

Lauri Manninen

Arvoketjumalli rahoitusalaalla

Vähittäispankit

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden koulutusohjelma

Opinnäytetyö

Lokakuu 2016

Tekijä(t) Otsikko	Lauri Manninen Arvoketjumalli rahoitusosalalla. Vähittäispankit.
Sivumäärä Aika	21 sivua
Tutkinto	Tradenomi
Koulutusohjelma	Liiketalouden koulutusohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Rahoitus
Ohjaaja(t)	Lehtori Antti Hovi
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä Porterin arvoketjumalliin yleisellä tasolla ja soveltaa sitä rahoitusalan näkökulmasta, sekä esitellä arvoketjun eri prosessien arvonmäärittystä ja tehostamismahdollisuuksia. Työssä keskityttiin vähittäispankkitoimintaan sillä siitä oli saatavilla aiheeseen sopivia käytännön esimerkkejä. Aiheen laajuuden vuoksi työ on rajattu vain muutamiin vähittäispankkien kannalta kriittisiin arvoketjun osiin.</p> <p>Työssä käsitellään muun muassa arvoketjun asiakaspääoman kasvattamista, markkinointia ja asiakassegmentointia. Koska työn tuloksista kävi ilmi, että Suomen pankkikenttää hallitsevat samat pitkäaikaiset toimijat, sivuttiin työssä myös pankkien nykypäivän mahdollisuuksia erottua kilpailijoistaan.</p> <p>Työ käsittelee aihetta teoreettisella tasolla, joten kyseessä ei ole kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen tutkimus. Lähdemateriaalia kerätessä ilmeni, että arvoketjumallin soveltamisesta pankkitoimintaan löytyi suhteellisen vähän tietoa. Sen vuoksi tämän työn tarkoituksena on toimia apuvälineenä niille, jotka ovat kiinnostuneita lukemaan kompaktin tietopaketin aiheesta.</p>	
Avainsanat	Arvoketjumalli, rahoitusala, pankkitoiminta, vähittäispankit, arvonmäärittäminen, asiakaspääoma

Author(s) Title	Lauri Manninen Value Chain in Financing. Retail Banking.
Number of Pages Date	21 pages
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Finance
Instructor(s)	Antti Hovi, Senior Lecturer
<p>The purpose of this study was to explore Porter's value chain model and adapt it to the perspective of the financial sector, as well as to introduce the valuation of different processes in the value chain and how to optimize them. Due to the wide topic area, the focus in this study is in retail banking and it emphasizes a few critical processes in the value chain.</p> <p>The study is based on analyzing the theoretical level of value chain so this is not qualitative or quantitative study.</p> <p>The study showed that instead of physical products the services that are offered to the customers in the bank sector are usually intangible, such as increasing the profit of the invested capital. Therefore, getting more customers interested in investing formed an important part in the value chain. Especially marketing was found important when attracting new customers and as the bank sector in Finland is controlled by the same established operators, the study also briefly dealt with the ways banks could use to differentiate from their rivals.</p> <p>It was also found that there is relatively little information about adapting the value chain model to the bank sector. Therefore, this study is intended to be an aid for those who are interested in read a compact information package on the topic.</p>	
Keywords	Value chain, Financing, Banking, Retail Banking, Valuation, Customer Capital

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Arvoketjumallin tarkoitus	1
1.2	Tämän opinnäytetyön tavoitteet, rakenne ja aiheen rajaus	1
2	Arvoketju	2
2.1	Porterin arvoketjumalli	2
2.2	Arvoketjun rakenne	2
2.2.1	Arvoketjun perustoiminnot	3
2.2.2	Arvoketjun tukitoiminnot	4
2.2.3	Arvotoimintojen jaottelu pienempiin osiin	5
2.3	Arvoketjumallin soveltaminen vähittäispankkitoimintaan	6
3	Prosessit osana arvoketjua vähittäispankeissa	6
3.1	Asiakkaiden hankinta	6
3.2	Arvolupauksen muodostuminen	7
3.3	Arvolupauksen testaus	9
3.4	Asiakaskokemus	10
3.5	Asiakkaiden segmentointi ja asiakasinformaation hyödyntäminen	12
4	Arvoketjun prosessien tehokkuuden mittaaminen	13
4.1	Oikean mittaustekniikan valinta	14
4.2	Avainmittarit	14
4.2.1	Markkinoinnin tuottoprosentti ja myynnin lisäkasvu	14
4.2.2	Asiakkaan nykyarvo	15
4.2.3	Luottotappioprosentti	16
5	Arvoketjun prosessien tehostaminen	16
5.1	Markkinoinnin keskittäminen	16
5.2	Back office -prosessien keskittäminen	17
6	Opinnäytetyöprosessin arviointi	18
6.1	Sopivien lähteiden saatavuus, ajantasaisuus ja työhön käytetty aika	18
6.2	Tavoitteissa onnistuminen	18
	Lähteet	20

1 Johdanto

1.1 Arvoketjumallin tarkoitus

Tässä opinnäytetyössä perehdytään vähittäispankkien näkökulmasta Harvardin yliopiston professorin Michael Porterin esittelemään arvoketjumalliin, jonka tarkoituksena on kuvata yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun muodostumista sen lopulliseen arvoa tuottavaan muotoon. Arvoketjumallia voidaan myös soveltaa pienemmässä mittakaavassa esimerkiksi johonkin yrityksen tiettyyn prosessiin tai tuotannon osaan. Silloin puhutaan prosessien tai toimintojen arvoketjuista.

Arvoketjumallia käytetään usein jonkun fyysisen, raaka-aineista jalostuvan tuotteen arvonmuodostumisen kuvaamiseen. Oleellista on, että jokaisella prosessilla on kustannukset, joiden vuoksi tuotteen lopullinen arvo eli myyntihinta nousee. Arvoketjumallin tarkoitus on helpottaa muun muassa yritysjohton työtä, koska sen avulla voidaan havainnoida eri prosessien vaikutuksia kustannuksiin ja siten suunnitella esimerkiksi tuotannon tehostamista.

Rahoituslalla asiakkaalle tarjottavat palvelut ovat usein abstraktimpia kuin raaka-aineista jalostuva tuote. Palvelut liittyvät esimerkiksi sijoitetun pääoman kasvattamiseen tai erilaisiin luottoihin, joiden tuotto perustuu korkojen maksuun. Rahoituslalla pätevät kuitenkin samat liiketoiminnan peruslainsalaisuudet, joten arvoketjumallia voidaan osittain soveltaa myös pankkitoimintaan. Tässä työssä pääpaino on vähittäispankkitoiminnassa, sillä minulla on siitä kokemusta sekä asiakkaan että työntekijän roolissa. Myös merkittävä osa pankkien asiakkaista asioi nimenomaan vähittäispankkien kanssa, joten tämän opinnäytetyön lukijoilla on todennäköisesti kokemusta niiden liiketoiminnasta.

1.2 Tämän opinnäytetyön tavoitteet, rakenne ja aiheen rajaus

Lähdekirjallisuutta ja -aineistoa etsiessäni huomasin, että arvoketjumallin soveltamisesta rahoituslalaan löytyi hyvin vähän tietoa. Sen takia tavoitteeksi muodostui helppolukuisen ja kompaktin teoriapaketin kasaaminen aiheesta. Aiheen laajuuden vuoksi arvoketjun teoria käsitellään tässä opinnäytetyössä hyvin yleisellä tasolla ja pääpaino pysyy muutamissa vähittäispankkien arvoketjujen tärkeimmissä prosesseissa.

Aloitan työn esittelemällä Porterin arvoketjumallin teorian, jota sitten sovellan vähittäispankkitoimintaan. Työssä annetaan ensin konkreettisia esimerkkejä arvoketjun prosesseista ja käsitellään niiden tehokkuuden mittaamista. Lopulta sivutaan myös prosessien tehostamista.

Vähittäispankkitoiminnassa tärkeitä pääomalähteitä ovat muun muassa asiakkaiden tallettavat ja sijoittamat varat, lainoista saatavat korkotuotot sekä osakkeenomistajien tuoma osakepääoma. Sen vuoksi asiakaslähtöinen pankkitoiminta ja siihen liittyvät arvoketjun prosessit, kuten esimerkiksi markkinointi, ovat työssä pääosassa.

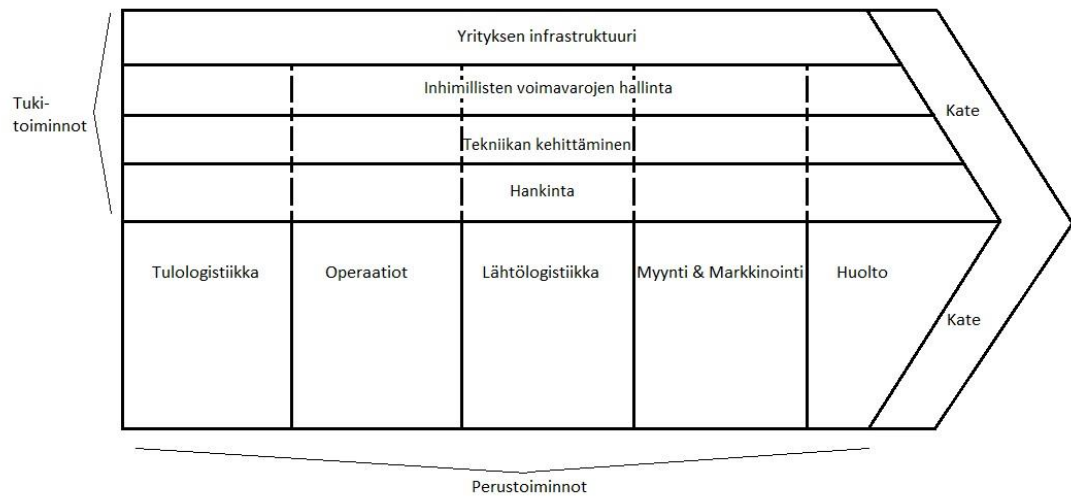
2 Arvoketju

2.1 Porterin arvoketjumalli

Porterin esittelemän arvoketjumallin lähtökohtana on se, että jokainen yritys koostuu useista eri toiminnoista ja osista, joita lopputuotteen tarjoamiseksi tarvitaan. Tällaisia osia ovat esimerkiksi markkinointi, tuotesuunnittelu ja asiakasrajapinnassa tapahtuva myynti tai tuotteen toimittaminen. Oleellista arvoketjumallissa on se, että siinä kuvataan kaikki tällaiset yrityksen osat ja toiminnot, jotta voidaan tarkastella yrityksen strategiaa, taloudellista toimintaa ja jopa historiaa. Porterin mukaan sopiva taso arvoketjulle on yksittäisen liiketoimintayksikön taso. Esimerkiksi toimialakohtainen arvoketju saattaa laajuutensa vuoksi peittää tärkeitä strategisia etuja. (Porter 1985, 54.)

2.2 Arvoketjun rakenne

Porter määrittelee arvon niin, että se on summa siitä, mitä asiakkaat ovat valmiita maksamaan yrityksen tarjoamasta tuotteesta tai palvelusta. Yrityksen arvon on siis oltava suurempi kuin kustannukset, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa. Arvoketju kuvaa tätä kokonaisarvoa ja sen pääosat ovat arvotoiminnot ja kate. Arvotoimintoja tarkastelemalla voidaan ymmärtää liiketoiminnan eri osien kustannuksia ja mahdollisia heikkouksia, jotta liiketoiminnan tehostaminen olisi helpompaa. (Porter 1985, 56.)



Kuvio 1. Arvoketjumalli Porterin esittämänä (Porter 1985, 55).

Kuten ylläoleva kuvio 1 esittää, arvotoiminnot on jaettu kahteen eri luokkaan, jotka ovat yrityksen tukitoiminnot ja yrityksen perustoiminnot. Perustoiminnot ovat tuotteen valmistamiseen ja välittämiseen liittyviä yrityksen osia, kun taas tukitoiminnot liittyvät perustoimintoja tukeviin prosesseihin. Arvotoiminnot luovat yrityksen kilpailuedun, sillä niiden toteuttaminen ja kustannustehokkuus määrittelevät muun muassa kustannusten määrän suhteessa kilpailijoihin. (Porter 1985, 55, 56.)

2.2.1 Arvoketjun perustoiminnot

Arvoketjun perustoiminnot on jaettu viiteen eri pääluokkaan:

- Tulologistiikka käsittää tuotantotekijöiden vastaanottoon sekä niiden varastointiin liittyvät prosessit yrityksessä.
- Operaatiot käsittävät arvotoiminnot, jotka liittyvät tuotteen valmistamiseen tai käsittelyyn. Tällaisia ovat teollisuudessa esimerkiksi pakkaus, tuotteen kokoaminen ja kunnan tarkastus.
- Lähtölogistiikka sisältää muun muassa tuotteen tilausten käsittelyn, toimituksen asiakkaalle ja valmiin tuotteen varastoinnin.

- Myynti ja markkinointi koostuvat prosesseista, jotka sisältävät asiakasrajapinnassa tapahtuvan myynnin sekä myynninedistämiseen liittyvät tekijät ja asiakassuhteiden hoidon.
- Huolto pitää sisällään arvotoiminnot, jotka ovat myynninjälkeistä asiakaspalvelua. Tällaisia ovat esimerkiksi tuoteasennukset tai huolto, sekä mahdollinen varaosien toimitus tai muutokset tuotteen toimintaan. (Porter 1985, 57, 58.)

Jokainen viidestä eri luokasta voi olla yrityksen kilpailuun ratkaisevasti vaikuttava tekijä. Huomioitavaa on, että yrityksen toimiala vaikuttaa siihen, mitkä luokista painottuvat yrityksen toiminnassa. Porter toteaa, että esimerkiksi omissa tiloissaan toimiva yritys ei välttämättä tarvitse merkittävää lähtölogistiikkaa mutta esimerkiksi pankkitoiminnassa myynnin ja markkinoinnin rooli korostuu. Henkilöstön on oltava tehokasta ja tuotteet täytyy hinnoitella hyvin. (Porter 1985, 57, 58.)

2.2.2 Arvoketjun tukitoiminnot

Arvoketjun tukitoiminnot on jaoteltu neljään eri pääluokkaan.

- Hankinta.
- Tekniikan kehittäminen.
- Inhimillisten voimavarojen hallinta.
- Yrityksen infrastruktuuri.

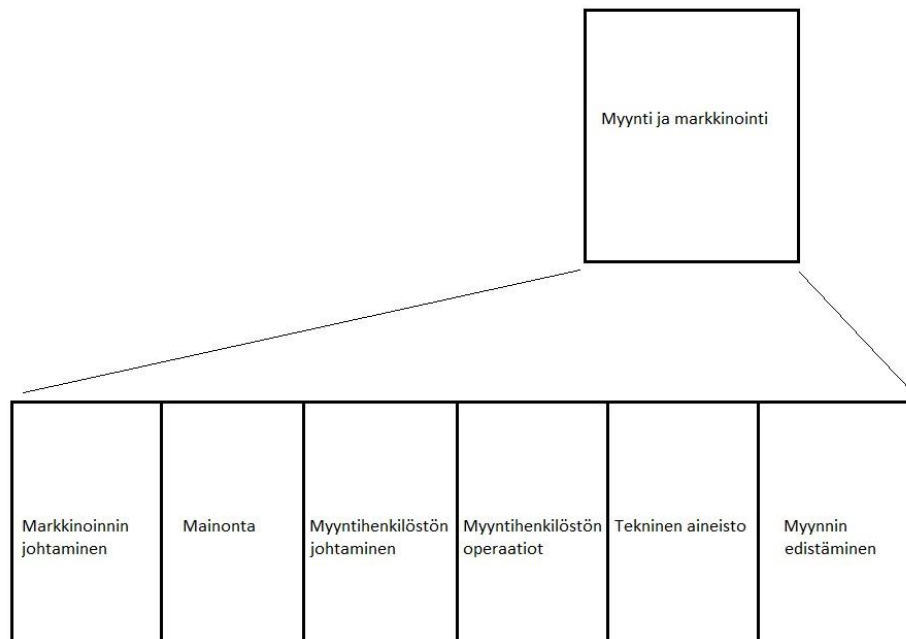
Hankinta levittäytyy usein koko yritykseen. Hankinnalla ei tässä yhteydessä tarkoiteta pelkästään raaka-aineiden tai koneiden hankintaa, sillä erilaisia hankintoja tapahtuu monella eri tasolla yrityksessä. Hankinnalla voidaan tarkoittaa myös esimerkiksi kirjanpito tai konsultointipalveluiden ostoa, tilapäistä vuokratyövoimaa, tai vaikka catering-palveluiden ostoa. Tekniikan kehittäminen puolestaan liittyy jokaiseen arvotoimintoon, sillä teknisten laitteiden ja sovellusten lisäksi se kattaa myös muun muassa eri prosessien työskentelytavat. (Porter 1985, 59, 60.)

Inhimillisten voimavarojen hallinta, eli henkilöstöhallinto, vaikuttaa osaltaan koko arvoketjuun ja yksittäisiin arvotoimintoihin. Kyseinen arvotoiminto pitää sisällään henkilöstön rekrytointiin, kouluttamiseen ja organisointiin liittyvät prosessit. Yrityksen infrastruktuuri käsittää yleensä koko yrityksen. Yrityksen infrastruktuuri tarkoittaa johdon ja rahoituksen

lisäksi myös juridisen toiminnan kannalta tärkeitä seikkoja, kuten esimerkiksi kirjanpitoa, lakimiehiä ja viranomaissuhteita. (Porter 1985, 61, 62.)

2.2.3 Arvotoimintojen jaottelu pienempiin osiin

Arvoketjun perusluokat voidaan pilkkoa vielä pienempiin osiin. Etenkin laajat toimintalueet on hyvä jakaa, jotta voidaan hahmottaa yrityksen arvoketjun ja toimialan kannalta merkittävimpiä prosesseja. Kuten alla olevasta kuviosta 2 voi huomata, on yhden arvotoiminnon sisällä useita eri prosesseja, jotka vaihtelevat toimihenkilötason suorittavasti työstä aina johtotyöhön asti. (Porter 1985, 64.)



Kuvio 2. Porterin esimerkki myynnin ja markkinoinnin jakamisesta eri prosesseihin (Porter 1985, 64).

2.3 Arvoketjumallin soveltaminen vähittäispankkitoimintaan

Porterin käyttämät esimerkit arvoketjumallista kuvaavat perinteistä teollisuus- tai kulutushyödykettä valmistavaa yritystä. Siitä huolimatta arvoketjumallia voi soveltaa vähittäispankkien liiketoimintaan, sillä jokaiseen arvotoimintoon kuuluvia osia löytyy myös pankkiliiketoiminnasta.

Kokemuksieni perusteella tukitoiminnot ovat hyvin samantyyppisiä kuin muissakin suurissa ja keskisuurissa yrityksissä. Pankkiliiketoimintaa koskee kuitenkin useat juridiset säädökset, joten erityisesti yrityksen infrastruktuurin viranomaissuhteet korostuvat. Perustoiminnoista erityisesti operaatiot sekä myynti ja markkinointi painottuvat, kun taas tulo- ja lähtölogistiikan sekä huollon osuus on vähäisempi.

Vähittäispankeissa huoltoon rinnastettavaa myynninjälkeistä asiakaspalvelua on kuitenkin esimerkiksi lainojen maksuohjelmien sopiminen tai maksusuunnitelmien teko. Logistiikkaan rinnastettavaa toimintaa on muun muassa sopimusten ja asiakirjojen postitus asiakkaille tai asiakaspostin ja sijoitustoimeksiantojen vastaanottaminen, jota sähköiset palvelut nykyään helpottavat.

Luvuissa kolme, neljä ja viisi perehdytään muutamiin vähittäispankkitoiminnan arvoketjujen kannalta tärkeimpiin prosesseihin, sekä tarkastellaan mahdollisuuksia arvoketjun tahostamiseen. Pääpaino on myynnin ja markkinoinnin prosesseissa, joihin kuuluu muun muassa asiakkaiden hankinta ja segmentointi.

3 Prosessit osana arvoketjua vähittäispankeissa

3.1 Asiakkaiden hankinta

Kaikessa liiketoiminnassa yksi tärkeimmistä seikoista asiakaspääomaa lisätessä on uusien asiakkaiden hankinta. Tässä prosessissa avainasemassa on asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen, ja sillä saavutetun tiedon soveltaminen markkinointiin sekä yrityksen tarjoamiin palveluihin (Ahonen & Rautakorpi 2008, 16).

Kotimaisen pankkisektorin toimijoita verrattaessa käy nopeasti selväksi, että pankkien tarjoamat palvelut ovat usein lähes identtisiä. Asiakkaita houkutellaan enemmän valintamotiiveihin pohjautuvilla mielikuvilla kuin uusilla innovaatioilla. Silti myös innovaatioita syntyy harvakseltaan. Näistä mainittakoon esimerkiksi yleistyvät verkkotapaamiset, joissa asiakas voi verkkopankin kautta hoitaa laina-asioitaan pankkineuvojan kanssa. Internet ja digitalisaatio ovat muokanneet pankkisektoria merkittävästi, joten asiakkaan on helpompi äänestää jaloillaan kuin koskaan aiemmin.

Uusasiakashankinnassa innovaatioiden puutetta voidaan korvata muilla markkinointikeinoilla. Yksi tällainen keino voi olla esimerkiksi arvolupaus, joka kertoo, mitä hyötyä asiakas saa valitsemalla tietyn pankin. Arvolupauksessa oleellista on erityisesti sen relevanttius kohderyhmälle ja kilpailijoista erottuminen (Tolvanen 2012, 68). Pankkien arvolupauksissa käytettäviä seikkoja voisivat olla muun muassa kotimaisuus, kattava asiakkaan tavoittava konttoriverkosto, vakavaraisuus tai hyvät keskittämisedut. Pienet pankit saattavat markkinoida palvelujaan yksilöllisempinä ja helpommin lähestyttävänä.

Vanhojen asiakkaiden uskollisuuden säilyttämisessä pätevät samat keinot, mutta yhtä oleellista on palvelulupauksissa pysyminen. Palvelulupaukset voivat koskea esimerkiksi määräaikaan opintolainaerän siirtämisestä asiakkaalle, asiakaspalvelun vastausaikaan tai panttikirjojen toimitusta konttoriin kiinteistökauppoja varten. On pystyttävä vastaamaan asiakkaiden tarpeisiin vähintään yhtä nopeasti kuin kilpailija, jotta voidaan täyttää arvolupaus nopeasta palvelusta.

3.2 Arvolupauksen muodostuminen

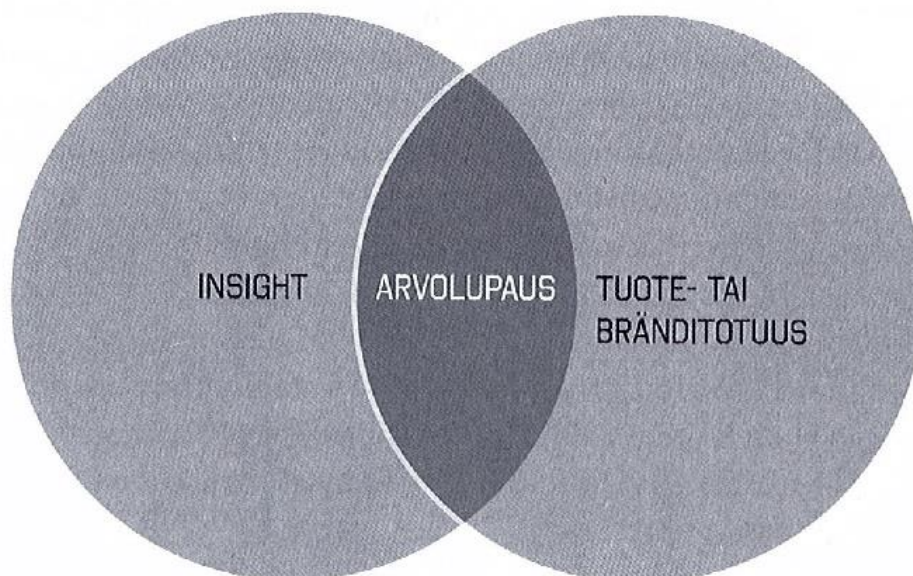
Arvolupausta kehittäessä on aloitettava kohderyhmänäkemyksen luomisesta. Toisin sanoen on ymmärrettävä kohderyhmäänsä muun muassa sen tarpeiden, motiivien ja arvojen pohjalta. Kohderyhmänäkemyksen luomisessa avainasemassa on asiakasinformaatio, jonka perusteella asiakkaita voidaan esimerkiksi segmentoida palveluiden tarjoamisen helpottamiseksi.

Asiakasinformaation kerääminen on lopulta yksinkertainen prosessi, sillä sitä saadaan esimerkiksi tilastoimalla päivittäisiä asiakaskontakteja ja niissä syntyneitä myyntitapahtumia. Tärkeintä on, että asiakkaista syntyvä kuva on mahdollisimman realistinen. Muuten ei pääse muodostumaan *insightia*, eli ymmärryksen perusteella rakentuvaa ideaa,

joka on tuote- ja bränditotuuden ohella toinen tärkeä seikka arvolupausta muodostaessa. Insight tulisi miettiä niin, että siinä on sekä tarve että ongelma. (Tolvanen 2012, 81, 82.)

Pankin toiminnassa insight voisi olla esimerkiksi sellainen, että potentiaalisella asiakkaalla on halu tukea kotimaista pienpankkia, mutta kyseisen pankin konttoriverkosto on liian harvalukuinen. Pankin pitäisi siis keksiä sellainen toimintatapa, jolla saadaan tämä potentiaalinen asiakas houkuteltua pitkästä välimatkasta huolimatta lopulta asiakassuhteeseen.

Arvolupausten muodostumisessa toinen tärkeä osa on tuote- tai bränditotuus. Siinä arvolupausta muodostavan pankin tulisi punnita niitä ominaisuuksia, joita sillä on. Esimerkiksi arvot, resurssit ja kilpailijoista erottavat vahvuudet voivat olla määrittäviä ominaisuuksia. Kaikkea kilpailijoista erottavaa kannattaa käyttää hyödyksi, jos eroavaisuus saadaan insightin avulla asiakkaille relevantiksi ja siten käännettyä eduksi arvolupausta suunniteltaessa. Alla olevassa kuviossa 3 on Tolvasen näkemys siitä kuinka insight ja tuote- tai bränditotuus muodostavat yhdessä arvolupausten. (Tolvanen 2012, 83, 84.)



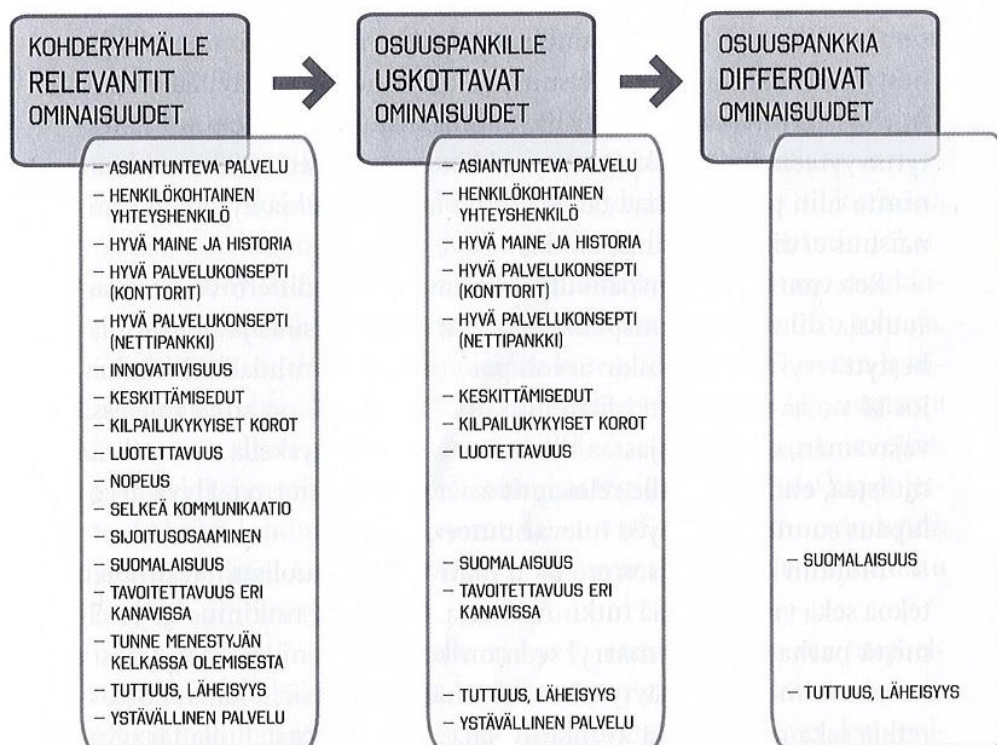
Kuvio 3. Tolvasen käyttämä havainnekuva arvolupausten muodostumisesta (Tolvanen 2012, 83).

3.3 Arvolupauksen testaus

Arvolupauksen voi testata kolmesta eri osasta koostuvalla RUD-testillä. Sen osat ovat relevanttius, uskottavuus, sekä erottuvuus kilpailijoista (differoituminen). Relevanttius kuvaa sitä, että arvolupauksessa esitettävä asia on kohderyhmälle merkityksellinen. Uskottavuus puolestaan kuvaa sitä, että tämä luvattu asia todella on olemassa pankin palveluissa tai siihen liitetyissä brändimielikuvissa. Viimeisenä differoituminen kuvaa sitä, että arvolupauksessa esitettävä asia todella on erilainen kuin kilpailijoilla.



Kuvio 4. Tolvasen käyttämä havainnekuva RUD-testistä (Tolvanen 2012, 84).



Kuvio 5. Tolvasen esimerkki siitä, miltä Osuuspankin RUD-testaus voisi näyttää (Tolvanen 2012, 85).

Edellä olevassa esimerkkikuviossa 4 on Tolvasen näkemys RUD-testistä, ja sitä seuraavassa kuviossa 5 Tolvanen on käyttänyt RUD-testauksen havainnollistamiseen Osuuspankkia. Kohderyhmälle relevantteihin ominaisuuksiin on listattu seikkoja, joita asiakkaat pankeissa arvostavat. Ne voidaan laittaa tärkeysjärjestykseen (tässä esimerkissä ne ovat aakkosjärjestyksessä), mikäli se helpottaa kaikista tärkeimpien ominaisuuksien painottamista. Relevanttien ominaisuuksien listaa tehtäessä tulisi välttää liiallista rationaalisuutta, eikä emotionaalisten ominaisuuksien kirjaamista pidä pelätä.

Tolvasen mukaan Osuuspankkia voi pitää uskottavana monissa relevanteissa ominaisuuksissaan, ja hän on karsinut omien sanojensa mukaan lähinnä dynaamisuuteen ja eteenpäin menemiseen liittyviä seikkoja pois. Suurin karsinta tapahtuu Osuuspankkia differoivissa ominaisuuksissa. Se, että esimerkiksi luotettavuus ei pääse differoivien ominaisuuksien listalle, ei johdu Osuuspankin mahdollisesta epäluotettavuudesta. Tolvasen mukaan kyseessä ei kuitenkaan ole oikeasti differoiva ominaisuus, koska monia Osuuspankin kilpailijoita voidaan myös pitää luotettavina pankeina. (Tolvanen 2012, 84, 85, 86.)

Mielestäni Tolvasen käyttämä esimerkki korostaa sitä, miten vaikeaa pankkisektorilla on erottua kilpailijoistaan. Differoiviin tekijöihin jää lopulta vain suomalaisuus, tuttuus, sekä läheisyys. Kaikissa noissa seikoissa myös mielikuvamarkkinoinnilla on suuri merkitys.

3.4 Asiakaskokemus

Lopulta arvolupaus punnitaan kuitenkin käytännössä, sillä sen pitäisi näkyä positiivisena kassavirtana (Tolvanen 2012, 84.). Oleellista on, että asiakkaan asiakaskokemus on arvolupauksen mukainen. Täytyykö esimerkiksi mielikuva nopeasta tai asiantuntevasta palvelusta. Pankkien on otettava huomioon myös se, että erilaiset asiakkaat haluavat palvelua eri kanavia pitkin. Osa haluaa asioida konttoreissa, kun toiset taas haluavat palvelua nettipankin tai puhelimen välityksellä. Asiakaskokemuksen pitäisi olla kuitenkin aina hyvä, oli asiakaspalvelun kanava mikä tahansa. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 104)

Pankkiuskollisuudesta vuonna 2004 väitellyt tutkija Christina Nordman ihmetteli, miksi pankit markkinoivat kilpailukykyisiä hintoja, vaikka asiakas haluaa ensisijaisesti hyvää palvelua. Hän korostaa vahvan tunnesiteen luomisen tärkeyttä asiakkaaseen, joka on pettynyt edelliseen pankkiinsa. Nordmanin mukaan tässä oleellista on myös konttorien fyysinen läsnäolo. (Asiakkaan uskollisuus syntyy tunteesta. 2016).

Etenkin suurien pankkien nykyinen toiminta sotii edellä mainittua periaatetta vastaan. Esimerkiksi konttoriverkoston harvennukset ja käteispalveluiden keskittäminen suurimpiin konttoreihin vaikuttavat asiakaskokemukseen merkittävästi. Jonotusajat ovat pidentyneet huomattavasti, eikä tilannetta helpota häiriöt sähköisissä palveluissa. Näin rajuja vähennyksiä niin palveluissa kuin henkilöstössä on tehty viimeksi 90-luvun laman aikaan (Danske aikoo sulkea joka neljännen konttorinsa - lue missä kaikkialla päättyy muistojen Postipankin taru. 2016).

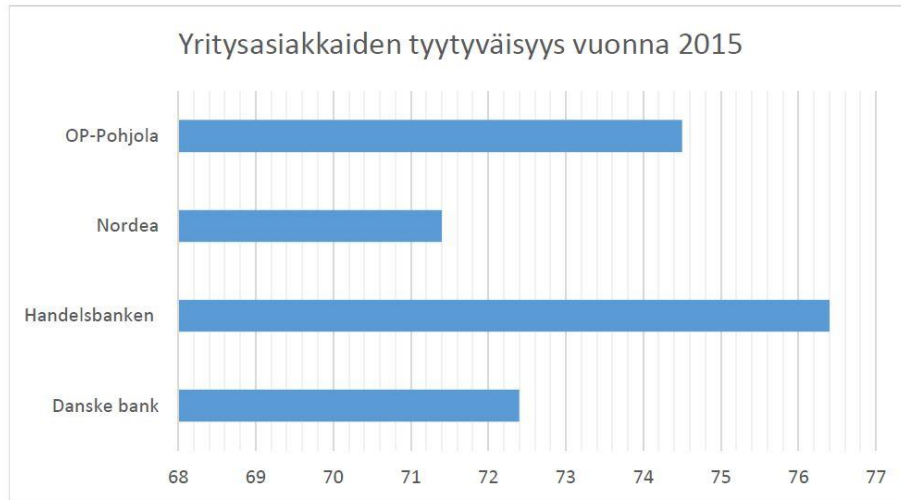
Alla olevat kuviot 6 ja 7 esittävät tuloksia EPSI Ratingin tekemästä asiakastyytyväisyystutkimuksesta pankkien yksityis- ja yritysasiakkaista vuodelta 2015. Niistä voi päätellä, että pankkisektorin myllerryksessä parhaiten ovat menestyneet pienet pankit. Esimerkiksi POP-pankki on ollut asiakastyytyväisyydessä kärkisijalla viime vuosina. Myös Handelsbanken ja Säästöpankit ovat menestyneet kiitettävästi. Pienet pankit ovat selvästi kyenneet lunastamaan arvolupauksen hyvästä ja asiakaslähtöisestä palvelusta.

Tyytyväisyys yksityisasiakkaat					
Pankki	2011	2012	2013	2014	2015
Aktia	80,8	80,2	79,7	77,7	79,8
Danske bank	74,2	72,4	66,2	67,9	70,8
Handelsbanken	82,2	81,3	81,7	81,5	81,9
Nordea	75,2	72	72,8	71,8	71,8
OP-Pohjola	77,9	79,9	78,2	76,6	78,2
POP Pankki	83,6	83,2	82,7	81,4	82,4
S-Pankki		81,2	79,8	80,7	75
Säästöpankit	82,7	82,3	80,6	80,7	80,5



Kuvio 6. Yksityisasiakkaiden tyytyväisyys EPSI Ratingin tekemässä Pankit 2015 yhteenvedossa (EPSI Rating 2015.).

Tyytyväisyys yritysasiakkaat					
Pankki	2011	2012	2013	2014	2015
Danske bank	74,3	74,2	73	68,5	72,4
Handelsbanken	79,5	80,2	78,8	77	76,4
Nordea	74,5	75,3	73,9	71,2	71,4
OP-Pohjola	76,1	77,9	76,1	75,4	74,5



Kuvio 7. Yritysasiakkaiden tyytyväisyys EPSI Ratingin tekemässä Pankit 2015 yhteenvedossa (EPSI Rating 2015.).

Mielenkiintoista on, että myös yritysasiakkaiden tyytyväisyydessä kärkisijalla on pienpankki. Handelsbanken ohitti vertailussa huonoiten pärjänneen Nordean viidellä prosentilla. Toiseksi tullut OP-Pohjola jäi Handelsbankenille 1,9 prosenttia.

3.5 Asiakkaiden segmentointi ja asiakasinformaation hyödyntäminen

Kuten muillakin toimialoilla, myös pankkitoiminnassa voidaan asiakasymmärryksen ja markkinoinnin apuna käyttää asiakassegmentointia. Asiakassegmentoinnissa on huomioitava erilaisten asiakkaiden potentiaalinen vaikutus arvoketjuun, esimerkiksi varallisuuden, tulotason, iän sekä talouden koon perusteella (Porter 1985, 292.).

Käytännössä asiakkaiden jako erilaisiin segmentteihin näkyy parhaiten pankkien asiakasryhmissä ja etuohjelmissä, jotka ovat suunniteltu niin, että arvoketjun kannalta tuottavimmat asiakkaat saavat eniten etuja. Tästä esimerkkinä Nordea, jolla on käytössään muun muassa check in -asiakkuus, avainasiakkuus, sekä Premium Banking -asiakkuus. (Nordean www-sivusto. 20.7.2016.)

Check in -asiakkuus on suunnattu 18–28 vuotiaalle nuorille, joilla ei yleensä ole suuria määriä säästöjä tai runsaasti lainaa. Nuoria asiakkaita houkutellaan esimerkiksi maksuttomilla Electron- ja Debit-korteilla, maksuttomilla verkkopankkitunnuksilla ja mahdollisen asuntolainan edullisemmalla järjestelypalkkiolla. (Nordean www-sivusto. 20.7.2016.)

Avainasiakkuus vaatii jo syvempää asiakassuhdetta pankkiin. Säästöjä tai lainoja tulee olla vähintään 30 000 euron edestä sekä tuotteita ja palveluita vähintään viidestä tuoteryhmästä. Vastineeksi saa kuitenkin henkilökohtaisen pankkineuvojan, jonka avulla esimerkiksi säästämisen suunnittelu on helpompaa. (Nordean www-sivusto. 20.7.2016.)

Premium Banking -asiakkuus vaatii varallisuutta vähintään 80 000 euron edestä. Asiakkaalle tarjotaan oma varainhoitaja sekä tarvittaessa pankkilakimiesten palveluita, säästämisen suunnitelma, laajemmat sijoittamisen tuotteet sekä esimerkiksi eläkesäästämistä. (Nordean www-sivusto. 20.7.2016.)

Edellä kuvatut etuohjelmat osoittavat sen, että pankki tavoittelee varakkaita ja pankkiasiointiaan keskittäviä henkilöitä, koska heille tarjotaan eniten palveluita vastineeksi asiakkuudestaan. Jokaisessa segmentissä asiakaskokemuksen tulee kuitenkin olla hyvä, sillä nykyinen check in -asiakas voi tulevaisuudessa harkita esimerkiksi lainan ottamista tai sijoittamista saman pankin asiakkaana, mikä on tärkeää pitkäaikaisen asiakassuhteen kannalta.

Hyvin suunnitellut asiakassegmentit tuottavat samalla asiakasinformaatiota. Niiden avulla voidaan helposti seurata muun muassa erityyppisten asiakkaiden lukumäärää ja vaihtelua asiakasryhmien välillä. Asiakassegmentointi hyödyttää myös mainontaa, sillä tehokkaan segmentoinnin avulla voidaan kohdentaa mainosviestintää helpommin potentiaaliselle kohderyhmälle. Tästä esimerkkinä opintolaina, jota markkinoidaan erityisesti nuorille check in -asiakkaille.

4 Arvoketjun prosessien tehokkuuden mittaaminen

4.1 Oikean mittaustekniikan valinta

Liiketoiminnan tuloksia ja tehokkuutta mitattaessa on huomioitava ennalta asetetut tavoitteet, jotta saaduille tunnusluvuille voidaan asettaa vertailuarvo. Huomioon on otettava myös se, että mitataanko pitkän vai lyhyen aikavälin tuloksia. Erityisesti asiakasrapinassa tapahtuva myynnin ja markkinoinnin tavoitteiden asettaminen ottaa huomioon usein vain lyhyen aikavälin tuloksen, vaikka liiketoiminnan arvoon liittyy myös pitkän aikavälin kassavirtaa – etenkin pankkitoiminnassa. Lyhyen tähtäimen kassavirta näkyy tilastoissa kuitenkin konkreettisemmin, joten erityisesti johto kiinnittää siihen herkästi huomiota. (Ahonen & Rautakorpi 2008, 55, 58, 111.)

Koska asiakaspääoman kasvattaminen on tärkeä osa liiketoiminnan kannattavuutta, täytyy esimerkiksi markkinointia kyetä mittaamaan mahdollisimman tehokkaasti. B2B markkinointipalveluiden tarjoamiseen erikoistunut Brandfors listaa viisi strategista kysymystä, jotka sopivat myös vähittäispankkien markkinointianalysoinnin suunnitteluun:

- Mitä kannattaa mitata?
- Miten mittaaminen lisää tehokkuutta?
- Miten mittaaminen luo lisäarvoa asiakkaalle?
- Mistä voi hakea oleellisen tiedon?
- Miten analysoida ja raportoida tieto?

Edellä olevat kysymykset auttavat rajaamaan tutkimusta liiketoiminnan kannalta oleellisten tekijöiden pariin, jotta markkinoinnin strateginen johtaminen helpottuu. (Brandforssin www-sivusto. 6.10.2016.)

4.2 Avainmittarit

Avainmittarit ovat tunnuslukuja, joiden avulla voidaan havainnollistaa yrityksen suoriutumista eri osa-alueilla. Yleisimmät niistä pätevät useiden eri toimialojen liiketoimintaan, mutta niitä voidaan rakentaa myös toimialakohtaisesti. (Brandforssin www-sivusto. 6.10.2016.) Vähittäispankkitoiminnassa toimialakohtaisiin tunnuslukuihin kuuluu esimerkiksi luottotappioprosentti.

4.2.1 Markkinoinnin tuotto-% ja myynnin lisäkasvu

Markkinoinnin tuotto prosentilla eli ROI:lla (*return of investments*) voidaan mitata mainoskampanjan aiheuttamaa tuottoa myynnissä suhteessa kampanjan kuluihin. Markkinoinnin tuotto prosenttien laskentakaava muodostuu seuraavasti:

- Markkinoinnin tuotto prosentti = (Nettotuotto / Investointi) × 100
- Nettotuotto = myynti – kulut
- Investointi = suorat kulut + käytettyjen resurssien kulut + muut mahdolliset kampanjaan liittyvät kulut.

Markkinoinnin ROI on kuitenkin yksinkertainen laskelma, joka ei pureudu onnistumisen tai epäonnistumisen syihin. (Brandforsin www-sivusto. 6.10.2016.)

Markkinoinnin aiheuttamaa nettotuottoa laskettaessa on hyvä huomioida myös myynti, joka olisi tapahtunut ilman lisättyä mainontaa. Siinä apuna voidaan käyttää mainoskampanjan keston mukaista normaalia myyntikeskiarvoa. Näin pystytään tarkemmin selvittämään ja ymmärtämään myynnin sekä markkinoinnin välistä korrelaatiota. (Brandforsin www-sivusto. 6.10.2016.)

4.2.2 Asiakkaan nykyarvo

Brandfors mainitsee tärkeimmäksi markkinoinnin mittariksi asiakkuuden nykyarvon eli *Customer Lifetime Valuen*. Sen avulla voidaan arvioida paljonko asiakkuuteen kannattaa investoida ja mikä on asiakkuuden tulevien tuottojen arvo nykyrahassa.

Laskelmassa huomioidaan seuraavat seitsemän seikkaa:

- Asiakkuuden pituus vuosissa.
- Vuodessa tapahtuvat myynnit (pankkitoiminnassa tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tietyn asiakassegmentin tuottamia voittoja).
- Asiakaspoistuma vuoden aikana.
- Diskonttokoron suuruus.
- Asiakkuuden aloituskulut.
- Vuosittainen markkinointipanostus.
- Hintakilpailukerroin.

Asiakkuuden nykyarvon määrittäminen helpottaa muun muassa markkinointibudjetin ja -tavoitteiden määrittämisessä. (Brandforsin www-sivusto. 6.10.2016.)

4.2.3 Luottotappioprosentti

Pankkitoiminnassa erittäin tärkeä luotonantoprosessin tehokkuuden mittari on luottotappioiden määrä. Luottotappioprosentti korreloi erityisesti luotonannon varovaisuuden eli asiakkaan maksukyvyyn arvioinnin kanssa. Esimerkkinä luottotappion laskuperusteista voidaan käyttää Nordean puolivuotiskatsauksessa ilmoitettua tapaa. Siinä luottotappion laskuperusteeksi ilmoitetaan nettomääräiset luottojen arvonalentumisista johtuvat tappiot vuositasolla koko tarkasteltavan kauden luotonannosta. (Osavuositarkastus tammi-kesäkuu. 2016, 7.)

5 Arvoketjun prosessien tehostaminen

5.1 Markkinoinnin keskittäminen

Pankkien toimintaa on viime vuosina ohjannut eri prosessien tehostaminen muun muassa toimintoja keskittämällä. Tästä hyvänä esimerkkinä toimii Aktia, joka finanssialan myllerryksessä onnistuneesti keskitti koko pankkikonsernin markkinoinnin vuonna 2008. Tavoitteena tällaisessa keskittämisessä voi olla esimerkiksi kulujen hallinta, brändin yhtenäistäminen ja mainonnan tehokkaampi kohdentaminen.

Aiemmin jokaisella Aktian konttorilla oli oma markkinointibudjetti eikä markkinoinnin johtaminen ollut tarkoin määriteltyä. Hajautettu vastuu markkinoinnista näkyi esimerkiksi brändin logoissa, sillä erilaisia Aktian logoja oli jopa 30 kappaletta. Keskittämiseksi määrätty johtaja joutuikin aloittamaan työnsä perehtymällä siihen, kuinka erityyppisiä mielikuvia asiakkailla konsernista oli. Sen seurauksena Aktia valitsi kohteikseen kasvukeskukset, pääkaupunkiseudun sekä rannikon ja alkoi keskittymään enemmän asiakaslähteeseen palveun. (Tolvanen 2012, 87.)

Markkinointiaan tehostaessa Aktia ei keskittynyt pelkästään kulujen karsimiseen, joten myös asiakaslupaus ja positiointi määriteltiin uudestaan. Asiakkaille relevanttia differoimista haettiin muun muassa kvantatiivisella aineistoilla sekä henkilökunnan haastattelulla. Finanssialalle tyypillisesti Aktia päätyi differoimaan mielikuvilla palvelukulttuurista, joka pohjautuu erityisesti ihmisläheisyyteen. Huomattavaa on, että Aktian lisäksi

Osuuspankki differoi brändiään saman tyyppisillä ominaisuuksilla (katso kuvio 5), joten Aktia päätti keskittyä nykyisiin asiakkaisiinsa. Haasteena uudistuksessa oli segmentointi, sillä Aktia-konserni toimii useilla eri toimialoilla. Vähittäispankkitoiminnan lisäksi Aktia tarjoaa muun muassa kiinteistönvälitys- ja vakuutuspalveluita, joten luonnollisesti myös asiakastyyppejä on lukuisia. Lopulta segmentointi päädyttiin hoitamaan siten, että asiakkaat luokitellaan sen mukaan kuinka monesta eri päätuoteryhmästä heillä on tuotteita. (Tolvanen 2012, 88, 89.)

Edellä kuvattu esimerkki Aktian tapauksesta osoittaa onnistuneen differoitumisen ja markkinoinnin keskittämisen tärkeyden. Sen lisäksi, että Aktia pärjää hyvin asiakastytyväisyyskyselyissä, teki se myös ennätystuloksen uudistumisensa jälkeen vuonna 2010. (Tolvanen 2012, 90, 91.)

5.2 Back office -prosessien keskittäminen

Vähittäispankeissa on markkinointitoimintojen lisäksi runsaasti muitakin prosesseja, joita keskittämällä voidaan tehostaa asiakasrajapinnassa tapahtuvaa myyntityötä. Esimerkiksi erilaiset back office -toiminnot ovat usein keskitettyjä, jotta myynnille ja uusasiakashankinnalle jäisi enemmän aikaa konttoreissa.

Pankkitoiminnassa taustaprosessit koostuvat muun muassa arkistoinnista, asiakirjojen skannauksesta, tietokantojen päivittämisestä, rahastojen arvonlaskennasta, luotonvalvonnasta tai asiakastietojen päivittämisestä. Back office -työ on usein jo ennestään hiottu mahdollisimman tehokkaaksi, joten sen keskittäminen tai jopa ulkoistaminen on luonteva tapa kustannussäästöjen tai lisäarvon hankinnassa. Esimerkiksi Digia on osoittanut kiinnostusta finanssialaa kohtaan, sillä se aloittaa yhteistyön FIM Oyj:n kanssa back office -palveluiden tuottajana. (Digia aloittaa uuden finanssialan ulkoistusliiketoiminnan. FIM ulkoistaa rahastojen back office -toimintoja Digialle. 2016.)

Omassa työssäni huomasin, että esimerkiksi skannausprosessit ja arkistointi ovat täysin keskitettyjä. Konttoreista sopimukset lähetetään käsittelemättöminä sisäisellä postilla back office -yksikköön, jossa ne skannataan, tarkistetaan ja lopulta arkistoidaan. Näin konttoriverkoston työntekijät voivat käyttää aikansa tehokkaammin myymiseen, konttoreihin tarvitaan vähemmän henkilökuntaa ja lopulta arvoketju toimii tehokkaammin.

6 Opinnäytetyöprosessin arviointi

6.1 Sopivien lähteiden saatavuus, ajantasaisuus ja työhön käytetty aika

Tätä opinnäytetyötä tehdessä haasteeksi muodostui sopivien lähteiden löytäminen. Porterin arvoketjumallista löytyi kiitettävästi lähteitä niin Porterin omasta kirjallisuudesta kuin tuoreemmasta käytäntöön painottuvasta kirjallisuudesta. Arvoketjumallin soveltamisesta erityisesti vähittäispankkitoimintaan löytyi kuitenkin rajoitetummin tietoa. Tärkeään asemaan opinnäytetyön teossa nousi arvoketjua käsittelevä kirjallisuus, jossa oli ajoittain käytetty käytännön esimerkkejä pankkitoiminnasta. Lähteiden suppeutta paikkasin internetissä julkaistuilla vähittäispankkitoimintaa käsittelevillä uutisilla, jotka käsittelivät alan viimeaikaisia murroksia.

Ensisijaisen tärkeää oli myös oma puolitoistavuotinen työskentelyni vähittäispankissa, minkä vuoksi pystyin soveltamaan arvoketjun teoriaa käytäntöön. Työkokemukseni mahdollisti tämän työn aiheen valinnan ja aihepiirin uskottavan käsittelyn, vaikka prosessin loppupuolella jouduin vaihtamaan työpaikkaa ja sen vuoksi opinnäytetyön valmistuminen hidastui. Koko opinnäytetyöprosessi vei noin vuoden mukaan lukien aiheen suunnittelun, tiedonhaun ja kirjoitusprosessin.

6.2 Tavoitteissa onnistuminen

Koska tämän opinnäytetyön ensimmäinen tavoite oli kompaktin ja helppolukuisen teoriapaketin kasaaminen, tuli heti työn alussa selväksi, että aiheen laajuuteen vuoksi työ oli rajattava kattamaan vain muutamia vähittäispankin arvoketjun kannalta kriittisiä prosesseja. Tärkeäksi seikaksi muodostui myös arvoketjun esittely ymmärrettävästi ja työn pohjustus siten, että pääpaino tekstissä säilyy kuitenkin pankkitoiminnan kannalta oleellisissa prosesseissa sekä niiden tehostamisessa ja mittaamisessa.

Kirjoitusprosessin aikana toiseksi tavoitteeksi muodostui tekstin pitäminen niin ymmärrettävänä, että lukijalla ei tarvitse olla aiemmin hankittua syvällistä tietotasoa pankkisektorista tai arvoketjumallista. Myös omat tietoni aiheesta karttuivat kirjoitusprosessin aikana ja oma ammatillinen osaamiseni kasvoi, sillä suurten kokonaisuuksien ymmärtäminen pankkityöskentelyssä kehittyi.

Aiheena arvoketju vähittäispankeissa oli todella kiinnostava ja mielestäni onnistuin työn molemmissa tavoitteissa hyvin, sillä rakenteeltaan teksti on sujuvaa, selkeää ja informatiivista. Samasta aiheesta voisi kirjoittaa myös jatkotekstejä, sillä vähittäispankeista löytyy erittäin monia muitakin prosesseja, joiden ymmärtäminen auttaa esimerkiksi johtotehtäviin pyrkiviä tai aloittelevia johtajia.

Lähteet

Ahonen, Jaakko ; Rautakorpi, Pia 2008. Arvoketjun johtaminen. Totuuksia tuloksellisuudesta. WSOY, Helsinki.

Asiakkaan uskollisuus syntyy tunteesta. Taloussanomat. [Http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2004/04/21/asiakkaan-uskollisuus-syntyy-tunteesta/200428046/12](http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2004/04/21/asiakkaan-uskollisuus-syntyy-tunteesta/200428046/12). Luettu 26.2.2016

B2B markkinoinnin tärkeimmät mittarit ja markkinoinnin mittaaminen. Brandfors. <http://www.brandfors.com/b2b-markkinoinnin-mittarit-ja-markkinoinnin-mittaaminen>. Luettu 6.10.2016

Danske aikoo sulkea joka neljännen konttorinsa. Lue missä kaikkialla päättyy muistojen Postipankin taru. Talouselämä. [Http://www.talouselama.fi/uutiset/danske-aikoo-sulkea-joka-neljannen-konttorinsa-lue-missa-kaikkialla-paattyy-muistojen-postipankin-taru-3437209](http://www.talouselama.fi/uutiset/danske-aikoo-sulkea-joka-neljannen-konttorinsa-lue-missa-kaikkialla-paattyy-muistojen-postipankin-taru-3437209). Luettu 2.3.2016

Digia aloittaa uuden finanssialan ulkoistusliiketoiminnan. FIM ulkoistaa rahastojen back office -toimintoja Digialle. Digia. <http://digia.fi/ajankohtaista/uutiset/2016/digia-aloittaa-uuden-finanssialan-ulkoistusliiketoiminnan--fim-ulkoistaa-rahastojen-back-office--toimintoja-digialle/>. Luettu 20.10.2016.

Jäsentiedote 4/2010. 2010. Kymenlaakson kauppakamari. <https://intra.kymichamber.fi/www/DocumentDownload?action=show&id=2444>. Luettu 18.10.2016

Nordean www-sivusto. <http://nordea.fi>. Luettu 20.7.2016

Porter, Michael 1985. Kilpailuetu. Miten ylivoimainen osaaminen luodaan ja säilytetään. Suom. Tillman, Maarit. 3. painos. Weilin+Göös, Helsinki.

Puolivuosikatsaus tammi-kesäkuu. 2016. Nordea Pankki Suomi Oyj. <http://feed.ne.cision.com/wpyfs/00/00/00/00/00/37/0F/4C/wkr0010.pdf>. Luettu 12.10.2016.

Suomen Pankit 2015. Yhteenveto. 2015. EPSI Rating. [Http://www.kvalitetsindex.se/wp-content/uploads/2015/09/Banking-2015.pdf](http://www.kvalitetsindex.se/wp-content/uploads/2015/09/Banking-2015.pdf). Luettu 2.3.2016

Tolvanen, Jukka 2012. Kohtaaminen. Ymmärrä kohderyhmääsi. Talentum, Helsinki

