakkuuden elinkaari

Asiakassuhde voi pankissa alkaa joko asiakkaan tai pankin aloitteesta. Asiakkaasta lähtöisin alkava asiakassuhde perustuu usein kokemuspohjaisiin syihin, kuten esimerkiksi huono palvelu toisessa rahalaitoksessa, henkilökohtaiset palvelut ovat samassa pankissa ja hintaedut. Kun pankki harjoittaa aktiivista uusasiakashankintaa ja tarjoaa oma-aloitteisesti palveluitaan, niin tällöin luodaan ensimmäinen kontakti asiakkaaseen. Tämä on asiakassuhteen ensiaskel. Seuraavaksi, riippuen asiakkaan osoittamasta mielenkiinnosta, asiakkaalle tehdään tarjous, joka on aina yrityskohtainen yrityksen omia tarpeita varten. Asiakkaan kokiessa, että tarjous on räätälöity juuri hänen yritykselleen, niin sen perusteella sovitaan ensitapaaminen. Tapaamisessa kartoitetaan asiakkaan tarpeet tarkemmin.

Asiakkuuden jalostaminen alkaa siinä vaiheessa, kun yritys on hyväksynyt sille esitetyn tarjouksen palveluista. Tällöin mietitään tarvitseeko asiakkaalle määritellä vastuuhenkilö vai ei. Vastuuhenkilö käy säännöllistä vuoropuhelua yrityksen kanssa ja on suorassa asiakasvastuussa yrityksen nykyisistä ja tulevista palveluista eli osaa tarjota oikeita palveluita oikeaan aikaan asiakkaalle. Vastuuhenkilö ei kuitenkaan hoida kaikkia asiakkaan asioita, vaan käyttää koko case-pankin organisaation osaamista avukseen.

Vaikka yritys sitoutuisi käyttämään ainoastaan yhden pankin palveluita, on tärkeää muistaa, että yrityksen asiakkaat voivat kuulua mihin pankkiryhmään tahansa. Yrityksen on siis mahdollisuuksien mukaan varauduttava palvelemaan myös muiden pankkiryhmien asiakkaita, jotta yritystoiminta sujuisi mahdollisimman mutkattomasti. Pankin tuleekin kokoajan hoitaa asiakassuhdetta, koska yrityksen asiakkuus toisessa pankkiryhmässä on aina uhka. Yritysassiakkaiden hoitomalleilla ja vastuuhenkilöillä pyritään sitouttamaan asiakas vieläkin lujemmin pankin asiakkaaksi, ettei asiakkaasta tule menetetty asiakas.

Yleisimpiä asiakassuhteen loppumiseen vaikuttavia seikkoja ovat esimerkiksi asiakasyrityksen toiminnan loppuminen, siirtyminen toiseen rahalaitokseen tai asiakasyrityksen konkurssi.

5.2 Asiakkuuden arvo

Asiakkuuden arvo määritellään case-pankissa asiakkaan nykyarvon ja asiakkaan potentiaalisen arvon perusteella. Kumpaakin arvonmääritys keinoa tulee hyödyntää, jotta pitkäkestoinen asiakassuhde saadaan säilymään, sekä nähdään tehokkaasti uusien potentiaalisten asiakkaiden tuoma hyöty.

5.2.1 Asiakkaan nykyarvo

Asiakkaan nykyarvo kuvaa enemmän mennyttä arvoa, koska se on määritelty menneen 12 kuukauden volyymin ja katteen perusteella. Yritysassiakkaan ostovolyymi käsittää asiakkaan 12 kuukauden rahoituksen, maksuliikkeen ja sijoitusvarallisuusvolyymin. Asiakaskate lasketaan case-pankin sisäisessä käytössä olevan katelaskentamallin mukaisesti. Näiden kriteerien perusteella etsitään ne asiakkaat, jotka tuovat suurimman osan pankin nykyisestä liiketuloksesta.

Nykyarvo on erittäin tärkeä asiakasuskollisuuden johtamisen kannalta: pieni joukko yritysasiakaskannasta tuo suurimman osan tuloksesta. Näiden asiakassuhteiden jatkuminen ja lujittaminen on kriittinen menestystekijä case-pankille.

5.2.2 Asiakkaan potentiaalinen arvo

Yritysassiakkaan potentiaalinen arvo muodostuu kolmen pääkriteerin perusteella: asiakkaan volyymipotentiaali, luottokelpoisuus eli rating sekä muu potentiaali. Muu potentiaali tarkoittaa asiakkaan sidosverkoston arvoa, referenssiarvoa tai jotain muuta sellaista tekijää, joka on potentiaalimielessä selvästi merkityksellinen pankille. Potentiaalialianalyysin avulla case-pankki pystyy tunnistamaan vastuute-

tuista asiakkaistaan ne, jotka ovat pankin kasvun ja tulevaisuuden menestyksen kannalta tärkeimpiä.

Volyymipotentialin lajit voidaan jakaa kolmeen osaan.

- Asiakasosuuspotentiaali euroissa

”Paljonko kilpailijoilla asiakkaan kukkarosta?”

Tämä tarkoittaa kilpailevilla pankeilla olevaa osuutta asiakkaan maksuliikevolyymista, rahoitus- ja sijoituspalveluista. Arvioinnissa käytetään hyväksi asiakkaan tilinpäätöstietoja ja nykyarvon arvioinnin yhteydessä koottuja oman pankin volyymitietoja.
- Lisämyyntipotentiaali

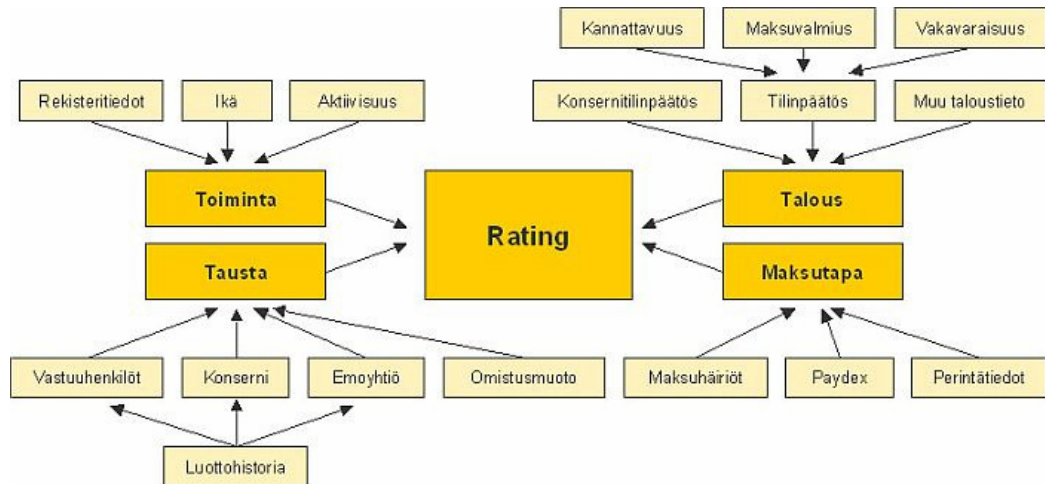
”Millaisia tyydyttämättömiä tarpeita asiakkaalla on, joihin meillä olisi ratkaisu? Mikä niiden taloudellinen arvo olisi pankille?”

Kyseessä on sellaiset case-pankin tarjoamat palvelut ja tuotteet, joi- ta asiakas ei vielä käytä, mutta jotka olisivat asiakkaalle selvästi hyödyllisiä riippumatta siitä, mihin suuntaan asiakkaan yritystoi- minta on kehittymässä.
- Tulevaisuuden kasvupotentiaali euroissa

”Paljonko yritys kasvaa tulevan kolmen vuoden aikana ja paljonko se merkitsisi pankille volyymia?”

Hyvä ja realistinen arvio yrityksen tulevaisuudesta saadaan yritys- tutkimuskertomuksen ennusteosasta. Kasvupotentiaalın arvioinnin on pohjaututtava asiakkaan tarpeisiin ja asiakastuntemukseen, jossa tarkastelukohteena on yrityksen taloudellisen informaation lisäksi yrityksen tavoitteet ja arkipäivän toiminta.

Rating kertoo toisaalta asiakasyrityksen liiketoimintaan liittyvistä riskeistä, mutta toisaalta myös siitä, millaiset ovat asiakkaan kasvukyky tulevaisuudessa. Tämän vuoksi se on valittu keskeiseksi kriteeriksi määriteltäessä yrityksen potentiaalista arvoa. Liiketoimintaa käsittelevä riskiarvio perustuu joko yritystutkimuksen tai tilinpäätösanalyysin perusteella määriteltyn case-pankin sisäiseen reittaukseen tai ulkoa ostetun D&B-reittaukseen.



KUVIO 6 Rating-malli

Kuvio 6 kuvaa kuinka D&B määrittelee lähes jokaisen normaalia liiketoimintaa harjoittavan ja aktiiviseksi todetun yrityksen luottokelpoisuusluokan. Siihen vaikuttavat yrityksen toiminta, talous, tausta ja maksutapakäyttäytyminen.

(<http://dbfinland.dnb.com>)

5.3 Asiakastiedot ja niiden käyttö

Ensimmäisessä asiakastapaamisessa asiakkaalta kysytään perustiedot yrityksestä: nimi, y-tunnus, toimiala, työntekijöiden määrä, toimipaikka, toimintavuodet ja liikevaihto. Myös luottotiedot, velkaantumisaste ja kassavirtalaskelmat ovat erittäin tärkeää tietoa case-pankille. Näiden lisäksi yritykseltä selvitetään henkilöt, joilla on oikeus tehdä päätöksiä yrityksen pankkiasioista.

Kyseiset asiakasdokumentit ovat kaikkien case-pankin työntekijöiden saatavilla. Tämä sen vuoksi, että pienyritykset eivät ole kenenkään vastuuhenkilön hoidettavana, vaan yritys voi käyttää kenen tahansa toimihenkilön palveluita, jolloin kaikki edellä mainitut tiedot tulee olla saatavilla. Asiakastietojen perusteella case-pankki seuraa asiakaskannan kehittymistä ja määrittää sen mukaan asiakkuuden arvon. Asiakkuuden arvon myötä case-pankki luokittelee asiakkaat neljään eri kategoriaan. Näiden kategorioiden mukaisesti toteutetaan jo luotuja asiakasuskolli-

suusohjelmia. Asiakastietojen hallintaan case-pankille on räätälöity oma tietokantajärjestelmä.

6 TUTKIMUS

Haastattelun kysymysten tavoitteena on saada selville yrityksen perustiedot ja pankkiasiat sekä yrityksen odotukset ja toiveet. Lisäksi selvitetään miten yrittäjät kokevat asiakkuutensa tilan tällä hetkellä ja kannattaako pankin vastuuttaa kaikkia asiakkaitaan vai ei.

Asiakkaat on valittu kohderyhmästä joita ei ollut vastuutettu pankissa kenellekään toimihenkilölle hoidettavaksi. Myös yritysten koko tuli vastata pienyrityssektoria. Kohderyhmään ei valittu myöskään mitään tiettyä toimialaa vaan haastateltujen yritysten toimialat vaihtelivat hyvin paljon toisistaan.

6.1 Tutkimusmenetelmät

Valituille yrityksille lähetettiin kirje, jossa kerrottiin tämän opinnäytetyön toteuttamisesta sekä kenen käyttöön tutkimusaineisto ensisijaisesti on tarkoitettu (LIITE 1). Kirjeitä lähetettiin kahdessa erässä. Ensimmäisen lähetyserän suuruus oli 14 kirjettä sekä toisen 12 kirjettä. Kun asiakas oli vastaanottanut kirjeen, asiakas sai soiton minkä perusteella sovimme asiakkaiden kanssa tapaamisen.

Tieto kerättiin syvähaastattelemalla asiakkaita ennalta laaditun kyselypohjan mukaisesti. Kysymykset olivat jokaiselle asiakkaalle samanlaiset. Haastattelut tapahtuivat joko asiakkaan luona tai pankilla. Haastattelu kesti 1-1,5 tuntia. Haastattelu-tilanteessa haastatellun vastaukset kirjoitettiin suoraan kannettavalla tietokoneella talteen. Kyselyn rakenne oli selkeästi jaettu neljään osioon (LIITE 2).

Ensimmäisenä asiakkaalta kysyttiin spontaania käsitystä case-pankista. Tämän jälkeen haastateltavalta kysyttiin yrityksen perustiedot, jotka ovat taulukossa 1. Toisena osiona käsiteltiin yrityksen pankkiasiat case-pankin näkökulmasta.

Kolmantena osiona oli yrityksen odotukset ja toiveet pankin suhteen. Viimeisenä yrittäjältä tiedusteltiin oliko jotain akuutteja asioita hoidettavana, joista olisimme voineet viedä viestiä jo eteenpäin.

TAULUKKO 1. Haastateltujen yritysten perustiedot

| | Yritys- muoto | Liike- vaihto n. | Toiminta- aika v. | Henki- löstö | Konserni- suhteet | Päätoimiala |
|-----------|------------------|---------------------|----------------------|-----------------|----------------------|--|
| Yritys 1. | Ky | 160 t € | 2 | 3 | Ei | Lounas ja pitopalvelut |
| Yritys 2. | Oy | - | 2 | 1 | Ei | Tietotekniikka |
| Yritys 3. | Ky | 100 t € | 15 | 2-3 | Ei | Huviloiden valmistus |
| Yritys 4. | Oy | - | 20 | 1-3 | Ei | Suoramarkkinointi |
| Yritys 5. | Oy | 1 milj € | 35 | 8 | Kyllä | Kontt.koneiden myynti, huolto, leasing |
| Yritys 6. | Oy | - | 2 | 3 | Ei | Mobiilipalvelut |
| Yritys 7. | Oy | 500 t € | 14 | 6 | Ei | Tukkukauppa |
| Yritys 8. | Oy | 150 t € | 2 | 4 | Ei | Pub-toiminta |
| Yritys 9. | Oy | 100 t € | 15 | 2 | Ei | Konepajateollisuus |

6.2 Spontaani käsitys case-pankista

Tällä kysymyksellä haluttiin selvittää kuinka case-pankki on jalostanut asiakkuuksiaan esimerkiksi markkinoimalla palveluitaan ja kuinka yritykset ovat kokeneet yhteistyön sujumisen. Taulukkoon 2 on koottu yritysten mielikuvat case-pankista yrityspankkina.

TAULUKKO 2. Käsitys case-pankista yrityspankkina

| | |
|-----------|---|
| Yritys 1. | Toimiva |
| Yritys 2. | Kilpailijat eivät ole pystyneet tarjoamaan mitään parempaa mitä nykyisestä pankista on saanut |
| Yritys 3. | Imago nykyaikainen. Helppo hoitaa asioita, koska puhelimitse voi asian hoitaa melkein valmiiksi ja yksi käynti konttorilla riittää. |
| Yritys 4. | Myönteinen mielikuva yrityspankista. |
| Yritys 5. | Case-pankki on aggressiivinen markkinoilla ja vakuutusyhtiö yhteistyö erittäin hyvä. |
| Yritys 6. | Hieman vanhanaikainen nykYTEknologian hyödyntämättömyyden vuoksi. |
| Yritys 7. | Edistyksellinen mielikuva pankista. |
| Yritys 8. | Toiminnaltaan yrityspankki on hyvä. |
| Yritys 9. | Pankki on markkinoilla kehittyvä, joka seuraa suuntauksia ja kilpailua tiukasti ajanhermolla. |

Yritys 1.

Yrityksen aloittaessa toiminnan pankkipalvelut olivat kilpailevalla pankilla. Kyseisen kilpailevan pankin kanssa tuli vaikeuksia toimia yhteistyökykyisesti mikä vaikutti suuresti nykyisen pankin valintaan. Yrittäjä on ottanut myös henkilökohtaisen asuntolainansa tämän työn toimeksiantaja pankista, minkä myötä yrityksen pankkipalvelut siirrettiin kilpailijalta samaan pankkiin. Case-pankissa uskottiin yrittäjän omiin näkemyksiin yritystoimintansa osalta.

Yritys 2.

Yritys on ollut toisen pankin asiakkaana aikaisemmin. Tämän opinnäytetyön case-pankin valintaan on vaikuttanut suuresti sieltä saatava mukava palvelu. Yrittäjä tuntee henkilökohtaisesti muutaman pankin työntekijän ja tämä vaikuttanut pankin valintaan myös. Yritys on ollut asiakkaana yli 10 vuotta.

Yritys 3.

Palvelut ovat toimineet yrittäjän mielestä hyvin. Yrittäjällä on case-pankissa yrityksen, että henkilökohtaisetkin palvelut. Yritys on valinnut case-pankin asiakkuuden laajan pankkiverkoston olemassaolon vuoksi, mikä on helpottanut asiointia liikkuvan työn myötä. Yritys on ollut asiakkaana jo 15 vuotta.

Yritys 4.

Case-pankki edustaa yrittäjän mielestä niitä harvoja aitoja suomalaisia pankkeja mitä enää on jäljellä.

Yritys 5.

Yrittäjä tuntee case-pankin historiaa pitkältä ajalta ja yritys on osiksi tästä syystä ollut asiakkaana jo 30 vuotta.

Yritys 6.

Yrittäjä on erittäin tyytyväinen pankin toimintaan.

Yritys 7.

Case-pankista löytyy yrittäjän mielestä uusia tuulia ja uusia innovaatioita. Case-pankki erottautuu erittäin hyvin kilpailijoistaan.

Yritys 8.

Yrittäjä on itse ollut lapsesta asti case-pankin asiakkaana. Yritys on pysynyt case-pankin asiakkaana, koska kyseinen pankki on tuntunut aina paremmalta kuin kilpailijat. Yrittäjä on hyvin tyytyväinen pankkiasioiden toimintaan ja hän on aina tykännyt saamastaan ihmisläheisestä palvelusta.

Yritys 9.

Yrittäjä on ollut hyvin tyytyväinen case-pankkiin ja saamaansa palveluun. Hän pitää tutusta ja hyvästä ympäristöstä missä on helppo asioida.

Monissa vastauksissa toistuu yrittäjien saama hyvä palvelu. Asiakastyytyväisyys on monilla vastaajilla hyvin korkea. Case-pankki erottuu edukseen vahvalla suomalaisuudellaan, laajalla palveluverkostolla sekä tarjoamalla ihmisläheistä palvelua. Positiivisten kokemusten vuoksi monilla yrittäjillä on myös omat henkilökohtaiset pankkipalvelut case-pankissa.

Muutama vastanneista kertoi olleensa kilpailevan pankin asiakas ennen case-pankkiin siirtymistään ja heidän mukaansa asioiden hoitaminen ei ollut yhtä helppoa kuin nykyisin. Myös pankin työntekijöiden osittain jopa henkilökohtainen tunteminen on lujittanut yritysasiakkaiden asiakkuutta case-pankkiin. Case-pankin pitkä ja markkinoilla hyvänä pidetty historia nousi myös vastaajilla tärkeäksi asiaksi. Case-pankkia pidetään innovatiivisena sekä tämän vuoksi edukseen erottuvana kilpailijoihin verrattuna.

6.3 Pankkiasiointi

Seuraavilla kysymyksillä haluttiin selvittää yrityksen muut mahdolliset pankkisuhteet, tämä on pankille tärkeä tieto asiakasuskollisuuden kannalta. Sen lisäksi tutkittiin yrityksen aktiivisuutta konttorilla asiointiin ja miten käynnit tapaamiseen

oli sovittu. Näitä kysyttiin sen vuoksi, että pankin on helpompi jakaa resursseja vastuuttamattomien yritysasiakkaiden hoitamiseksi.

Taulukosta 3. on selkeästi havaittavissa haastateltujen pankkisuhteiden jakautuminen. Viisi vastanneista on uskollisesti case-pankin asiakkaita. Näillä yrityksillä, joilla on myös muita pankkisuhteita, syy tähän on hyvin käytännön sanelema. Kyllä vastanneilla yrityksillä täytyy olla vähintään yritystili myös jossain toisessa pankissa, jotta ne pystyvät tarjoamaan useamman kuin yhden pankkiyhteyden omille asiakkailleen.

TAULUKKO 3. Asiointi ja muut pankkisuhteet

| | Muita pankkisuhteita | Kuinka usein asioi konttorilla | Kuinka tapaaminen sovittiin | Aikavaraus viimeisimmälle tapaamiselle |
|------------------|----------------------|--|--|--|
| Yritys 1. | Ei | kerran kahdessa viikossa.(Kassatilytyks) | Yrityksen asioita hoitaessa puhelinvaraus | Kyllä |
| Yritys 2. | Ei | 1-2 kertaa/v | Yrityksen asioita hoitaessa puhelinvaraus | Kyllä |
| Yritys 3. | Ei | 2-3 kertaa/v | Yrityksen asioita hoitaessa puhelinvaraus | Kyllä |
| Yritys 4. | Ei | n. 1 kerta/v | Yrityksen asioita hoitaessa puhelinvaraus | Kyllä |
| Yritys 5. | Kyllä | 1-2 kertaa/v | Yrityksen asioita hoitaessa puhelinvaraus | Kyllä |
| Yritys 6. | Kyllä | 2-3 kertaa/kk (Käteistalletus) | Tapaamisia ei ole sovittu koskaan etukäteen | Ei |
| Yritys 7. | Kyllä | 1-2 kertaa/v | Yrityksen asioita hoitaessa puhelinvaraus | Kyllä |
| Yritys 8. | Ei | 2-4 kertaa/vk.(Kassatilytyks) | Yrityksen asioita hoitaessa varaa ajan infosta | Kyllä |
| Yritys 9. | Kyllä | 1-2 kertaa/v | Yrityksen asioita hoitaessa puhelinvaraus | Kyllä |

Haastatelluista yrityksistä ainoastaan kaksi asiakasta käy säännöllisesti kaksi tai useamman kertaa kuukaudessa tuomassa case-pankin konttorille kassatilytyksen. Muilla haastatelluilla ei ole yhtä aktiivista käteiskassatoimintaa. Kaikki vastan-

neista kuitenkin vastasi käyvänsä 1-2 kertaa vuodessa case-pankin konttorilla hoitamassa yleisiä yrityksen pankkiasioita palveluneuvojan kanssa.

Yritysasiakkaat haluavat varata ajan käynnilleen aina etukäteen. Tällä he varmistavat asioiden joustavan etenemisen ja välttävät ylimääräisen odottamisen. Ainoastaan yksi haastatelluista yritysasiakkaista kertoi, ettei ole koskaan varannut aikaa käynnilleen case-pankissa. Puhelimitse tehtävän varauksen haastatellut kokivat helpoksi ja nopeaksi tavaksi tehdä varaus käyntiä varten.

Kun hoitomallia luodaan, tulee selvittää, täytyykö siinä ottaa huomioon myös yrittäjän henkilökohtaiset pankkiasiat.

Yritys 1.

Pankissa asioidessaan yrittäjä pyrkii hoitamaan yrityksen ja omat pankkiasiat samalla käyntikerralla, mikäli tämä vain on mahdollista.

Yritys 2.

Pankissa asioidessaan yrittäjä pyrkii hoitamaan yrityksen ja omat pankkiasiat samalla käyntikerralla, mikäli tämä vain on mahdollista.

Yritys 3.

Pankissa asioidessaan yrittäjä pyrkii hoitamaan yrityksen ja omat pankkiasiat samalla käyntikerralla, mikäli tämä vain on mahdollista.

Yritys 4.

Yrittäjä hoitaa yrityksen ja omat asiat erillisillä käyntikerroilla.

Yritys 5.

Yrittäjä hoitaa yrityksen ja omat asiat erillisillä käyntikerroilla.

Yritys 6.

Yrittäjä hoitaa ainoastaan yrityksen asioita case-pankissa.

Yritys 7.

Yrittäjä hoitaa yrityksen ja omat asiat erillisillä käyntikerroilla.

Yritys 8.

Yrittäjä hoitaa yrityksen ja omat asiat erillisillä käyntikerroilla.

Yritys 9.

Pankissa asioidessaan yrittäjä pyrkii hoitamaan yrityksen ja omat pankkiasiat samalla käyntikerralla, mikäli tämä vain on mahdollista.

Yrittäjistä neljä pyrkii hoitamaan samalla käyntikerralla asioidessaan pankilla sekä yrityksen, että omat henkilökohtaisetkin pankkiasiat. Yhdellä haastatelluista ei ollut omia henkilökohtaisia pankkipalveluita lainkaan case-pankissa, eli ainoastaan yrityksen palvelut. Loput neljä yrittäjää halusivat hoitaa yrityksen asiat erillään omista henkilökohtaisista asioista. Tämä asia ilmaistiin myös hyvin jyrkästi.

6.4 Pankkipalvelut

Taulukosta 4 on havaittavissa yritysten käyttämien palveluiden jakauma. Kaikilla yrityksillä on käytössään yritystili ja siihen liitetty internet verkkopalvelu. Rahoitusta case-pankin kautta on neljällä viidestä yrityksestä. Ainoastaan yksi haastateltu yritys mainitsi, että hänellä on eläkevakuutus case-pankilta.

TAULUKKO 4. Pankkipalvelut

| | Tili | Pankki-kortti | Verkkopalvelu | Rahoitus | Yösäilö | Maksuliikepalvelu | Arvosuus tili | Eläkevak. |
|------------------|------|---------------|---------------|----------|---------|-------------------|---------------|-----------|
| Yritys 1. | X | X | X | X | X | X | | |
| Yritys 2. | X | X | X | | | | X | X |
| Yritys 3. | X | X | X | X | | | | |
| Yritys 4. | X | X | X | X | | | | |
| Yritys 5. | X | X | X | | | | | |
| Yritys 6. | X | | X | | | | | |
| Yritys 7. | X | | X | | | X | | |
| Yritys 8. | X | | X | | X | X | | |
| Yritys 9. | X | X | X | X | | | | |

Kuten taulukosta 4 on havaittavissa, niin kaikilla yrityksillä on käytössään yritystili ja siihen liitetty verkkopalvelu. Verkkopalvelun käyttöaste on myös hyvin suuri sen kiitellyn helppokäyttöisyyden vuoksi. Jokainen haastatelluista kertoi käyttävänsä verkkopalvelua vähintään kerran viikossa, jollei jopa useammin. Yleisin toimi mihin verkkopalvelua käytettiin, oli ylivoimaisesti laskujen maksaminen. Rahoitusta oli vain neljällä yrityksellä haastatelluista.

Ainoastaan yhdellä yrityksellä oli sijoitettua varallisuutta case-pankin kautta. Tällä samaisella yrittäjällä oli myös eläkevakuutus otettuna case-pankilta. Kaikki muut haastatellut olivat kyllä tietoisia esimerkiksi eläkevakuutus tuotteista, mutta eivät olleet erinäisistä syistä kyseistä tuotetta kuitenkaan case-pankilta ottaneet.

Yritys 1.

Yösäilöä yritys hyödyntää n. 2 kertaa viikossa viemällä yrityksen käteiset rahat yösäilöön. Yrittäjän mielestä yösäilön toiminta on ajoittain liian hidasta ja tämän vuoksi vaikeuttaa yrityksen kassavirtatulojen hallintaa. Ongelma on siinä, että suunniteltaessa tulevia kuluja ei voi varmasti tietää onko rahat ajoissa tilillä vai ei. Yösäilöjä tulisi yrittäjän mielestä olla enemmän. Myös kolikkotilityksen tekeminen on hankalaa ja liian hidasta. Yrittäjä toivoi, että kolikot saisi laitettua tilille heti. Kassatoimihenkilöiden jatkuvan vaihtuvuuden yrittäjä mainitsi negatiivisena asiana. Tämä yleensä hidastaa ja hankaloittaa kassa asiointia.

Toinen tuote, mitä yrityksellä on käytössä useasti, on verkkopalvelu. Verkkopalvelua käytetään 2-5 kertaa viikossa. Pääsääntöinen käyttö on laskun maksaminen. Verkkopalvelua yrittäjä piti helppokäyttöisenä. Hänen mukaansa kilpailevilla pankeilla ei ole yhtä selkeätä ja helppokäyttöistä verkkopalvelua kuin case-pankilla.

Yritys 2.

Yritys käyttää eniten case-pankin palveluista verkkopalvelua. Verkkopalvelua käytetään satunnaisesti ja lähinnä laskujen maksamiseen. Verkkopalvelun käyttö on yrittäjän mielestä hyvin helppokäyttöinen ja on helpompi käytettävä kuin kilpailijoilla. Verkkopalvelun sijoitusosio on erityisen hyvä. Negatiivisena asiana

yrittäjä mainitsi verkkopalvelusta kuitenkin, että yhteystietoja vaikea löytää palvelun kautta. Yleensä palveluiden suhteen ei kuitenkaan ollut mitään moitittavaa.

Yritys 3.

Yrityksellä on käytössä peruspankkipalvelut. Näistä eniten käytetään verkkopankkia ja käyttö kohdistuu lähinnä laskujen maksamiseen. Yrittäjällä ei ollut mitään moitittavaa pankin tarjoamien palveluiden suhteen.

Yritys 4.

Yritys käyttää eniten palveluistaan verkkopalvelua. Verkkopankin kautta hoidetaan yrityksen laskujen maksaminen. Verkkopankkia käytetään noin 3 kertaa viikossa. Yrittäjä on hyvin tyytyväinen pankista saamiinsa palveluihin.

Yritys 5.

Yritys käyttää eniten palveluistaan verkkopalvelua. Yrittäjä käyttää verkkopalvelua päivittäin ja hoitaa yrityksen maksuliikennettä palvelun avulla. Yrittäjän on erittäin tyytyväinen saamaansa palveluun ja tuotteisiin. Verkkopalvelu on yrittäjän mielestä helppokäyttöinen ja looginen. Yhteistoiminnot ovat toimineet, koska pankki on hyödyntänyt yrityksen tarjoamia palveluita ja tuotteita.

Yritys 6.

Kyseinen yritys oli ainoa, jolla ei ollut käytössään mitään muita palveluita kuin yritystili ja siihen liitetty verkkopalvelu. Verkkopalvelua yrittäjä kertoi käyttävänsä joka päivä viitemaksujen seurantaan. Yrittäjä on tyytyväinen verkkopankin koodilukulistoihin. Ne ovat helppoja saada internetin kautta tilattua ja ovat hyvän kokoisia pienuutensa vuoksi. Yrittäjä kaipaisi verkkopalveluun TUPAS-palvelua, eli sähköisen verkkotunnistautumisen mahdollisuutta omille asiakkailleen.

Yritys 7.

Yrityksellä on käytössään peruspankkipalvelut. Verkkopankkia yrittäjä kertoi käyttävänsä päivittäin ja lähinnä laskujen maksamiseen. Pankista ja pankin tarjoamiin palveluihin yrittäjä oli erittäin tyytyväinen.

Yritys 8.

Yrittäjällä on peruspankkipalveluiden lisäksi käytössään maksupäätte ja yösäilö. Maksupäätteen käyttö on päivittäistä ja muiden, lähinnä verkkopalvelun käyttö, noin kerran viikossa tapahtuvaa. Palautteena yrittäjä kertoi, että maksupäätteen tarjoajan kanssa ollut ongelmia, mikä ei kuitenkaan ole suoranaisesti pankin vika. Yrittäjä ei kokenut näitä ongelmia kuitenkaan hyvänä asiana pankinkaan kannalta.

Yrityksellä on myös yösäilö käytössään. Yösäilön käyttö on vähäistä sen hitaan toimivuuden vuoksi. Rakentavana palautteena yrittäjä halusi mainita yrityspankista, että hänelle ei kerrottu tarpeeksi tarkkaan rahahuollon ja palveluiden hinnoittelua ennen kuin hänellä oli osoittaa toisen pankin tarjous millä kilpailuttaa palveluita. Kassapalveluista yrittäjä mainitsi myös, että ovat liian hitaita ja toivoi vanhan yrityskassan palautuvan vielä. Myös henkilökunnan jatkuva vaihtuvuus kassalla ei välttämättä ole yrittäjän mielestä hyvä asia.

Yritys 9.

Yrityksellä on käytössä peruspankkipalvelut sekä jonkin verran pitkäaikaista rahoitusta. Yrittäjä käyttää selkeästi eniten verkkopalvelua ja on myös ottanut käyttöönsä verkkolaskun. Verkkopankkia yrittäjä käyttää lähes päivittäin. Pankin tarjoamat palvelut ovat toimineet yrittäjän mielestä erittäin hyvin. Yrittäjä on joutunut useasti hoitamaan pankkiasioitaan puhelimitse ja tämä sai kovasti kiitosta, koska pankkiasioiden hoito on mahdollista myös puhelimen välityksellä.

6.5 Yhteys henkilön tärkeys

Yrittäjiltä kysyttiin tarvitsisivatko he yrityksen asioita hoitamaan jonkin nimetyn vastuuhenkilön pankilta. Useimmilla suuremmilla yrityksillä on vastuutettuna pankilta toimihenkilö, joka hoitaa aktiivisesti hänelle nimetyn yrityksen asioita. Tähän opinnäytetyöhön valituilla yrityksillä ei ole ketään tiettyä nimettyä henkilöä pankilla kahta lukuun ottamatta, eikä näitä kyseisiä haastateltuja yrityksiä ole näin vastuutettu pankin toimesta.

Yritys 1.

Yritykselle ei ole nimetty ketään yhteyshenkilöä. Yrittäjä piti yhteyshenkilöä toivottavana, koska yksi ja sama yhteyshenkilö yleensä tietää yrityksestä jo valmiiksi hyvinkin paljon. Tämä nopeuttaisi ja osaltaan helpottaisi asiointia yrityspankilla yrittäjän mielestä.

Yritys 2.

Yritykselle ei ole nimetty ketään yhteyshenkilöä yrityspankkiin. Yrittäjä ei myöskään kokenut välttämättömänä saada edes omaa yhteyshenkilöä vaan asiat ovat toimineet hyvin ilman tätäkin.

Yritys 3.

Yritykselle on nimetty pankissa oma yhteyshenkilö joka hoitaa yrityksen asioita. Yrittäjän mielestä tämä on erittäin hyvä asia, että hänellä on tuttu yhteyshenkilö pankissa.

Yritys 4.

Yritykselle ei ole nimetty ketään vastuuhenkilöä. Yrittäjä ei myöskään kokenut välttämättömäksi, että yrityksellä olisi nimetty yhteyshenkilö. Yrittäjä toivoi kuitenkin, että asioidessaan konttorilla hän voisi asioida aina saman toimihenkilön kanssa joka olisi aikaisemminkin hoitanut yrityksen asioita.

Yritys 5.

Yritykselle on nimetty pankissa oma yhteyshenkilö joka hoitaa yrityksen asioita. Yrittäjän mielestä tämä on erittäin hyvä asia, että hänellä on tuttu yhteyshenkilö pankissa.

Yritys 6.

Yrityksellä ei ole nimetty ketään vastuuhenkilöä. Haastatteluhetkellä yrittäjä ei kokenut tarvitsevansa nimettyä yhteyshenkilöä, mutta mikäli tällainen tarve tulisi, niin hän toivoisi yhteyshenkilön olevan nimettynä yritykselle.

Yritys 7.

Yrityksellä ei ole nimetty ketään yhteyshenkilöä. Yrittäjä toivoi, että hänellä olisi pankissa nimetty yhteyshenkilö. Tällöin hänen olisi helpompi toimia pankin kanssa, kun olisi joku, joka tietäisi yrityksen asioista hieman enemmän.

Yritys 8.

Yrityksellä ei ole nimetty ketään yhteyshenkilöä. Yrittäjä ei myöskään koe tarvitsevänsä tällä hetkellä nimettyä yhteyshenkilöä. Jos yrittäjä on kuitenkin jostain asiasta neuvotellut pankin kanssa aikaisemmin niin mieluusti jatkaisi asioiden hoitoa tällöin saman henkilön kanssa.

Yritys 9.

Yrityksellä ei ole nimetty ketään yhteyshenkilöä. Yrittäjä ei kokenut tarvitsevänsä tällä hetkellä ketään nimettyä yhteyshenkilöä hoitamassa asioita. Yrittäjä piti kuitenkin tärkeänä asiana, että saa asioida saman toimihenkilön kanssa asioiden joustavamman etenemisen vuoksi.

Aivan selkeää linjaa ei voida vetää kyseisten vastausten perusteella. Vastaukseen vaikuttaa paljolti yrityksen pankkipalveluiden sekä yrityksen oman toiminnan laajuus. Tärkeäksi koettiin vähintään saada asioida yhden ja saman toimihenkilön kanssa mikäli ei ole ketään yhteyshenkilöä pankilla nimetty. Asiat koettiin hoituvan tehokkaammin ja joustavammin mikäli asiointi voidaan hoitaa tutun toimihenkilön kanssa.

6.6 Odotukset ja toiveet

Haastattelussa haluttiin myös selvittää yrittäjän odotuksia ja toiveita pankin suhteen. Esimerkiksi kuinka haluaa yhteydenpidon hoidettavan, kuinka usein ja miten.

Yritys 1.

Yrittäjä toivoi, että häneen pidettäisiin yhteyttä kerran vuodessa. Tämä yhteydenpito voitaisiin hoitaa esimerkiksi puhelinkartoituksella. Yrittäjä ei kokenut välttämättömäksi, että vuotuinen kartoitus olisi tehty konttorilla.

Yritys 2.

Yrittäjän mielestä olisi hyvä jos kerran vuoteen pankilta oltaisiin häneen puhelimitse yhteydessä ja kartoitettaisiin yrityksen palvelut läpi. Verkkopankkiin lähetettyjä asiakasviestejä yrittäjä ei yleensä muista lukea ja koki tämän viestintävälilinen tehottomaksi.

Yritys 3.

Yrittäjän mielestä erittäin hyvä asia jos puhelinsoitolla selviää asian hoitaminen. Tällöin vältytään turhalta asioinnilta pankissa. Yrittäjä piti kuitenkin negatiivisena asiana itse varsinaisen puhelinkartoituksen tekemistä.

Yritys 4.

Yrittäjän mielestä olisi hyvä jos kerran vuoteen pankilta oltaisiin häneen puhelimitse yhteydessä ja kartoitettaisiin yrityksen palvelut läpi.

Yritys 5.

Yrittäjän mielestä olisi hyvä jos kerran vuoteen pankilta oltaisiin häneen puhelimitse yhteydessä ja kartoitettaisiin yrityksen palvelut läpi. Uusien palveluiden tullessa markkinoille yrittäjä toivoi pankin markkinoivan näitä näkyvämmiin ja enemmän nykyisestään.

Yritys 6.

Yrittäjän mielestä olisi hyvä jos kerran vuoteen pankilta oltaisiin häneen puhelimitse yhteydessä ja kartoitettaisiin yrityksen palvelut läpi.

Yritys 7.

Yrittäjä esitti, että pankilta voitaisiin jalkautua kenttätyöhön enemmän ja käydä yrityksissä. Tämä ei kuitenkaan tarvitsisi olla joka vuotuista. Yrittäjän mielestä olisi helpompi selvittää esimerkiksi tulevia investointeja tällaisella käynnillä. Kerran vuoteen tapahtuva soittaminen on yrittäjän mielestä hyvä keino tehdä vuotuisen tarvekartoitus.

Yritys 8.

Yrittäjän mielestä verkkoviestit ovat hyviä. Hänen mielestään on parempi mitä vähemmän pankilta tulee konkreettista perinteistä postia, koska niitä yrittäjä ei lue. Yrittäjä on tykännyt pankin järjestämistä teemailloista paljon. Illat ovat olleet hyvin organisoituja ja niistä on saanut paljon tietoa.

Yritys 9.

Yrittäjä toivoi saavansa puhelimitse tehtävän tarvekartoituksen edes kerran vuoteen, mikäli asiakas ei ole itse asioinut vuoden mittaisella ajanjaksolla pankissa. Jos pankki haluaa pitää tiuhempaan yhteyttä asiakkaaseen, niin yrittäjä toivoi tämän toteutettavan sähköpostitse.

6.7 Tutkimuksen johtopäätökset

Hoitomallia luotaessa tulee tarkastella asiakasvastuutuksen kustannuksia asiakkuuden arvoon ja tuottoon nähden. Toisin sanoen pankin ei ole taloudellisesti kannattavaa vastuuttaa kaikkia yritysasiakkaitaan näiden alhaisen katteen vuoksi. Tätä ajatusta osaltaan vahvistaa myös haastatteluista saadut tulokset, että pienyritykset eivät koe vastuutuksen olevan välttämätöntä. Tulokset olivat hyvin samankaltaisia vaikka yritykset edustivat kaikki eri toimialoja. Myöskään palveluiden erilaisilla käyttöasteilla ei ollut havaittavissa vaikutusta saatuihin vastauksiin.

Tutkimuksen perusteella selvisi pieniä eroavaisuuksia asiakkaiden toiveissa, kun- ka he haluaisivat asioita hoidettavan pankin toimesta. Nämä toiveet pitäisi kartoit- taa jo asiakkuuden alussa, jotta asiakkuutta hoidettaisiin oikealla tavalla ja kustan- nustehokkaasti. Tällöin säästyttäisiin mahdollisilta turhilta yhteydenotoilta ja taas toisaalta, asiakassuhde ei jäisi kuitenkaan hoitamatta oikean toimintatavan tiedos- tamattomuuden vuoksi.

Saatujen tulosten mukaan toivottavaa olisi, että pankilta tehtäisiin kerran vuoteen tarvekartoitus puhelimitse. Yleisesti koettiin, että puhelinkartoitus riittää tämän kokoisille yrityksille. Konttorilla käynti koettiin tarpeelliseksi ainoastaan silloin, jos asian hoitaminen vaatii tarkempaa selvittelyä ja asiantuntijan apua.

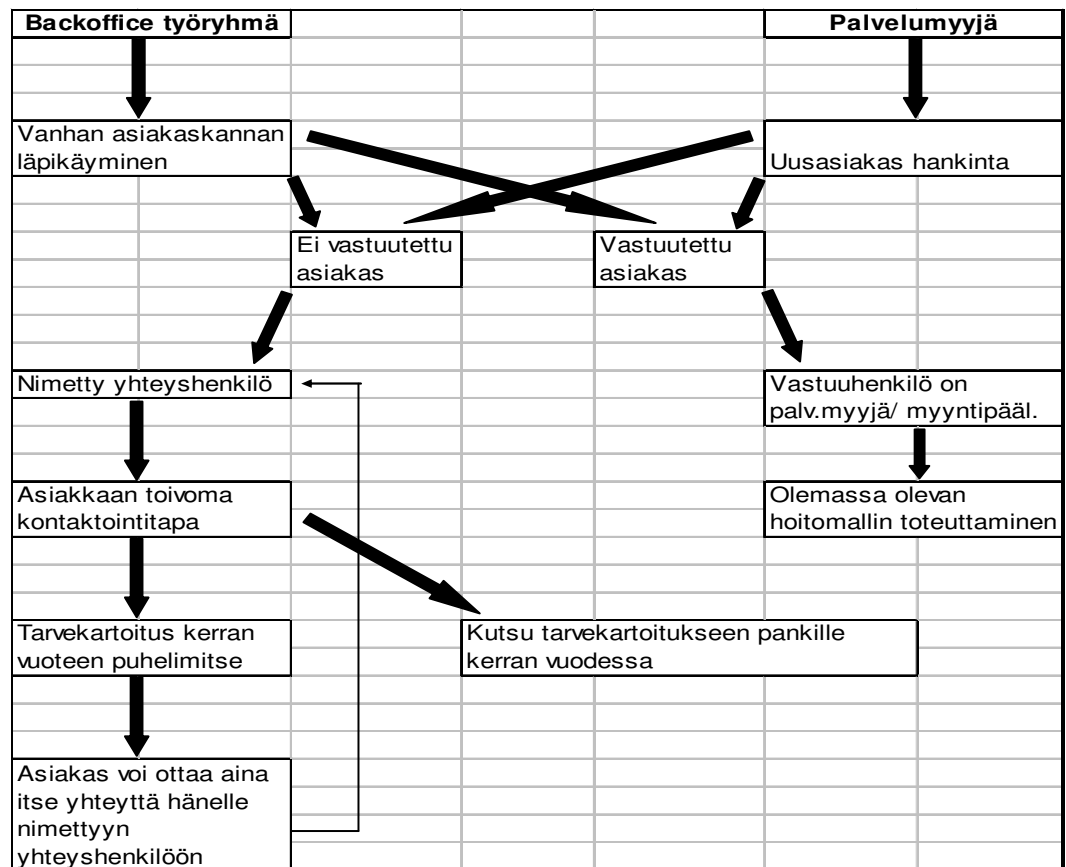
Selkeästi ne yritykset, joilla oli työntekijöitä kuusi tai enemmän, toivoivat pankilta oman yhteyshenkilön vierailua yrityksessä. Nämä yritykset kokivat, että näillä käynneillä luotaisiin aitoa kiinnostusta pankin puolesta yrityksen toimintaan ja menestymiseen. Tällainen toimintatapa jalostaa asiakassuhdetta syvällisemmäksi ja kestävämmäksi. Pankin näkökulmasta olisi hyvä, että kuusi työntekijää tai enemmän työllistäville yrityksille tehtäisiin tarvekartoitus konttorilla kerran vuo- dessa. Puhelinkartoituksella päästään hyvään lopputulokseen, mutta kokonaispal- velua ajatellen konttorilla käynnillä saataisiin tehostettua palveluiden käyttöastetta sekä mahdollista uusmyyntiä asiakkaalle.

Tämän hetkisille vastuuttamattomille asiakkaille tulisi määritellä yhteyshenkilö, johon yritykset voivat olla yhteydessä tarvittaessa. Yritykset kokivat asioinnin olevan helpompaa nimetyn yhteyshenkilön kanssa, joka tuntee yrityksen liiketoi- minnan tarkemmin. Tämän uskottiin nopeuttavan asioiden yleistä hoitamista ja niiden jouhevaa etenemistä.

Verkkopankkiin lähetettyjä asiakasviestejä yritykset eivät kokeneet tehokkaiksi informaation lähteiksi. Usein viestit jäävät lukematta. Monet vastanneista kertoi- vat, että he hoitavat verkkopankissa ainoastaan pakolliset päivittäiset asioinnit esimerkiksi laskujen maksut.

7 HOITOMALLIN LUOMINEN

Hoitomalli on luotu haastateltujen yritysten odotusten ja toiveiden sekä pankin resurssien mukaan. Hoitomallissa on otettu huomioon sekä vanha asiakaskanta, että uusasiakashankinta. Kuvio 8 esittää konkreettisesti miten hoitomallia tulisi toteuttaa case-pankissa.



KUVIO 8: Hoitomallin työvaiheet

7.1 Hoitomallin työvaiheet

Kuviossa 8 on kuvattu työvaiheet, jonka mukaan asiakassuhteen hallintaa tulisi hoitomallin mukaisesti toteuttaa case-pankissa. Hoitomallin toimet ovat samanlaiset asiakkaan ollessa uusi tai vanha, jollei asiakasta ole jo vastuutettu.

Kuten kuvioista 8. on havaittavissa, vanhan asiakaskannan läpikäyminen tulisi tehdä taustatyöryhmän voimin. Asiakaskannasta tulee valita ne asiakkaat, joiden yritystoiminnan kehittyminen tai asiakassuhteen jatkuvuuden varmistaminen vaatii nimetyn yhteyshenkilön olemassaolon. Kuten tutkimuksessa saatiin selville, lähes jokainen haastateltu toivoi yrityksellä olevan vähintään nimetty yhteyshenkilö. Tämän tuloksen myötä case-pankin tulisi nimetä yhteyshenkilö vastuuttamattomalle yritykselle.

Nimetyt yhteyshenkilöt tulisi olla asiakkaaseen yhteydessä puhelimitse ja selvittää, miten asiakas haluaa, että häneen ollaan yhteydessä vuotuisen tarvekartoituksen osalta. Haluaako asiakas, että hänen osaltaan kerta vuoteen tapahtuva puhelimitse tehtävä tarvekartoitussoitto riittää vai tuleeko hän sovittuun tapaamiseen case-pankille. Mikäli asiakkaan tarvitsee olla yhteydessä case-pankkiin, niin hän voisi hoitaa asiansa aina nimetyt yhteyshenkilön kanssa, joko puhelimitse tai konttorilla käynnillä.

Yhteyshenkilön olemassa olo saattaisi myös vähentää ilman ajanvarausta tapahtuvia asiakaskäyntejä. Tällä pystyttäisiin lisäämään palveluneuvojan työn tehokkuutta sekä keskittymistä työhönsä.

7.2 Jatkotutkimukset

Case-pankin tulisi tehdä mahdollinen uusi tutkimus vuoden sisään seuraavista asioista, mikäli tässä opinnäytetyössä tehtyjä muutosehdotuksia on hyödynnetty.

- Vastuuttamattomien asiakkaiden tyytyväisyys saamaansa palveluun, jos heille on nimetty yhteyshenkilö
- Vuotuisen tarvekartoituksen riittävyys asioiden selvittämiseksi
- Puhelimitse tehtävän tarvekartoituksen toimivuus
- Nimetyiltä yhteyshenkilöiltä tulisi selvittää, onko heidän omasta mielestään työtehokkuus lisääntynyt
- Onko yhteyshenkilönä oleminen vastannut työntekijän omia odotuksia
- Onko asiakkaalle helppo tehdä lisämyyntiä jos tehdään vain tarvekartoitus puhelimitse
- Tuleeko asiakkaita kuinka paljon ilman ajanvarausta, vaikka asiakkaalla olisi oma yhteyshenkilö
- Onko asiakasuskollisuus lisääntynyt tämän vastuuttamattomien yritysasiakkaiden hoitomallin toteutuksen avulla

Jatkotutkimuksia suunniteltaessa tulee case-pankin nimittää työryhmä, joka alkaa toteuttaa jatkotutkimusprojektia. Tutkimuksen toteuttamisen kannalta on tärkeää miettiä, tehdäänkö tutkimus pankin omia resursseja hyödyntäen vai esimerkiksi opinnäytetyönä.

Jatkotutkimus tulisi tehdä case-pankin omista työntekijöistä kootun työryhmän voimin. Työntekijöillä on tieto siitä, kuinka hoitomallia on toteutettu ja miten he ovat itse tämän käytännön kokeneet.

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyö on case-pankin toimeksiantona toteutettu. Työ käsittelee osittain asiakastyytyväisyyttä sekä asiakasvastuuttamista.. Yrityksen on tärkeää tietää asiakasuskollisuuden ja tuottavuuden kannalta omista asiakkaistaan, tuleeko asiakas vastuuttaa vai ei. Tämän tiedon saamiseen tarvitaan paljon kerättyä tietoa asiakkaista, joka vastaavasti vaatii toimihenkilöiltä aktiivista valppautta kohdattuaan asiakkaan. Vastuutuksella kyetään osittain luomaan asiakkaaseen tehokas ja sitouttava palvelukokonaisuus. Tämä on pankille hyvä kilpailuetu jos asiakkaan päätös vaihtaa pankkia on hyvän ja kokonaisvaltaisen palvelun myötä entistä vaikeampaa. Kilpailu asiakkaista on pankkien välillä kovaa ja asiakkuuksista halutaan pitää tiukasti kiinni. Kilpailu näkyy myös pankkien aggressiivisessa markkinoinnissa monissa eri mediakanavissa.

Internetin ja erityisesti pankkien tarjoamien verkkopalveluiden myötä asiakkaat ovat entistä hintatietoisempia. Internetin välityksellä asiakas pystyy tekemään jo melkein kaiken pankkiasiointiinsa liittyvän ja tämän myötä asiakastapaamiset voivat joidenkin kohdalla olla vähäisiä. On kuitenkin muistettava, että eri pankkiryhmien tarjoamissa verkkopalveluissa on isojakin eroja toimintojen suhteen, jolloin ei voida tasapuolisesti ottaa kantaa internetin vaikutuksien suhteen. Toisaalta tulee kyseenalaistaa verkkopalvelun kautta tehtävät toimet, ovatko ne aina hyväksi asiakassuhdetta ylläpidettäessä. Vastuutettu asiakas ei kuitenkaan ole pelkästään verkkopalvelun varassa case-pankilla vaan häneen ollaan vähintään kerran vuoteen yhteydessä. Yhteydenotto tapahtuu alustavasti puhelimitse, jonka tarkoituksena on saada sovittua asiakastapaaminen konttorille. Useimmiten edes kerran vuoteen tehty puhelinkontaktointi koetaan erittäin hyvänä asiana yritysasiakkaiden keskuudessa. Asiakkaat kokevat olevansa pidettyjä ja tärkeitä pankille. Pankin näkökulmasta puhelimitse kontaktoinnilla saadaan tehtyä helposti lisämyyntiä ja kartoitettua asiakkaan tarpeita pankin tarjoamien palveluiden suhteen.

Teorian kasaaminen ja olennaisten asiakokonaisuuksien etsiminen oli haasteellista. Asiakasvastuutuksesta itsestään ei ole tehty kovinkaan montaa teosta, joka toimukanaan suuren haasteen sen löytämiseksi. Muista teoksista asiakokonaisuuden etsiminen oli työlästä, jotta teoria olisi kyetty liittämään asiakasvastuutukseen.

Empiirisen tutkimuksen suunnitteleminen ja toteuttaminen oli vastaavasti helpompaa. Haastattelujen suunnittelu ja toteutus oli luontevaa, koska tiesimme, minkälaisesta asiakasryhmästä oli kyse ja tiesimme pankin toimintatavat. Haastatteluista haluttiin saada hyvin paljon avustavaa materiaalia niin tähän opinnäytetyöhön, kuin pankin omia toimintojakin varten. Käytännön työn kautta tiesimme miten asiat pankin toimien suhteen etenevät, jolloin pystyimme kasaamaan tarvittavat haastattelukysymykset helposti. Haastattelujen kohderyhmänä oli pienyrityssektorin yritykset Päijät-Hämeen talousalueelta, jotka työllistivät noin 1-12 työntekijää. Liikevaihdoltaan yrityksissä oli suurempiakin eroja, mutta tutkimuksen tulokseen sillä ei ollut suuntaa antavaa merkitystä. Empiirisessä osiossa haluttiin selvittää erityisesti asiakkaan kokemus asiakkuudesta case-pankilla. Haastatellut asiakkaat ottivat ensi kontakti puhelumme vastaan varsin positiivisesti ja olivat valmiita joustamaan haastattelumme vuoksi omista aikatauluistaan, jotta saimme asiakastapaamiset sovittua. Pankilta saimme myös hyvää tukea haastateltavien yritysten keräämisessä sekä joustoa oman työn lomassa tehtäviin asiakashaastatteluihin.

Oman vaikeutensa työhön toi erittäin tiukka pankkialaisuuslaki. Tämän vuoksi jouduimme tarkasti miettimään mitä tietoja voimme tuoda julki case-pankista sekä haastatelluista yrityksistä. Mielestämme työ onnistui hyvin, vaikka oma tietotaitomme aihealueelta oli vähäinen ja tiukat säädökset sekä pankin, että lain puolelta rajoittivat toimintaamme. Opinnäytetyön aiheen työstämiseen toi helpotusta se, että työskentelemme kyseisessä case-pankissa.

LÄHTEET:

Kirjalliset lähteet

Ala-Mutka Jukka, Talvitie Erkki. 2004. Tee asiakassuhteistasi tuottavia. Jyväskylä: Gummerus.

Arantola Heli. 2003. Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkaan johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Blomqvist Ralf, Dahl Johan, Haeger Tomas. 1993. Suhdemarkkinointi – Asiakassuhteet strategisena kilpailukeinona. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Cook Sarah. 1997. Customer Care. London: Kogan Page Limited.

Gröönroos Christian. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Hellman Kalevi. 2003. Asiakastavoitteet ja –strategiat. Juva: WS Bookwell Oy.

Kaario Kari, Pennanen Risto, Storbacka Kaj, Mäkinen Hanna-Leena (toim.). 2003. Selling Value. Juva: WSOY.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Helsinki: Kauppakaari.

Lehtinen Jarmo R. 1998. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita.

Lehtinen Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita

Liukko Timo. 1994. Asiakstarve ohjaamaan kehitystä – menetelmiä ja esimerkkejä. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Mattinen Hannu. 2006. Asiakkuusosaaminen: Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Pasanen M. 2006. Tutkimusmenetelmät kurssimateriaali. Lahti.

Rope Timo, Pöllänen Jouni. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: Weilin+Göös.

Selin Erica, Selin Jarmo. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta – avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki : Tietosanoma.

Storbacka Kaj, Blomqvist Ralf, Dahl Johan, Haeger Tomas. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

Storbacka Kaj, Lehtinen Jarmo R. 1997, 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Porvoo: WSOY.

Ylikoski Tuire. 1999. Unohtuiko Asiakas? Keuruu: Otava.

Elektroniset lähteet

Jokela, J. Asiakkuudet CRM ym. [verkkajulkaisu] Saatavissa:
<http://www.freewebs.com/jokelajari/Asiakkuuden%20hallinta.pps>

Eerola, H. Asiakashallinnan kehittäminen vs. markkinointi [verkkajulkaisu]. Medec Oy. Saatavissa: http://www.cs.jyu.fi/el/tjtc75_02/PDF/Luento19.pdf

Lehtinen, J. 2006. Solteq Oyj [verkkajulkaisu]. Aspectum Group. Helsinki. Saatavissa: http://www.solteq.com/files/solteq/solteq-paiva2006/SQ-paiva06_Lehtinen_Aspectum.pdf

Saatavissa:

http://www.edutainment.fi/edutainment/moodle/verkkokauppa/catalog/product_info.php?manufacturers_id=12&products_id=57

Koski K. Toim.2005. Kannattava yritys ei menetä parhaita asiakkaitaan [verkkajulkaisu]. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu. Kotka. Saatavissa:
http://www.menestys.kyamk.fi/Loppujulkaisin_final.pdf

Mäntylä I. 2006. Asiakaslähtöinen markkinointi osana asiakkuudenhallintaa [verkkajulkaisu]. Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampere. Saatavissa:
<https://oa.doria.fi/bitstream/handle/10024/4695/TMP.objres.781.pdf?sequence=1>

Asiantuntijayhteistyö

Case-pankin yrityspankin pankinjohtaja 29.11.2007. Lahti

CASE-PANKIN LOGO

Yritys X/Yrityksen edustaja
Yrityskatu 1
12356 Yritys

KUTSU PANKKIPALVELUJEN KARTOITUKSEEN

Hyvä vastaanottaja,

Case-pankki suorittaa syksyn 2007 aikana kartoituksen, jolla se selvittää yritysasiakkaiden pankkipalvelujen laajuutta, sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä palveluihin. Kartoituksen avulla pankki haluaa kehittää asiakaspalveluaan.

Kartoituksen suorittaa kaksi Lahden ammattikorkeakoulun opiskelijaa Hannariikka Erkkilä ja Simo Näveri. He työskentelevät Päijät-Hämeen Osuuspankissa ja tekevät aiheeseen liittyvän opinnäytetyön.

Yritykset on valittu osuuspankin omista asiakastiedoista ja toivomme, että teidän yrityksenne voisi osallistua em. kartoitukseen.

Kartoitus tehdään syvähaastatteluna, joka kestää noin tunnin. Haastattelu voidaan suorittaa joko yrityksenne tai pankin tiloissa sovittuna ajankohtana.

Olemme teihin yhteydessä asian tiimoilta viikolla 36.

Ystävällisin terveisin,

CASE-PANKKI

Xxxx xxxxxx
pankinjohtaja

Hannariikka Erkkilä
palvelumyyjä

Simo Näveri
palvelumyyjä

SYVÄHAASTATTELU:

Spontaani, käsitys case-pankista

A) YRITYKSEN PERUSTIEDOT:

- Mikä on yrityksen toimiala ja kauanko yritys on toiminut?
- Onko yritysmuoto muuttunut?
- Yrityksen koko > henkilöstö?
- Mitkä ovat yrityksen päätuotteet?
- Millainen on yrityksen markkina-asema ja kilpailutilanne?
- Millaiset konsernisuhteet yrityksellä on?
- Yrityksen tulevaisuuden suunnitelmat: onko investointeja, tuotekehityksiä, omistajan/sukupolvenvaihdoksia?

B) PANKKIASIAT:

- Miksi yritys on case-pankin asiakas? Onko case-pankki "pääpankki" (, jonka kautta hoitaa rahoitus- ja maksuliikeasiat)?

Onko yrityksellä muita pankkisuhteita

- Mitä pankkipalveluita yrityksellä on? (maksuliike, rahoitus, varallisuudenhoito, muut) Mikä on palveluiden käyttöaste?

Mikä käsitys yrityksellä on case-pankista yritys pankkina – vanhanaikainen, edistyksellinen?

- Tyytyväisyys pankkipalveluihin? Miksi eli mikä on toiminut hyvin ja mikä huonosti?
- Kuinka usein asioitte ja koska olette viimeksi asioineet pankissa?
- Kuinka tapaaminen sovittiin (oliko varattu aika)?

LIITE 2 jatkuu

- Millaisia asioita hoidatte pankissa?
 - jos asiakas hoitaa sellaisia asioita pankissa, joita voisi hoitaa esim. netissä, niin kysymys: miksi olette valinneet tällaisen hoitotavan?
- Hoitaako yritys/yrittäjä omat ja yrityksen asiat samalla kerralla?
- Haluaako yhden yhteyshenkilön: Onko jo oma yhteyshenkilö, pidätekö välttämättömänä?

C) ODOTUKSET JA TOIVEET:

- Millaisia odotuksia ja toiveita yrityksellä on pankin suhteen?
 - kuinka haluaa yhteydenpidon?
 - kuinka usein?
 - pelkät yrityksen asiat vai myös omat asiat?
 - Kuinka tärkeää on, että on oma yhteyshenkilö?
 - jos muuten kuin puhelimitse, niin miten suhtautuu puhelimitse tehtävään vuosittaiseen tarvekartoitukseen?

D) AKUUTIT ASIAT:

- Mikäli yrityksellä on akuutteja pankkiasioita, niin voidaanko pankista olla yhteydessä?