

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Niko Ylikorpi

Opinnäytetyö

Potentiaalisen asiakkaan hankinnan haasteita ja mahdollisuuksia Tampereen Seudun Osuuspankissa

Työn ohjaaja
Työn tilaaja
Tampere 6/2010

Päätoiminen tuntiopettaja Simo Vesterinen
Tampereen Seudun Osuuspankki, ohjaajana Kirsi Välimäki

Tekijä: Niko Ylikorpi

Työn nimi: Potentiaalisen asiakkaan hankinnan haasteita ja mahdollisuuksia TSOP:ssa

Sivumäärä: 61

Valmistumisaika: 6/2010

Työn ohjaaja: Simo Vesterinen

Työn tilaaja: Tampereen Seudun Osuuspankki

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö tehtiin Tampereen Seudun Osuuspankin toimeksiannosta. Yksi yrityksen tärkeistä tulevaisuuden tavoitteista on saada lisää uusia keskittäjäasiakkaita. Keskittäjäasiakkaalla tarkoitetaan asiakasta, joka keskittää pankki- ja vakuutusasiansa yhteen palveluntarjoajaan. Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää toimintamalleja tehostamaan uusasiakashankintaa tulevaisuudessa.

Aihetta lähestyttiin tutkimuksen näkökulmasta ja kysely suoritettiin toimihenkilöille suoritettavana sähköpostikirjeenä kesällä 2009. Kyselylomake lähetettiin 180 henkilölle ja määräaikaan mennessä kyselyyn vastasi 22 asiakasrajapinnassa työskentelevää toimihenkilöä. Vastausprosentti oli 12,2 %. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kaksisivuista, eri aihepiireihin jaettua kyselylomaketta. Lomakkeen eri aihepiireihin etsittiin teoriapohjaa muun muassa finanssialaa ja asiakaspalvelua käsittelevästä kirjallisuudesta. Selkeät linjaukset aihevalinnoista auttoivat kokoamaan työhön johdonmukaisen teorian, joka vastaa työn toimeksiantoa.

Selvityksellä saavutettiin paljon toivottua tietoa yritykselle toimihenkilöiden mielipiteistä keskittämisetuja kohtaan. Tutkimuksessa kävi ilmi, että keskittämisedut tunnetaan yrityksessä hyvin. Kyselyyn vastanneiden mielestä edut osataan tuoda riittävän hyvin esiin asiakaskohtaamisissa. Omistajajäsenyys ja keskittämisedut koettiin selkeästi tehokkaimmaksi kilpailukeinoksi uusasiakashankinnassa.

Tutkimuksen avulla onnistuttiin löytämään joitakin kehittämissuhteita tehostamaan asiakashankintaa. Tuloksia voidaan käyttää apuna myös tulevaisuudessa keskittämisasiakkuuksien edelleen kehittämisessä.

Avainsanat

palvelun laatu, asiakaspalvelu, finanssiala, asiakashankinta, toimihenkilö

Writer: Niko Ylikorpi

Thesis: The challenges and opportunities of acquiring new customers in TSOP

Pages: 61

Graduation time: 6/2010

Thesis Supervisor: Simo Vesterinen

Co-operating Company: Tampereen Seudun Osuuspankki

ABSTRACT

This thesis was commissioned by Tampereen Seudun Osuuspankki. The most vital goal for TSOP is to acquire more customers who use both the banking and the insurance services of the same Group. The purpose of this work was to find new operational models for enhancing customer acquisition methods in the future.

This thesis was accomplished with the help of a survey. A questionnaire was sent by e-mail in summer 2009 to 180 persons who work in TSOP. By the deadline, the number of validly completed questionnaires was 22; the percentage of answers was thus 12,2 %. The survey information was collected with a two-page form.

For each of the topics covered in the questionnaire, a theoretical basis was found from the literature on the financial and customer service sectors. The clear guidelines set for the thesis helped to create a logical theoretical framework, which meets TSOP's requirements.

This report gives a lot of new information to the client, TSOP. The findings of the survey show that the company's employees are familiar with the benefits of having customers who use both TSOP's banking and insurance services.

With the help of this research, new ideas for enhancing customer acquisition methods have been found. The results can be used to help develop the customer acquisition process in the future.

Keywords

service quality, customer service, financial industry, customer acquisition, official

Sisällysluettelo

1	JOHDANTO	10
1.1	TYÖN TAVOITE.....	10
1.2	OP-POHJOLA-RYHMÄ	6
1.3	TAMPEREEN SEUDUN OSUUSPANKKI.....	7
2	ASIAKASKESKEISYYS JA – STRATEGIA.....	9
2.1	ASIAKASKESKEINEN AJATTELUTAPA YRITYKSESSÄ	10
2.2	ASIAKASKESKEINEN VIESTINTÄ YRITYKSESSÄ.....	11
2.3	ASIAKASSTRATEGIA KÄYTÄNNÖSSÄ	13
2.4	ASIAKASSUHTEEN KANNATTAVUUS.....	14
3	PALVELUN LAATU	16
3.1	ASIAKASPALVELUN LAATU JA SEN MERKITYS FINANSSIPALVELUISSA	16
3.2	HYVÄN ASIAKASPALVELUN EDELLYTYKSET FINANSSIALALLA	18
3.2.1	<i>Asenne</i>	18
3.2.2	<i>Motivointi</i>	19
3.2.3	<i>Intranet</i>	20
3.2.4	<i>Asiakaspalvelutila</i>	20
4	ASIAKASHANKINTA	21
4.1	ASIAKASKOHTAAMISTEN HALLINTA	21
4.2	ASIAKKAAN KÄSITTELEMINEN	22
4.3	TOIMIHENKILÖ UUSIASIAKASHANKINNAN HAASTEENA.....	24
4.4	MYyntINEUVOTTELUN LOPPUUN SAATTAMINEN	25
5	TUTKIMUSTULOKSET	26
5.1	VASTAAJIEN TAUSTATIEDOT.....	26
5.2	KESKITTÄMISETUIJEN TUNTEMUS JA LÖYTÄMINEN.....	29
5.3	HENKILÖKOHTAISET ASIAKASPALVELUTAIKOT	37
5.4	JOHDON TUKI JA MUKANAOLO	45
6	LOPPUPÄÄTELMÄT.....	53
6.1	TYÖN ARVIOINTI	53
6.2	YHTEENVETO JA JATKOHANKEIDEAT	54
LÄHTEET	57
LIITTEET	58
	LIITE 1: POHJOLAN POTENTIAALISTEN ASIAKKAIDEN HANKINNAN HAASTEITA JA MAHDOLLISUUKSIA TSOP:SSA, KYSELYLOMAKE TOIMIHENKILÖILLE	58
	LIITE 2: KYSELYLOMAKKEEN AVOIMET VASTAUKSET. OMIA KOKEMUKSIA ASIAKASHANKINNASTA – MITEN SITÄ VOISI EDELLEEN KEHITTÄÄ TAI PARANTAA?	61

1 Johdanto

Finanssialalla käydään kovaa kilpailua asiakkaista, jonka vuoksi asiakkaan sitouttaminen yritykseen on erittäin tärkeää. Asiakkaat arvioivat tarkoin yritysten palvelun laatua ja kilpailuttavat hintoja. Asiakaskantaan tulee siten poistumia, ja uusia asiakkaita on pystyttävä hankkimaan poistuvien tilalle. Uusien keskittäjäasiakkaiden hankinta on koko OP-Pohjola-ryhmän tärkein yksittäinen tavoite.

Tampereen Seudun Osuuspankissa tehdään paljon töitä asiakashankinnan tehostamiseksi. Onnistumiset ja kehitysideat uusien keskittäjäasiakkaiden hankintaan käydään säännöllisesti läpi muun muassa yhteisissä viikkopalavereissa koko henkilöstön voimin. Keskittäjäasiakkuuden tärkeys näkyy vahvasti myös kaikkien toimihenkilöiden henkilökohtaisissa myyntitavoitteissa.

Toimihenkilöiden onnistuminen asiakasneuvotteluissa ratkaisee sen, miten Tampereen Seudun Osuuspankki onnistuu keskittäjäasiakastavoitteessaan. Yrityksessä ei ollut aiemmin tutkittu toimihenkilötasolla keskittäjäasiakashankintaa. Niinpä tämän opinnäytetyön toimeksiantona oli selvittää toimihenkilötasolla, millaisena uusasiakashankinta koetaan Tampereen Seudun Osuuspankissa. Toimeksiantoon kuului kyselylomakkeen laatiminen toimen, lomakkeen purku, sekä yhteenveto- ja kehitysideoiden tuottaminen.

1.1 Työn tavoite

Opinnäytetyön aiheesta sovittiin myyntijohtaja Kirsi Välimäen kanssa keväällä 2009 ja työn tekeminen aloitettiin samana kesänä. Toimeksiannon pohjalta työhön suunniteltiin teoreettinen viitekehitys siten, että se tukisi mahdollisimman hyvin työn varsinaista tarkoitusta. Tavoitteena oli löytää toimintamalleja, jotka auttaisivat edelleen tehostamaan uusasiakashankintaa tulevaisuudessa.

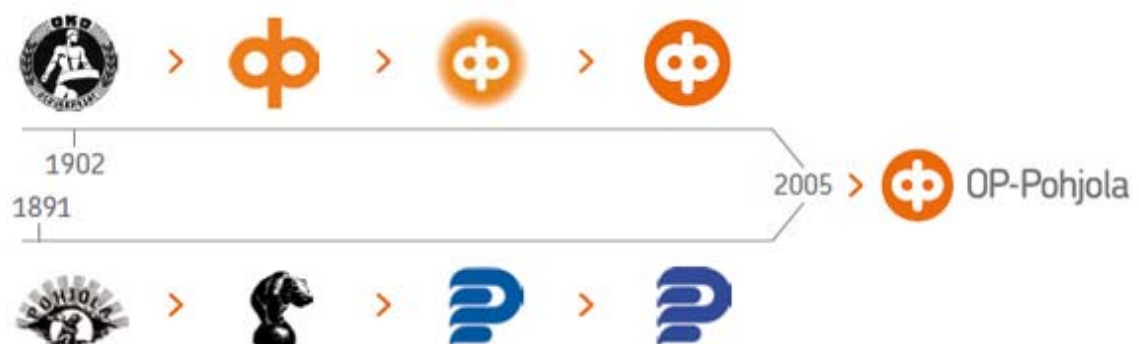
Työn teoria jakautuu kolmeen toisistaan erotettuun osaan: asiakaskeskeisyys ja asiakasstrategia, palvelun laatu ja viimeisessä osassa käsitellään varsinaista asiakashankintaa omana lukunaan. Kokonaistavoite oli koota yhteen asiat, jotka vaikuttavat eri näkökulmista asiakashankintaan

Kesän aikana valmistunut kyselylomake toimitettiin sähköpostitse kaikille Tampereen Seudun Osuuspankin asiakasrajapinnassa työskenteleville toimihenkilöille. Opinnäytetyöhön liittyvällä kyselylomakkeella oli tarkoitus löytää vahvuuksia ja toisaalta ongelmakohtia uusasiakashankinnassa.

Kyselylomakkeeseen vastattiin nimettömänä, koska haluttiin että jokaisella olisi mahdollisuus vastata kysymyksiin luottamuksellisesti. Tavoitteena oli löytää toimintamalleja, jotka auttaisivat edelleen tehostamaan uusasiakashankintaa tulevaisuudessa. Avainkysymykseksi nostettiin se, miten asiakasneuvottelussa onnistutaan saamaan paras mahdollinen lopputulos.

1.2 OP-Pohjola-ryhmä

OP-Pohjola-ryhmä syntyi vuonna 2005 Osuuspankin ja Pohjolan yhdistyttyä, kuten kuviossa 1 esitetään. Suomen suurin finanssiryhmä tarjoaa asiakkailleen maan kattavimman ja monipuolisimman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalvelujen kokonaisuuden. OP-Pohjola-ryhmän muodostavat 220 osuuspankkia sekä niiden omistama OP-Keskus ja sen tytär- ja lähiyhteisöt, joista merkittävin on Pohjola Pankki Oyj. Ryhmän liiketoiminta on jaettu kolmeen segmenttiin, jotka ovat pankki- ja sijoituspalvelut, henkivakuutus sekä vahinkovakuutus. OP-Pohjola-ryhmän tulos ennen veroja oli 464 miljoonaa euroa vuonna 2009. (Op-Pohjola-ryhmä 2010.)



Kuvio 1: OP-Pohjola-ryhmän yhdistyminen (OP-Pohjola-ryhmä 2010)

OP-Pohjola-ryhmällä on Suomessa 4,1 miljoonaa asiakasta, joista 1,3 miljoonaa on osuuspankkien omistajajäseniä. Pankki- ja vahinkovakuutusasiansa keskittäneitä asiakkaita on yli miljoona. (Op-Pohjola-ryhmä 2010.)

Lisäksi ryhmällä on Baltiassa yhteensä noin 200 000 vahinkovakuutusasiakasta. Vuoden 2009 lopussa OP-Pohjola-ryhmän palveluksessa oli yhteensä 12 504 henkilöä. Toimipaikkoja on Suomessa 583 ja näistä 313 tarjoaa sekä pankki- että vahinkovakuutuspalveluja. (Op-Pohjola-ryhmä 2010.)

1.3 Tampereen Seudun Osuuspankki

Tampereen Seudun Osuuspankki on yksi OP-Pohjola-ryhmän suurimmista pankeista ja toimialueen johtavia pankkeja. Pankin tavoite on olla asiakkaan tavoitettavissa - pankilla on 14 toimipistettä kahdeksan kunnan alueella sekä kattavat verkko- ja puhelinpalvelut. (OP-Pohjola-ryhmä 2010.)

Pankki tarjoaa finanssipalvelut: päivittäisten raha-asioiden hoidon maksuliikkeestä kortteihin, luotot eri tarpeisiin, säästämisen ja sijoittamisen palvelut, Pohjolan vahinkovakuutukset, muut vakuutukset, Pirkan OPKK:n tarjoamat välityspalvelut, lakipalvelut perhettä, verotusta ja kiinteistökauppoja koskevissa tilanteissa, yksilöllistä varallisuudenhoitoa OP-Privatessa, kattavat yrityspalvelut maksuliikkeestä vakuutuksiin. (OP-Pohjola-ryhmä 2010.)

Tampereen Seudun Osuuspankki on jäsentensä omistama, voimakkaasti kehittyvä pankki. Asiakas lupauksena on tarjota alan parhaat keskittämisedut, joista merkittävin on bonusjärjestelmä. Vuonna 2008 TSOP palautti OP-bonusasiakkailleen 6,8 miljoonaa euroa, joilla asiakkaat maksoivat esimerkiksi pankin palvelumaksuja ja Pohjolan vakuutusmaksuja. (OP-Pohjola-ryhmä 2010.)

Kesäkuun 2009 lopussa pankilla oli yhteensä 171 200 asiakasta. Omistajajäseniä oli 71 800, joista 59 400:lle maksettiin OP-bonuksia. Uusia pankki- ja vakuutusasiansa keskittäneitä asiakkaita pankki sai alkuvuonna 1 500. Pankin asiakkaita palvellaan noin 370 finanssialan ammattilaisen voimin. (OP-Pohjola-ryhmä 2010.)

Pankin toimintaa ohjaa vakaa arvopohja: ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Perustehtävä on edistää omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestäväää taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia. Kaikki tekeminen perustuu eettiseen kestäväään ja vastuulliseen toimintaan. Tämä näkyy konkreettisesti päivittäisissä asiakaskohtaamisissa, vastuullisissa päätöksissä sekä pitkäjänteisessä osallistumisessa elinvoimaisen Pirkanmaan kehittämiseen.

(OP-Pohjola-ryhmä 2010.)

2 Asiakaskeskeisyys ja – strategia

Asiakaskeskeisyydellä tarkoitetaan organisaation sisältä lähtevää kaikkea tekemistä ohjaavaa toimintaa ja ajattelutapaa sekä ajattelutavan mukaista markkinointitehtävien toteuttamista (Ylikoski 1999, 33–34). Asiakaskeskeisesti ajatteleva yritys toimii markkinoilla sekä asiakkaiden että tuotteiden avulla. (Hellman, 2003, 24–27).

Asiakaskeskeinen ajattelumalli keskittyy asiakkaisiin, asiakassuhteisiin, keskimääräiseen hintaan, asiakasuskollisuuteen sekä asiakkaan aktiivisuuteen, eli ostofrekvenssiin. Yrityksen ja asiakkaan välinen suhde edellyttää kanssakäymis- ja kommunikointitaitoja. Kovan kilpailun vuoksi asiakasuskollisuus on entistä harvinaisempaa, asiakkaat ovat valveutuneita ja onnistunut asiakassuhde vaatii yritykseltä jatkuvaa kehittymistä. (Hellman, 2003, 24–27.)

Yrityksen tavoitteet ja strategiat määritetään asiakaskeskeisessä ajattelumallissa asiakkaille ja tavoitteiden toteutumista seurataan ja johdetaan aktiivisesti. Seuranta mittaristo koostuu asiakashallinnan, taloushallinnon ja logistiikan tuottamasta tiedosta, joka pohjautuu tuotteen lisäksi asiakkaaseen. Mittareita voivat olla esimerkiksi liikevaihto, asiakaskunnan koko ja laatu, asiakasuskollisuus- ja pysyvyys, tai asiakaskannattavuus. Asiakaskannattavuustavoitteen toteutumista voidaan seurata joko yksittäisen asiakkaan tai asiakasryhmän tasolla. (Hellman, 2003, 25–26.)

Perinteisesti yritysten strategiamäärittely on ottanut kantaa asiakkaisiin sen hetkisen strategian mukaisilla näkemyksillä, tiedoilla, työkaluilla ja mittareilla. On hyvin yleistä, että asiakkaille ei ole annettu sellaista merkitystä, mitä sen nykyiset ja tulevat muutokset edellyttäisivät. (Hellman, 2003, 142.)

Jotta yritys pysyy liiketoimintaympäristössä tapahtuvien nopeiden muutosten kyydissä, sen täytyy kehittää ennen kaikkea tärkeimpien strategisten asiakkuuksiensa johtamistaitoja. Prosessityökalut, asiakkuuksien johtamisen kehittäminen sekä useat tietotekniikan ratkaisut mahdollistavat asiakkuuksien oikeanlaisen johtamisen. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 16.)

2.1 Asiakaskeskeinen ajattelutapa yrityksessä

Nykyajan yritysten kireässä kilpailussa asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen resurssi. Ilman asiakaskantaa yritys ei voi käytännössä toimia. Tämä tosiseikka tulee huomioida ja omaksua kaikissa menestystä tavoittelevissa yrityksissä. (Mäntyneva 2001, 7.)

Organisaation toiminnan täytyy perustua asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseen ja asiakkaan aitoon välittämiseen. Asiakaskeskeisesti toimivien organisaatioiden asiakkaat ovat tyytyväisempiä saamaansa palveluun ja yritys yleensä myös menestyy paremmin. (Ylikoski 1999, 33–34.)

Asiakaskeskeinen toimintatapa välittyy asiakkaalle jokapäiväisessä toiminnassa. Kun asiakas tuntee, että hänestä kiinnostutaan aidosti ja hän kokee saavansa hyvää palvelua, voidaan todeta palveluorganisaation onnistuneen rakentamaan palvelukulttuurin. Palvelukulttuuri edellyttää koko henkilökunnan mukanaoloa ja aitoa halua työskennellä asiakkaiden parhaaksi. (Grönroos 2009, 200.)

Vahvasti yritykseen iskostunut palvelukulttuuri auttaa asiakaspalvelijoita selviämään haastavista ja odottamattomista palvelutilanteista. Yritys joka toimii asiakaskeskeisesti ja tarjoaa laadukasta palvelua asiakkailleen onnistuu yleensä saamaan eniten uskollisia asiakkaita. (Grönroos 2009, 200.)

Uskollinen asiakkuus edistää myönteisesti yrityksen rahavirtoja ja laskee suhteen kustannuksia, jotka puolestaan lisäävät yrityksen voittoa ja antavat parempia hinnoittelumahdollisuuksia. Asiakassuhteen kannattavuudesta kerrotaan tarkemmin kappaleessa 2.4. (Grönroos 2009, 200.)

2.2 Asiakaskeskeinen viestintä yrityksessä

Palvelukulttuurin luominen lähtee johdon vahvasta esimerkistä, osallistumista ja strategista linjauksesta, jossa asiakaskeskeisyys nostetaan organisaation tärkeäksi tavoitteeksi. Henkilökuntaa koulutetaan sisäisen viestinnän keinoin asiakaspalveluallttiuteen. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 156.)

Sisäisessä viestinnässä on siis kyse henkilökunnan, ei asiakkaan kanssa tapahtuvasta viestinnästä. Sisäisen viestintä on luonteeltaan jatkuvaa, jolloin henkilökunnan oppimia asiakaspalvelutaitoja pyritään myös ylläpitämään jatkuvasti. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 156.)

Yrityksen haaste on onnistua viestimään myös ulkoisille sidosryhmilleen omasta osamisestaan. Asiakas täytyy saada vakuutettua siitä, että yrityksellä on antaa parasta palvelua asiakkaan asioiden hoitamiseksi. Pitkällä aikavälillä tämä tarkoittaa kustannustehokasta palvelua, eikä niinkään hetkellistä alennusta. (Grönroos, 2009, 175.)

Lisäksi palvelutarjooman täytyy sisältää sellaisia tuotteita, joista asiakas kokee saavansa hyötyä. Asiakkaat saattavat herkästi ajatella vain ydintuotetta ja sen hintaa, eivätkä monipuolisten lisäpalveluiden ja laadukkaan asiakaspalvelun merkitystä. Yrityksen vastuulla on onnistua viestittämään asiakkaalle palveluistaan ymmärrettävällä tavalla. (Grönroos, 2009, 175.)

Yritysten markkinointiviestintä on usein totuttu näkemään yksisuuntaisena viestintänä, jossa yritys viestittää omaa sanomaansa parhaaksi näkemänsä kanavan, usein lehden, radion, television tai suoramainonnan välityksellä. Asiakaskeskeisen toimintamallin mukaisesti myös asiakkaalla on mahdollisuus kertoa omista toiveistaan ja tarpeistaan erilaisten palautteiden muodossa. (Mäntyneva 2001, 10.)

Markkinointitoimenpiteet tulee kohdistaa mahdollisimman pienelle asiakasryhmälle massamarkkinoinnin sijaan. Tuotetta ei kannata yrittää tehdä kaikille asiakkaille sopivaksi, koska silloin se ei varsinaisesti tyydytä kenenkään tarvetta. (Leppänen 2007, 28.)

Kaksisuuntaisen dialogin tarkoituksena on tavoittaa asiakkaat ja tuntea heidän tarpeensa entistä paremmin. Palveluun panostaminen ja asiakassuhteiden kehittäminen ovat monen yrityksen tavoitteita. Asiakassuhteeseen panostaminen ja hyvän palvelun tuottaminen ovat tavallisesti kannattavia hankkeita. (Grönroos 2009, 174.)

Kestävään menestykseen tähtäävään organisaation on kyettävä tuntemaan asiakkaansa hyvin. On pystyttävä tunnistamaan asiakkaiden käsitykset, tarpeet ja toiveet, ja kyettävä täyttämään ne onnistuneesti ja kilpailukykyisesti. Kaikki lähtee tarjousten suunnittelulla ja oikeanlaisen kohderyhmän ja viestintäkanavan valitsemisella. Tuote täytyy pystyä hinnoittelemaan oikein ja saavuttaa asiakkaat oikein kohdennetulla markkinoinnilla. (Ylikoski 1999, 35.)

Kun tuottajan ja asiakkaan välillä vallitsee pitkä joko jatkuva tai ajoittainen vuorovaikutus, on markkinoinnillisesta näkökulmasta katsoen järkevää hylätä asiakkaan tarkastelu satunnaisena ostajana ja keskittyä tarkastelemaan asiakasta suhteen toisena osapuolena. Tällöin markkinoinnin luonne muuttuu siten, että asiakasta ei tarvitse houkuttaa tekemään ostoja vaan ne tapahtuvat automaattisesti eri markkinoilla. (Grönroos 2009, 174.)

Asiakassuhteita on tärkeää vaalia siten, että asiakas kokee saavansa ensiluokkaista laatua ja arvostusta yritykseltä. Keskeisessä asemassa suhdetoiminnassa ovat erityisesti osapuolten väliset vuorovaikutustilanteet. Grönroos (2009, 48) toteaa: ”Kun suhteita vaalitaan, tuloksena on jatkuvia ostoja ja ristiinmyyntimahdollisuuksia, vaihtoja tai liiketoimia.”

2.3 Asiakasstrategia käytännössä

Olemassa olevien asiakkuuksien johtaminen on yritykselle tärkeää. Oikeanlaisella ja kriittisellä asiakkuuksien tarkastelulla on mahdollista saada asiakkuuksista enemmän tehoja ja tuloksia irti. Johdon rooli yrityksen sisäisessä tarkkailussa on vähenemässä ja katseet tuleekin suunnata henkilökunnan johtamisesta asiakkaisiin ja muihin ulkopuolisiin sidosryhmiin. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 16.)

Fuusioiden ja yritysostojen kautta jatkuvasti kasvavat yritykset pyrkivät myymään strategisesti merkittävillä asiakkaille entistä laajempaa tuotevalikoimaa. Samalla asiakkuuksien huolellinen kartoittaminen ja tiivis kontaktointi nousevat entistä tärkeämpään rooliin. (Storbacka, Sivula & Kaario 2000, 16.)

Oikeanlaisen asiakasstrategian ja siten myös yrityksen kannattavuuden kannalta kriittistä on ylimmän johdon sitoutuminen asiakaskeskeiseen toimintaan, jolloin erityisesti asiakashankinnan parissa työskentelevien henkilöiden osaaminen korostuu. Sen lisäksi jokaisella yrityksen työntekijällä tulisi olla käsitys yrityksen asiakasstrategiasta ja kannattavuutta lisäävistä toimenpiteistä, jotta strategian mukainen toimintamalli toistuu päivittäisessä toiminnassa. (Storbacka ym. 2000, 36.)

Koska asiakkuuksista on olemassa tarkan segmentoinnin ja laajan tuotetarjonnan vuoksi valtavat määrät tietoa, yksittäisen myyjän on mahdotonta hallita asiakaskantaansa ilman myyjän työtä tukevia järjestelmiä ja apuvälineitä. Tietokantojen hyödyntäminen antaa yritykselle mahdollisuuden tarkkailla strategisiin asiakkuuksiin liittyviä tietoja ja tapahtumia pitkäjänteisesti. (Mäntyneva 2001, 78.)

Strategisten asiakkuuksien johtamisella tähdätään ennen kaikkea asiakkaan arvontuotantoprosessiin. Tavoitteena ei ole niinkään ainoastaan lisätä hetkellisesti myyntivolyymia, vaan pikemminkin pitää mahdollisimman paljon pysyviä ja uskollisia asiakkaita. Kaikki asiakassuhteet eivät kuitenkaan ole yhtä kannattavia, vaan joukossa on myös asiakkaita, joiden kannattavuutta pyritään jatkuvasti parantamaan. (Ylikoski 1999, 187.)

Useimpien yritysten ajatuksena on ennen kaikkea tuottaa arvoa omistajilleen. Useasti arvon tuottamiseen tähtäävät toimenpiteet eivät ole täysin sisäistettyjä. Asiakkuuksiin panostaminen kun ei ole kovin helposti konkreettisesti mitattavaa. (Ylikoski 1999, 187.)

Strategisten asiakkuuksien johtamista täytyykin arvioida tukitoimintona, joka auttaa yritystä saavuttamaan jatkuvaa kasvua. Asiakkuuksiin panostamista voidaan arvioida monitahoisesti, sillä se hyödyttää niin asiakasta kuin toimittajaakin. Yritys voi mitata asiakkuusinvestoinnin kannattavuutta arvioimalla kassavirtojen lisääntymistä, riskialttiutta tai nopeutta. (Storbacka ym. 2000, 28–31.)

Kokonaisuudessaan asiakas on ennen kaikkea kiinnostunut siitä, miten paljon hän hyötyy asiakassuhteesta. Yritys puolestaan pyrkii valitsemaan arvokkaita asiakkaita, joita se pyrkii jatkuvasti kehittämään ja ylläpitämään. (Storbacka ym. 2000, 22.)

Strategisten asiakkuuksien ylläpitäminen edellyttää yritykseltä aina taloudellisia panostuksia. Lopulta johdon tehtäväksi jää ratkaista, kuinka paljon se investoi aikaa, henkilöstöä ja muita resurssejaan strategisten asiakkuuksien hankkimiseen ja edelleen kehittämiseen. (Storbacka ym. 2000, 22.)

2.4 Asiakassuhteen kannattavuus

Markkinointia pyritään kohdentamaan erityisesti tuottaviin asiakkuuksiin. Yrityksillä on yleensä eniten kohtuullisesti tai vaatimattomasti tuottavia asiakkuuksia ja vähiten juuri tuottavia tai tappiollisia asiakassuhteita. ”Pieni osa asiakkuuksista tuo suurimman voiton. – – Mikäli asiakkuuden arvo ei lisäännä enempää kuin asiakkuuden kehittämisen tai säilyttämisen aiheuttamien kustannusten verran, ne eivät ole taloudellisesti perusteltuja” (Mäntyneva 2001, 48.)

Asiakkaiden tai asiakassuhteiden mittaaminen ei kuitenkaan ole missään nimessä yksinkertaista sen paremmin yksittäisten asiakkaiden kuin asiakasryhmienkään osalta. Yrityksen laskentajärjestelmät ovat yleensä tuote- eivätkä asiakaskohtaisia. Useimmiten yritykset joutuvat tekemään erillisen analyysin, johon kasattavat tiedot voivat olla puutteellisia. (Grönroos 2009, 200–201.)

Kannattavan yrityksen tähtäimessä tulisi olla pitkät asiakassuhteet. Pitkä asiakassuhde kasvattaa voittoa, koska tällöin ei tarvitse uhrata aikaa ja rahaa uusien asiakkuuksien hankintaan. Pitkäaikainen ja luotettava asiakas on yleensä myös valmis maksamaan parempaa hintaa kuin uusi asiakas. (Grönroos 2009, 200–201.)

Kanta-asiakas, joka käyttää lähes yksinomaan valitsemansa yrityksen palveluja, lisää yrityksen tuottovirtoja. Pitkäaikainen asiakassuhde vaatii vähemmän resursseja kohtaamisten sopimisiin ja erilaisiin kysymyksiin vastaamiseen. Suhteen lujuudella on siis suora vaikutus asiakassuhteen kannattavuuteen ja se vaikuttaa välillisesti koko yrityksen kannattavuuteen. (Grönroos 2009, 203–204.)

Pitkäaikaisella asiakassuhteella on palveluorganisaation kannalta merkitystä myös siksi, että sitoutunut asiakas, joka kokee olevansa tyytyväinen käyttämänsä yrityksen palveluihin, on suojassa kilpailijoiden houkutuksilta. Tällaista kilpailuetua on vaikeaa havaita, jäljitellä tai korjata. (Lämsä & Uusitalo 2002, 66.)

Asiakaskannattavuuden näkökulmasta tarkasteltuna on tärkeää huomata, että tyytyväinen asiakas hoitaa yritykselle ilmaista mainontaa omassa lähipiirissään. Tällainen mahdollisuus säästää yritykseltä runsaasti markkinointikuluja ja lisää suoranaisesti kannattavuutta. Yleisesti ottaen lähipiiriltä saatu suositus on myös paljon tehokkaampaa kuin mainonta vaikkapa televisiossa, radiossa tai lehdissä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 66.)

Vaikka yritykselle on tärkeätä tiedostaa kannattavimmat asiakkuutensa, sen lisäksi on tärkeää muistaa palvella huolellisesti myös kannattamattomat asiakkaat. Kannattamaton asiakas ei välttämättä ole huono yrityksen kannalta ja huonosti kohdeltuna mikä tahansa asiakassuhde vaikuttaa negatiivisesti yrityksen kannattavuuteen. Lisäksi on muistettava, että kannattamattomissa asiakkaissa piilee valtava hyödyntämätön kannattavuuspotentiaali. (Grönroos 2009 217–218.)

Ennen kaikkea asiakaskannattavuudessa on kyse siitä, miten tehokkaasti palveluorganisaatio kykenee käyttämään omaa osaamistaan ja tietotaitoaan. Mitä paremmin se pystyy kouluttamaan ja ohjaamaan asiakkaita omiin prosesseihinsa, sitä parempi palveluprosessi on sisäisen tai kustannustehokkuuden kannalta. (Grönroos 2009, 293.)

3 Palvelun laatu

Finanssialalla keskenään kilpailevien yritysten tarjoamat tuotteet ja palvelut ovat suurimmaksi osaksi hyvin samankaltaisia. Jokaiselta pankilta löytyvät lähes samankaltaiset tuotteet peruspankkipalveluun sekä säästämiseen ja sijoittamiseen. Korkotason asettamisessa pankit ovat pakotettuja seuraamaan markkinahintoja, joten myös korkotasot ovat lähellä toisiaan. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 230.)

Jokainen pankki haluaa erottua joukosta ja saavuttaa oman paikkansa kilpailussa. ”Palveluympäristö eli asiakkaan kohtaamispaikka, palvelun laatu ja erityisesti henkilökunnan palveluosaaminen luovat mahdollisuuden erottua kilpailijoista” (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 230).

3.1 Asiakaspalvelun laatu ja sen merkitys finanssipalveluissa

Asiakkaalla on aina tietynlaisia odotuksia yrityksen tuottamaa ja toimittamaa palvelua kohtaan. Odotukset asettavat asiakkaalle ikään kuin lähtötason, kun hän vertailee saamaansa palvelua. Mikäli yritys tavoittelee asiakkaan odotuksia vastaavaa tai jopa odotukset ylittävää palvelun laatua, on sen ensin tunnettava asiakkaan odotukset. (Lämsä & Uusitalo 2002, 51–57.)

Kun asiakkaan odotukset tunnistetaan, voidaan myös yrityksen resursseja kohdentaa odotusten lähempään tarkasteluun. Yksinkertaisesti ajateltuna yrityksen tulee saavuttaa asiakkaan odotusten mukainen palvelun laatu, jotta se voi varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden. Palveluun ei ole järkevää sijoittaa sellaisia elementtejä, joita asiakas ei arvosta eikä sen vuoksi ole valmis myös maksamaan. (Lämsä & Uusitalo 2002, 51–57.)

Palveluun liittyvien odotusten ja tyytyväisyyden tasoon vaikuttaa olennaisesti yrityksen harrastama markkinointiviestintä ja siinä annetut lupaukset. Yrityksen kannalta on tärkeä kiinnittää huomiota siihen mitä asiakkaalle luvataan. Asiakas odottaa saavansa lupauksen mukaista palvelua eikä hyväksy mitään poikkeamia luvatusista tasosta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 51–57.)

Palveluun liittyy vihjeitä ja viestejä palvelun laadusta. Esimerkiksi tuotteen korkea hinta nostaa asiakkaan odotuksia tuotteen ja palvelun laadusta. Palveluyrityksessä myös toimitilat, sisustus sekä henkilökunnan ulkoinen olemus viestittävät palvelun tasosta. Ihmisten ja oman henkilökunnan kertomukset ja asiakkaiden aiemmat kokemukset antavat asiakkaille vihjeitä siitä, minkälaista palvelua yrityksen asiakkaana on lupa odottaa. (Lämsä & Uusitalo 2002, 51–57.)

Yrityksen pyrkimys on antaa jokaisessa asiakaskohtaamisessa mahdollisimman hyvä vaikutelma itsestään asiakkaalle, jotta hän käyttäisi yrityksen palveluja myös jatkossa. Sen vuoksi jokaisen yksittäisen toimihenkilön asiakaspalvelutaidot korostuvat. Koko yritys ja sen toimintatavat henkilöityvät asiakkaalle asiakaspalvelijoissa. Toimihenkilön näkökulmasta jokainen päivä ei voi olla yhtä hyvä, mutta asiakkaalla on aina odotukset palvelun tasosta. (Ylikoski ym. 2006, 64–65.)

Asiakaspalvelijat ovat linkki asiakkaan ja yrityksen välisessä kanssakäymisessä. Yritys saa asiakaspalvelijoilta runsaasti tärkeää informaatiota asiakkuuksistaan päätöksenteon tueksi. Asiakaskontaktien hoitamisessa ovat avainasemassa toimihenkilön hyvät vuorovaikutustaidot. (Ylikoski ym. 2006, 64–65.)

Asiakaspalvelijan erilaiset roolit vuorovaikutustilanteessa:

1. Tuottaa palvelun ja vaikuttaa sen laatuun.
2. Valvoo tuottamansa palvelun laatua.
3. Reagoi asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin sekä muokkaa näiden perusteella palvelua mahdollisuuksiensa mukaan.
4. Luo ja ylläpitää hyviä asiakassuhteita.
5. Myy lisäpalveluja, jos sellaisia tarjontaan kuuluu.

Ihmisen käyttäytymisellä on suuri rooli asiakaspalvelutilanteessa. Kaikki ihmiset toimivat samankaltaisten perusasenteiden ohjaamina. Perusasenteita ovat mm. vietit, tarpeet, arvot, elämän asenteet ja ajatukset. (Ylikoski ym. 2006, 64–65.)

Usein ihminen käyttäytyy luonnostaan omien perusasetteidensa ohjaamana. Asiakaspalvelutilanteessa on tärkeää huomioida asiakkaan tarpeet ja arvot. Asiakas on ikään kuin ajateltava kuninkaana ja hyvä asiakaspalvelija onnistuu voittamaan asiakkaan luottamuksen puolelleen. (Lehmus & Korkala 1996, 23.)

Ominaisuuksiltaan erilaiset asiakkaat kaipaavat yritykseltä erityyppistä palvelua. Ihmisillä on erilaisia tarpeita ja toiveita palvelun suhteen. Tarpeiden taustalla ovat niin sanottu demografiset tekijät, kuten ikä, sukupuoli, koulutustaso, persoonallisuus ja elämäntilanne. Asiakaspalvelijan tehtävä on tunnistaa asiakkaat ja ohjata keskustelun kulkua luontevasti kaikkien asiakkaiden kanssa. Asiakaspalvelijan on syytä myös huomioida asiakkaan vaihteleva mieliala palvelu- ja tilannekohtaisesti. (Ylikoski ym. 2006, 66.)

3.2 Hyvän asiakaspalvelun edellytykset finanssialalla

Asiakaspalvelun onnistuminen on kiinni ennen kaikkea asiakaspalvelijasta itsestään. Kaikki lähtee oikeanlaisesta asennoitumisesta asiakaspalvelutyöhön. Yritysjohdon ja esimiesten tehtävä on motivoida asiakaspalvelijoita mahdollisimman hyvään suoritukseen. Hyvän asiakaspalvelun viimeistelee ajan tasalla olevat tietokoneohjelmistot sekä siistit ja toimivat työtilat.

3.2.1 Asenne

Asiakaspalvelijan työ on haastavaa, sillä työtä seurataan ja mitataan jatkuvasti. Myyjän tunnetilat vaihtelevat paljon päivän aikana riippuen asiakastapaamisen lopputuloksesta. Menestyminen haastavalla mutta palkitsevalla finanssialalla vaatii oikeanlaisen palveluasenteen omaksumista. Henkilökohtaiset tiedot ja taidot luovat perustan osaamiselle. Positiivinen asenne omaa työtä ja työtovereita kohtaan on välttämätöntä. Palveluasenteen omaksuminen ja kanssatyöntekijöiden kannustaminen luo työpaikalle oikeanlaisen ilmapiirin.

Hyvä itsetunto ja terve ammattilypeys kertovat oikeanlaisesta asennoitumisesta myyntityöhön. Omaa työtä täytyy osata arvostaa ja luottaa omiin kykyihin. Epäonnistumisista ei saa lannistua ja toisaalta jokaisesta onnistuneesta asiakastapaamisesta tulisi osata nauttia ja ammentaa lisämotivaatiota. Motivaation säilyttämiseksi on hyvä asettaa itselleen aika ajoin pieniä tavoitteita. Todellisella huippumyyjällä on halua kehittyä ja tulla paremmaksi joka päivä. (Vuorio 2008, 22–31.)

3.2.2 Motivointi

Johdon tuki asiakaspalvelulle on tärkeässä asemassa työntekijöiden motivaation ylläpitämisen kannalta. Henkilöstöjohto motivoi kouluttamansa työntekijät ja rohkaisee heitä kannustamalla hyviin työsuorituksiin. Hyvä esimies on tasapuolinen kaikille työntekijöille ja jakaa vastuuta tavoitteiden toteuttamiseksi. Asiakaspalvelun tuen täytyy olla määrätietoista ja pitkäjänteistä. (Ylikoski ym. 2006, 153.)

Erilaiset palaute- ja valmennuskeskustelut asiakaspalvelijoiden kanssa antavat johdolle varmuuden siitä, että jokainen tietää tarkasti omat tavoitteensa ja vaatimuksensa. Asiakaspalvelijalle tulee asettaa sellaiset tavoitteet, jotka hänen on mahdollista onnistuessaan saavuttaa. Työmotivaation roolia ei voi aliarvioida, sillä hyvin motivoitunut asiakaspalvelija on aina myös sitoutuneempi organisaatioonsa. (Ylikoski ym. 2006, 153.)

Palkkauksella on henkilöstöä motivoiva merkitys. Oikeudenmukainen ja työn vaativuuteen sidottu palkkausjärjestelmä hyödyttää sekä johtoa että työntekijöitä. Myyntityössä käytetään yleisesti kolmentyyppistä palkkausjärjestelmää kiinteää, provisio- ja yhdistelmäpalkkaa. (Rope 2003, 120–121.)

Kiinteä palkka on yleensä joko kuukausi- tai tuntipalkka. Sitä maksetaan työssäoloajasta eikä siihen vaikuta tulokset. Se on yleisesti käytössä oleva ja työntekijälle turvallinen, mutta ei kovinkaan palkitseva. Provisiopalkkauksessa palkka maksetaan työn tuloksiin pohjautuen. Provisiopalkkaus on epävarmempi ja antaa yleensä kiinteää kuukausipalkkaa epätasaisemman tulon työntekijälle. (Rope 2003, 120–121.)

Yhdistelmäpalkkaus yhdistää kahden edellisen palkkaustavan ominaispiirteet. Provision ja kiinteän palkan suhteet voivat vaihdella sen mukaan, millainen työtehtävä on kysymyksessä. Yrityksen haasteena on kehittää mahdollisimman hyvin toimiva palkkausjärjestelmä. (Rope 2003, 120–121.)

3.2.3 Intranet

Finanssialalla toimihenkilöt joutuvat omaksumaan jatkuvasti uutta tietoa. Valtavan tietomäärään jakeluun ja hallitsemiseen useimmat finanssiyhtiöt käyttävät sisäisen tiedon jakelu- ja hallintajärjestelmää eli intranetiä. Intranetistä onkin tullut asiakaspalvelijan tärkein tietolähde. Intranet on syrjäyttänyt useimmissa finanssiyhtiöissä paperiset tiedotteet kokonaan. (Ylikoski ym. 2006, 149.)

Intranetin etu on se, että ylläpidettynä ja päivitettynä se on aina ajan tasalla ja helposti luettavissa. Intranetin käytön opetteleminen on suuressa yrityksessä välttämätöntä. Tehokas käyttäminen vaatii asiakaspalvelijoilta oma-aloitteisuutta, sillä asioihin perehtyminen vaatii intranetin aktiivista seuraamista. Intranetin käyttö edellyttää myös tiedonhallinnallista osaamista, koska tietoa on paljon enemmän saatavilla kuin päivän aikana on mahdollista omaksua. (Ylikoski ym. 2006, 149.)

3.2.4 Asiakaspalvelutila

”Asiakaspalvelutila toimii aina yhtiön yrityskuvan vahvistajana” (Ylikoski ym. 2006, 148). Asiakaspalvelutilassa tulee huomioida sekä asiakaspalvelijan että asiakkaan tarpeet. Finanssialalla on erityisen huomioitava se, että asiakaspalvelutilassa käydyt neuvottelut ovat luottamuksellisia, eivätkä ne saa kuulua viereiseen palvelupaikkaan tai asiakaspalvelutilaan. (Ylikoski ym. 2006, 148.)

Koska asiakaspalvelijat toimivat suurimman osan työajastaan asiakaspalvelutilassa, kuuluu osallistuminen tilan suunnitteluun, somistukseen ja yleiseen siisteyteen luonnostaan asiakaspalvelijoille. Asiakaspalvelutiloista ei ole tarpeellista tehdä turhan hienoja. Asiakkaille riittää siistit ja viihtyisät palvelutilat, joissa on mukava ja miellyttävä käydä neuvottelua. (Ylikoski ym. 2006, 148.)

4 Asiakashankinta

Uusien asiakkaiden hankkiminen vaatii onnistumisia jokaisessa asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutustilanteessa. Potentiaalisia asiakkaita täytyy kontaktoida ahkerasti ja pyrkiä viestittämään yrityksestä mahdollisimman hyvä kuva. Asiakashankinnassa oma asenne ja halu onnistua ovat ratkaisevia asioita.

4.1 Asiakaskohtaamisten hallinta

Asiakas odottaa pankin toimihenkilöltä ratkaisua hänen ongelmansa. Asiakaspalvelu toteutuu vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja se edellyttää asiakaspalvelijalta viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. Asiakaskohtaamisessa asiakaspalvelija soveltaa tietojaan ja taitojaan sekä pyrkii rakentamaan yhtiön tarjonnasta asiakasta miellyttävän palvelukokonaisuuden. (Ylikoski ym. 2006, 96.)

Asiakkaan voi kohdata kasvokkain, puhelimesta tai tietoverkon välityksellä. Finanssi- palveluissa myyntiesittelytaidot korostuvat, sillä tuotteita on paljon ja ne ovat usein monimutkaisia ja vaikeaselkoisia asiakkaalle ymmärtää ilman ammattilaisen apua. Jokainen palvelutilanne on aina erilainen ja ainutkertainen niin asiakkaalle kuin asiakaspalvelijallekin. (Ylikoski ym. 2006, 96.)

Huippumyyjät harjoittelevat myyntiesittelytaitojaan usein esimerkiksi peilin edessä tai videolla ja arvioivat itseään kriittisesti. Henkilökohtaisen kehittymisen apuvälineenä finanssialalla on esimiehen säännöllinen myyntineuvottelujen havainnointi paikan päällä neuvottelutilassa. Havainnot puretaan myöhemmin yhteisessä tapaamisessa. Myyntiesittelyyn tulee valmistautua huolellisesti niin fyysisesti, henkisesti kuin käytännön asioiden osalta. Fyysisellä valmistautumisella tarkoitetaan esimerkiksi omasta fyysisestä kunnosta huolehtimista, riittävää yöunta ja raskaiden aterioiden välttämistä työpäivän aikana. (Rummukainen 2008, 60–61.)

Henkisesti on hyvä käydä mielikuvissa läpi tuleva myyntiesittely, miettiä neuvottelun kulku ja asettaa sille tavoite. Käytännön asioista myyjä varaa tarvittavat materiaalit (esitteet, kalenterit, sivustot) valmiiksi asiakasta varten ja varmistaa, ettei kauppa jää tekemättä siksi, että jotain olennaista materiaalia ei ole saatavilla. (Rummukainen 2008, 60–61.)

Asiakaskohtaamisessa samanaikaisesti vaikuttavia tekijöitä:

1. asiakas taustoineen
2. asiakaspalvelija taustoineen ja kokemuksineen, osaamisineen ja palveluhaluineen
3. yhtiö, sen maine ja palveluvalikoima
4. yhtiössä vallitsevat arvot, normit ja palvelukulttuuri ja sisäinen markkinointi
5. asiakaspalvelutila
6. asiakaspalvelutilassa olevat muut ihmiset
7. palveluilmapiiri (Ylikoski ym. 2006, 97).

4.2 Asiakkaan käsittelyminen

Asiakashankinta kulminoituu asiakkaan kunnioittamiseen ja ystävälliseen kohtelemiseen. Asiakas otetaan huomioon heti asiakaspalvelutilassa kun tämä saapuu tapaamiseen. Tervehtiminen ja iloinen vastaanotto ei maksa mitään ja saa asiakkaan tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Ensivaikutelman asiakkaaseen voi tehdä vain kerran. Asiakaspalvelijat, jotka suhtautuvat asiakkaisiin välinpitämättömästi, eivät välttämättä tee sitä tarkoituksellisesti tai itse tiedosta asiaa. Kiireen ja stressin keskellä ystävällinen puhesävy saattaa hetkeksi unohtua. (Juvonen 2002, 27.)

Huolimaton asiakaspalvelija voi maksaa pahimmillaan uuden potentiaalisen asiakassuhteen. Johto tai omistajat eivät useinkaan ole tarpeeksi tietoisia asiakaspalvelijoiden mahdollisista toimintaohjeista lipsumisista, koska muuten sen kaltaiseen toimintaan puututtaisiin välittömästi. (Juvonen 2002, 27.)

Toimihenkilön äänenkäytöstä asiakas tunnistaa myyjän sosiaalisen tyylin. Vuorion (2008, 86) mukaan sosiaalisia tyylejä on pääpiirteissään neljä: analyytikko, pehmo, ajomies ja ekspressiivinen. Useimmat myyjät voi sijoittaa ainakin osittain johonkin luokkaan, joskin sekamuodot ovat kaikkein yleisimpiä.

Asiakas muodostaa oman mielikuvan myyjästä ja reagoi siihen omalla tyyliään myönteisesti, kielteisesti tai neutraalisti. Myyjän tavoitteena on muokata omaa sosiaalista tyyliään siten, että asiakkaalle herää positiivinen vaikutelma kanssakäymisestä. Tämä kaikki tulisi kuitenkin tehdä siten, että toimihenkilö onnistuu säilyttämään luonnollisen otteen asiakkaaseensa. Onnistuessaan asiakkaan sosiaaliseen tyyliin sopeutumalla voi profiloitua ja erottua muista myyjistä sekä oppia käsittelemään asiakasta oikealla tavalla. (Vuorio 2008, 86.)

Asiakas arvioi myyvän osapuolen edustajaa ulosannin lisäksi ei-verbaalisten avujen perusteella. Peräti yli 90 % henkilökohtaisesta viestinnästä on ei-verbaalista: eleitä, asentoja, äänenpainoja ja niin edelleen. Aidon kiinnostuksen ja välittämisen asiakas pystyy siis aistimaan ilman että toimihenkilö edes avaa suutaan. (Juvonen 2002, 37.)

Henkilöstön yleinen siisteys ja pukeutuminen vaikuttavat osaltaan asiakkaalle syntyvään mielikuvaan ja yrityskuvan muodostumiseen. Hyvän yrityskuvan ylläpitämiseksi vanhempia ihmisiä olisi kohteliasta hyvien tapojen mukaisesti teititellä asiakaskohtauksissa. Jos ei ylipäättänsä ole varma puhuttelutavasta, kannattaa teititellä varmuuden vuoksi. Asiakkaan sinutteleminen on finanssialalla aina riski. (Rope & Pöllänen 1994, 78–82.)

Asiakaskeskeisesti toimivan yrityksen on hyvä muistaa suoraan asiakkaalta saadun palautteen merkitys. Jokaisesta vuorovaikutustilanteesta saatu joko positiivinen tai negatiivinen palaute on yritykselle tärkeä. Kun palaute on vastaanotettu, se kanavoidaan yritykseen. Jokaisesta asiakaspalautteesta olisi hyvä analysoida tyytyväisyys- ja tyytymättömyyskohteet. Toimiva palautejärjestelmä voi olla esimerkiksi asiakaspalautepuhelin, palautelaatikko tai vaikkapa suullinen asiakaskysely. (Rope & Pöllänen 1994, 78–82.)

Toiminnan kehittämisen kannalta on tärkeää, että palautetta halutaan ottaa vastaan ja palautteen antaminen tehdään asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Kysymykset täytyy esittää helposti tulkittavassa muodossa eikä niitä saa olla liikaa. Suora palaute ei ole asiakastyytyväisyystutkimus, joita yritykset teettävät laajassa mittakaavassa harvemmin. Suorapalautejärjestelmästä on kannattavaa tehdä jatkuva toimintamalli, jotta on mahdollista tutkia miten asiakastyytyväisyys kehittyy. (Rope & Pöllänen 1994, 78–82.)

4.3 Toimihenkilö uusasiakashankinnan haasteena

Pankin toimihenkilön tehtäviin kuuluu hankkia yritykselle uusia asiakkaita. Asiakkaiden hankkiminen vaatii omaa aktiivisuutta ja olemassa olevien tietokantojen aktiivista läpikäymistä. Kuten myyntityössä yleensäkin, myös asiakashankinnassa oma asenne ja halu ovat ratkaisevia. Parhaimmillaan hyvä asiakaspalvelija hankkii yritykselleen uusia asiakkuuksia vanhojen asiakkaiden avustuksella. Tyytyväinen asiakas suosittelee yrityksen palveluja lähipiirilleen ja tuttavilleen, jolloin uusi asiakas ottaa itse yhteyttä yritykseen. Uutta potentiaalista asiakasta on paljon helpompi lähestyä asiakastapaamisessa suosittelevan kautta. (Rummukainen 2008, 88–90.)

Uuden asiakkaan hankittuaan myyjän on syytä muistaa asiakassuhteen jälkihoito. Puhelun välityksellä myyjä voi soittaa ja tiedustella, onko asiakas ollut tyytyväinen tuotteisiinsa ja onko mahdollisesti ilmennyt muutostarvetta tai kysyttävää. Yleensä asiakas ilahtuu yhteydenotosta ja myyjä saa tilaisuuden lisämyyntiin. Parhaassa tapauksessa asiakas kertoo tuttavastaan, joka olisi kiinnostunut samankaltaisesta tuotteesta. Huippumyyjä jaksaa kertoa aina ylpeänä omasta tuotteestaan asiakkailleen ja vinkin saatuaan tarttuu välittömästi puhelimeen ja ryhtyy myymään tuotteitaan potentiaaliselle asiakkaalle. (Rummukainen 2008, 88–90.)

Sanotaan, että myyjä on hyvä joko pitkien asiakassuhteiden hoitamisessa tai uusien asiakkaiden hankkimisessa, mutta ei molemmissa. Totta tai ei, mutta asiakaspalvelijan näkökulmasta on helpompaa hoitaa vanhaa asiakaskantaa kuin hankkia uusia asiakkuuksia.

Asiakashankinta pysähtyy siihen, ettei ole aikaa hoitaa sekä olemassa olevaa asiakaskantaa että hankkia uusia asiakkaita. Juvosen (2002, 21) mukaan syy saattaa löytyä itsekurin puuttumisesta. Joka tapauksessa joku vanhoista asiakkaista kuitenkin aina lähtee ja uusia on hankittava tilalle. ”Kyse saattaa olla siitä, että osa henkilöistä hoitaa nykyisen asiakaskantansa hyvin, mutta kokevat epävarmuutta uusien kontaktien luomiseen” (Juvonen 2002, 21).

Eräs myyvän osapuolen suurimmista virheistä on se, että myyjä luulee potentiaalisen asiakkaan tuntevan kaikki myytävänä olevat ratkaisut yhtä hyvin kuin myyjä itse. Asiakas on kuitenkin voinut ymmärtää myyntisanoman täysin erilailta tai olla ymmärtämättä sitä lainkaan. Ei varmasti ole harvinaista, että oman yrityksen väki huomaa omat mainoksensa niin televisiossa kuin muissakin medioissa tarkimmin. (Juvonen 2002, 21.)

4.4 Myyntineuvottelun loppuun saattaminen

Asiakaspalvelijan tavoite on saattaa neuvottelu haluamaansa päätökseen eli saada kauppa syntymään. Siihen tarvitaan hyviä asiakaspalvelutaitoja ja päättäväisyyttä. Asiakasta pitää jaksaa kuunnella nöyrästi ja suhtautua hänen mielipiteisiinsä kunnioittavasti. Nöyryys ei kuitenkaan tarkoita asiakkaan edessä nöyristelemistä vaan itsevarmaa ja kohteliasta käyttäytymistä. (Juvonen 2002, 103.)

Myyjä on tavallaan tuote-esittelijä, mutta esittelijän ja kaupantekijän erottaa toisistaan kyky saada kauppa päätökseen. Esittelijälle riittää tuotteen ominaisuuksista kertominen ja positiivisen tunnelman luominen. Myyjä vaatii itseltään ehdottomasti kaupan päätökseen saattamista. (Rope 2003, 76.)

Kaupantähtäintaitoihin kuuluu oleellisena osana taito lukea ja kuunnella asiakkaan lähettämiä ostosignaaleja. Usein yksinkertaiselta tuntuva kaupanteon kysyminen aiheuttaa myyjässä suurta pelon tunnetta ja epäonnistumisen pelko saattaa estää kaupan syntymisen. Se, milloin kauppaa sitten tulisi pyytää, selviää yleensä asiakkaan neuvottelun aikana antamista ostosignaaleista. (Rummukainen 2008, 116–17.)

Kauppaa ei saa ehdottaa ennen ostosignaalin saamista eikä paljon signaalien jälkeen. Oikea ajoitus on tärkeä kaupan syntymisen kannalta. Neuvottelun aikana myyjän täytyy kartoittaa ja kysyä osuvia ostopäätöskysymyksiä tarvittaessa useita kertoja olematta liian hyökkäävä. Keskiwertomyyjä voisi kokea tällaisten ostopäätöskysymysten toistuvan esittelemisen tuputtamisena. Huippumyyjä kuuntelee asiakastaan keskittyneesti ja tarttuu lähetettyyn ostosignaaliin juuri oikeaan aikaan, minkä vuoksi myyminen on heille niin helppoa. Tärkeintä kaupan päättämisessä on halu ja päättäväisyys, jotka myös asiakas aistii. (Rummukainen 2008, 116–17.)

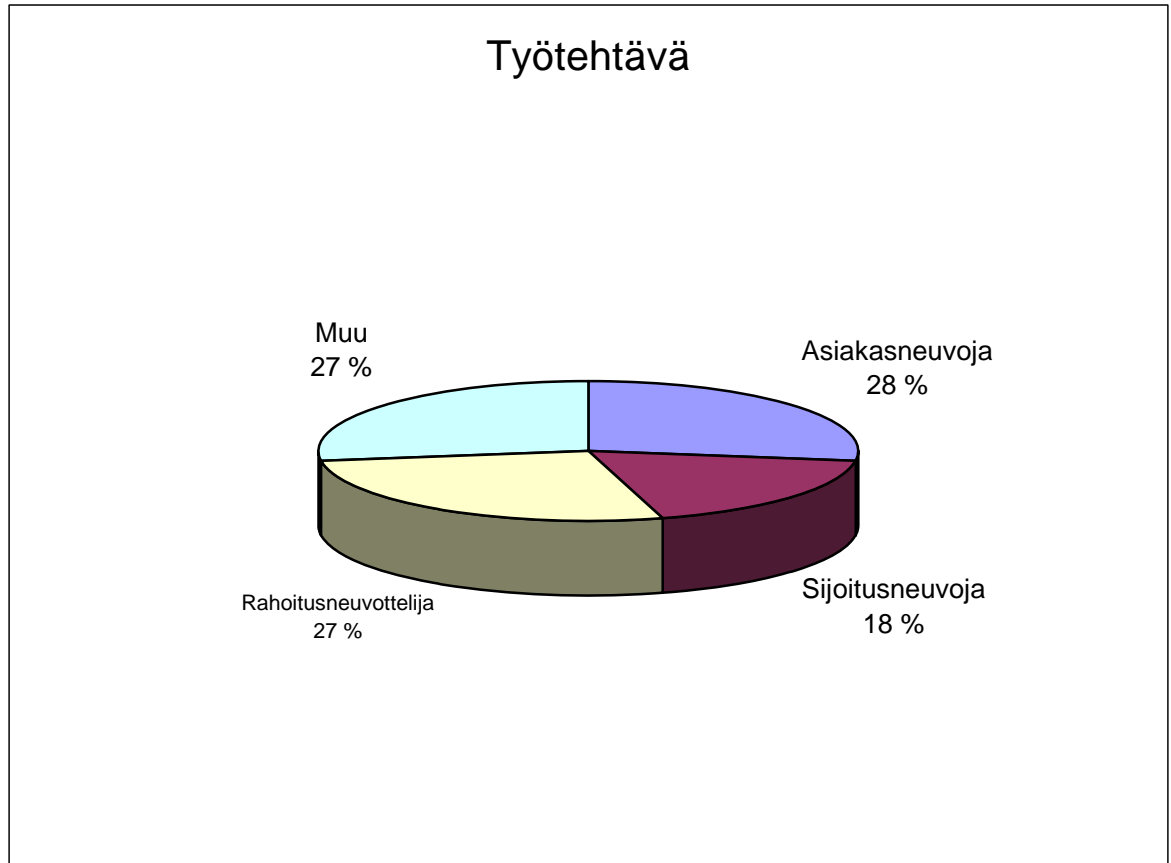
5 Tutkimustulokset

Kyselylomake lähetettiin kaikille Tampereen Seudun Osuuspankissa asiakasrajapinnassa työskenteleville toimihenkilöille, joita on yhteensä 180. Lomakkeesta rajattiin pois kassatoimihenkilöt, jotka eivät ole tekemisissä asiakashankinnan kanssa vaikka asiakaspalvelutyötä tekevätkin. Vastauksia saatiin takaisin yhteensä 22 kappaletta, joten kyselyn vastausprosentti oli 12,2 %.

5.1 Vastaajien taustatiedot

1. Työtehtävä

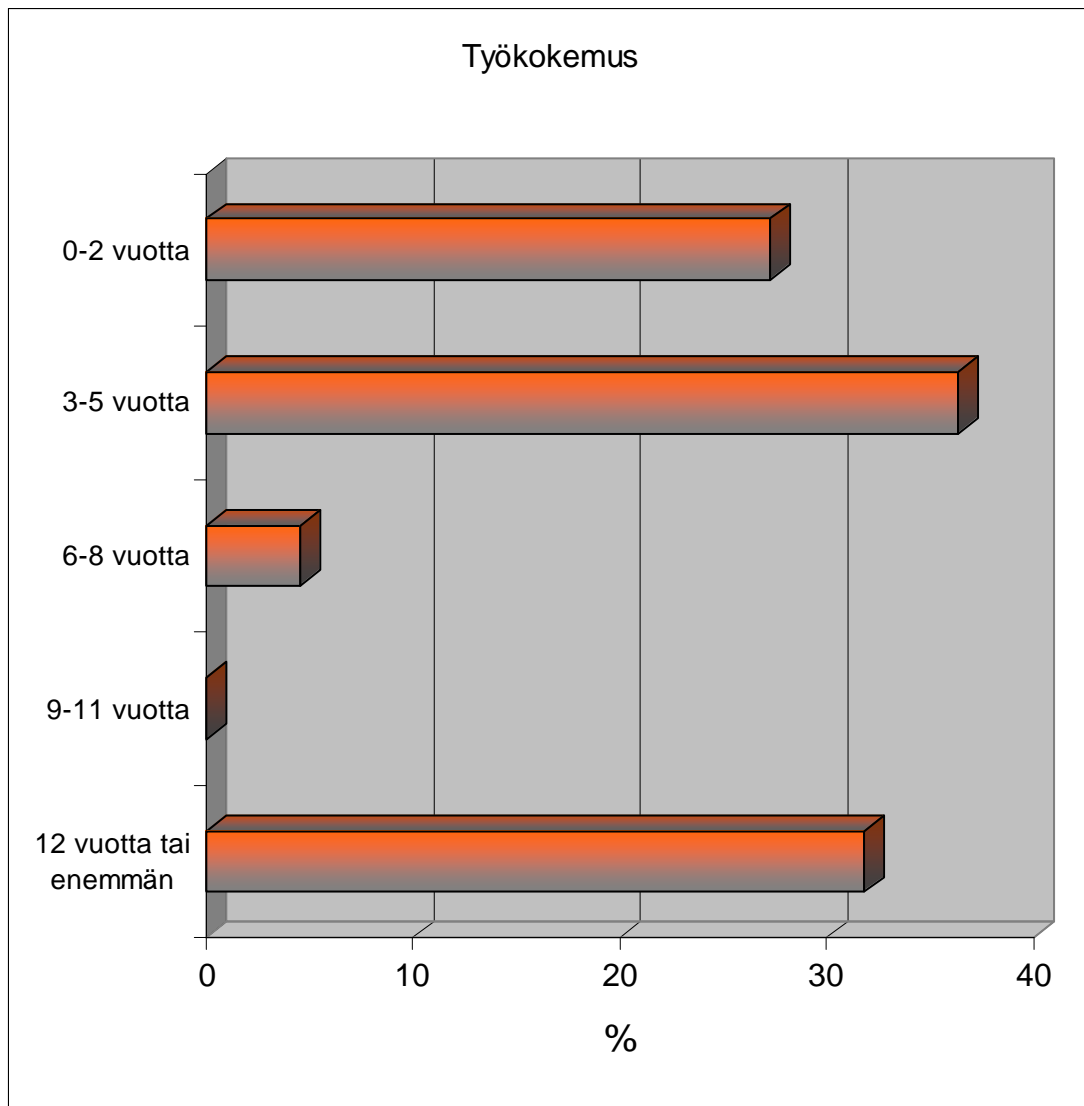
Alla oleva kuvio 2 havainnollistaa vastaajien työtehtävät. Vastaajat ovat jakautuneet melko tasaisesti eri työtehtäviin. Asiakasneuvojat, rahoitusneuvottelijat ja sijoitusneuvojat ovat kolme selvästi suurinta vastaajaryhmää. Ryhmä muu sisältää seuraavanlaisia tehtävänimikkeitä: pankinjohtaja, sijoitusasiantuntija, palvelupäällikkö ja myyntineuvottelija.



Kuvio 2: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Työtehtävä”

2. Työkokemus

Alla oleva kuvio 3 kertoo vastaajien työkokemuksesta vuosina Tampereen Seudun Osuuspankin palveluksessa. Kyselyyn vastanneiden toimihenkilöiden työkokemus jakautuu laajasti eri vastausluokkiin. Uusia pankkilaisia on vastaajista noin neljäsosa. Kolmannes vastaajista ilmoittaa työkokemuksensa olevan yli 12 vuotta.



Kuvio 3: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Työkokemus”

3. Mitkä ovat mielestäsi Tampereen Seudun osuuspankin tehokkaimmat kilpailukeinot uusasiakashankinnassa?

Lomakkeen kysymyksessä numero kolme pyydettiin asettamaan kolme tehokkainta kilpailukeinoa paremmuusjärjestykseen. Suurin osa vastaajista valitsi kolme mielestään tehokkainta kilpailukeinoa laittamatta niitä paremmuusjärjestykseen. Sen vuoksi alla olevassa kuviossa 4 kuvataan ainoastaan valintojen lukumäärää. Tehokkaimpana kilpailukeinona pidettiin vaihtoehtoa omistajajäsenyys ja keskittämisedut, jonka valitsi 30 % vastaajista.

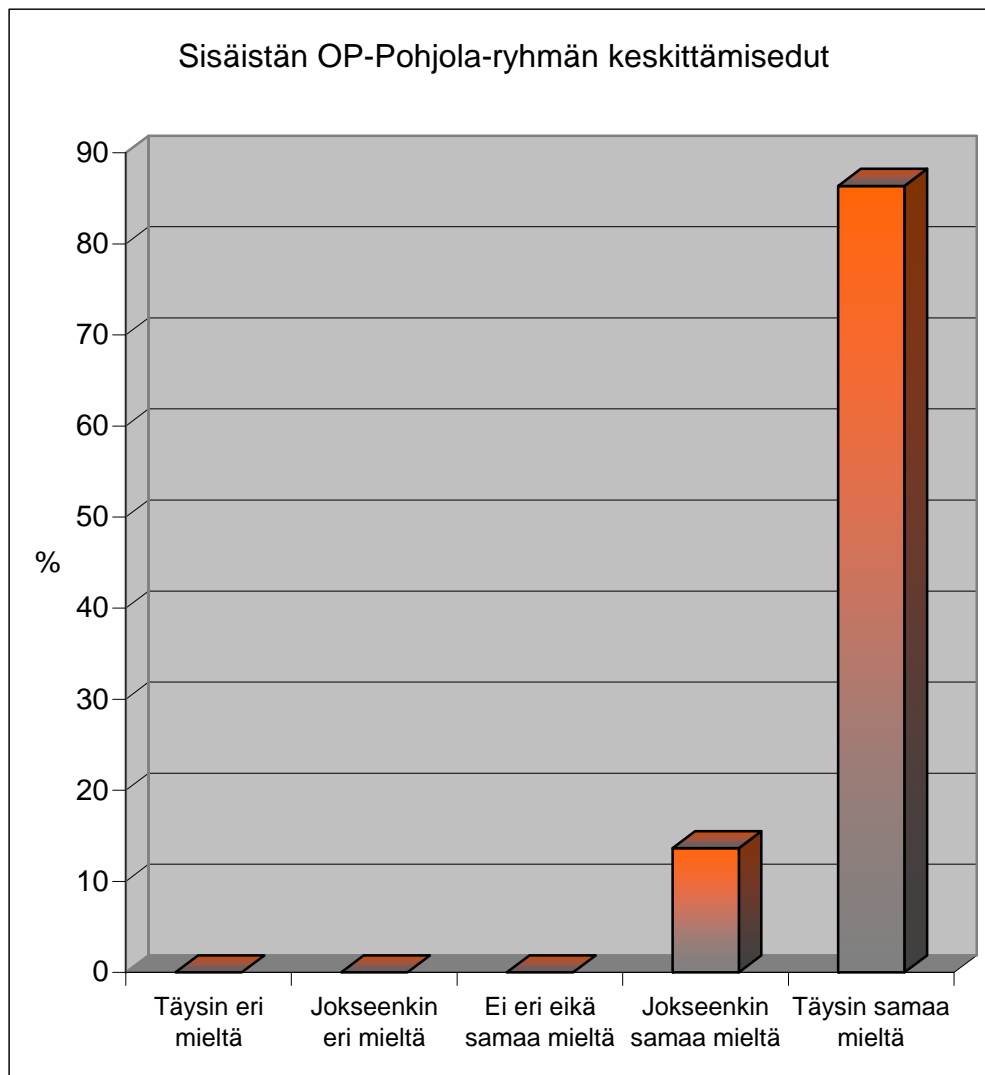


Kuvio 4: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Mitkä ovat mielestäsi Tampereen Seudun Osuuspankin tehokkaimmat kilpailukeinot uusasiakashankinnassa?”

5.2 Keskittämisetujen tuntemus ja löytäminen

4. Sisäistän OP-Pohjola-ryhmän keskittämisedut.

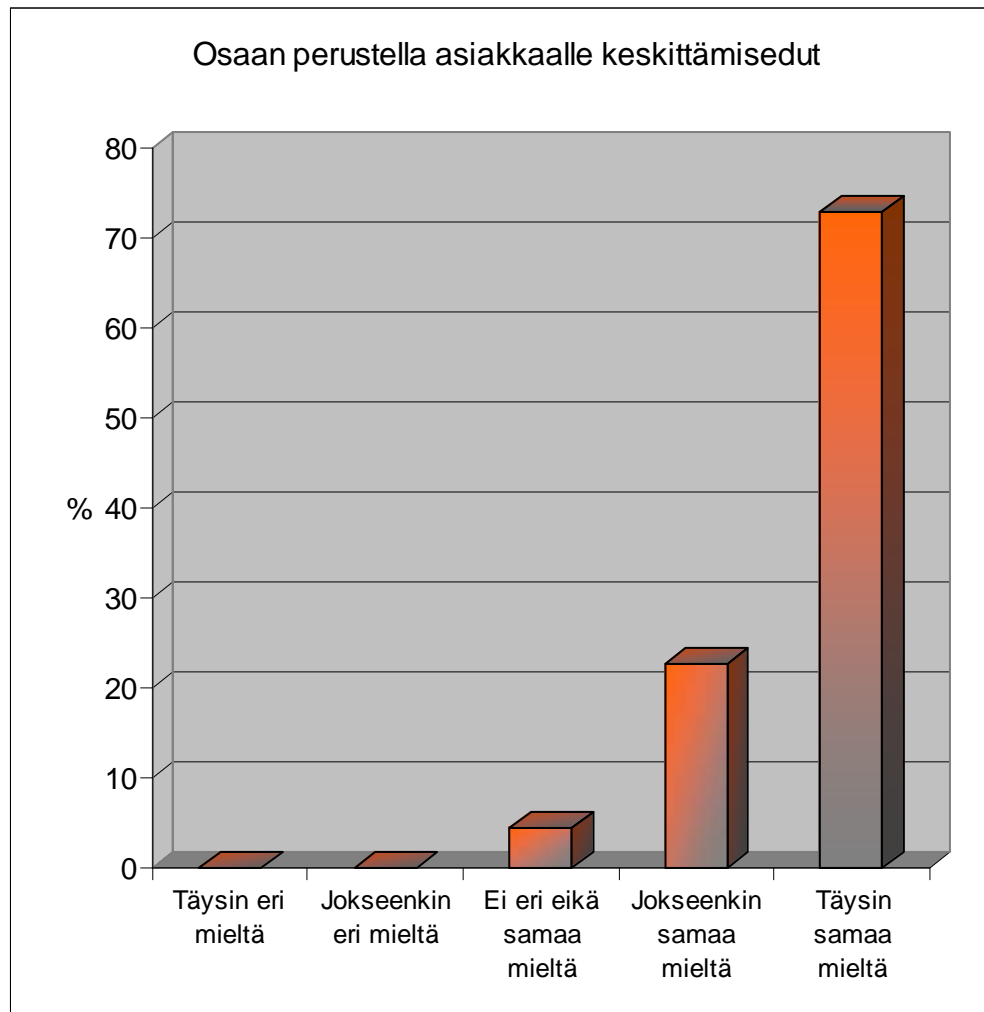
Alla oleva kuvio 5 kertoo, miten toimihenkilöt ymmärtävät ryhmän keskittämisedut. Vastausten perusteella sisäinen koulutus on ollut tehokasta. Vastaajista kaikki sisäistävät keskittämisedut joko täysin tai vähintään jokseenkin hyvin. Jopa 86 % vastaajista sisäistää keskittämisetuudet mielestään täysin.



Kuvio 5: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Sisäistän OP-Pohjola-ryhmän keskittämisedut”

5. Osaan perustella asiakkaalle keskittämisedut

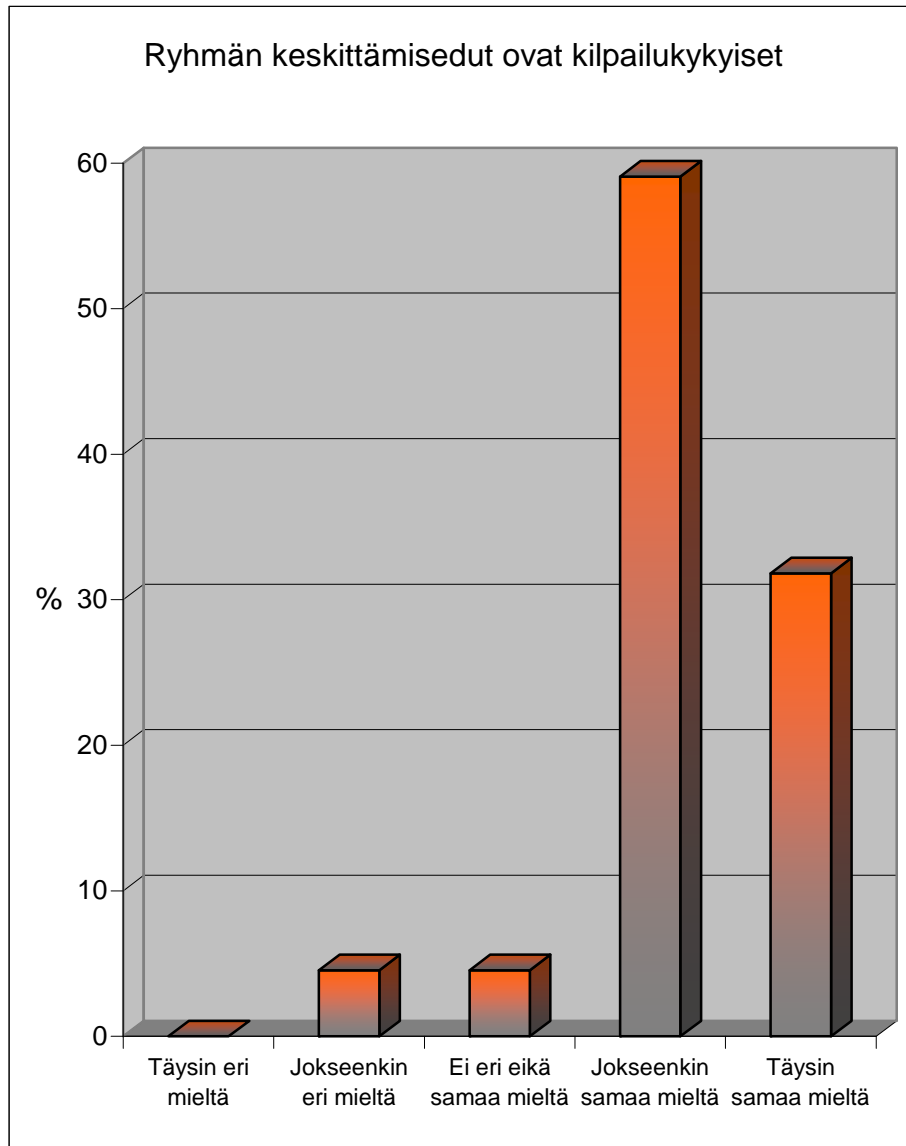
On eri asia sisäistää itse myytävä palvelu kuin osata perustella se asiakkaille. Alla oleva kuvio 6 kuvastaa sitä, kuinka toimihenkilöt osaavat perustella asiakkaille keskittämisedut. Suurin osa vastaajista, 73 %, osaa mielestään perustella asiakkaalle keskittämisedut täysin.



Kuvio 6: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Osaan perustella asiakkaalle keskittämisedut”

6. Ryhmän keskittämisedut ovat kilpailukykyiset

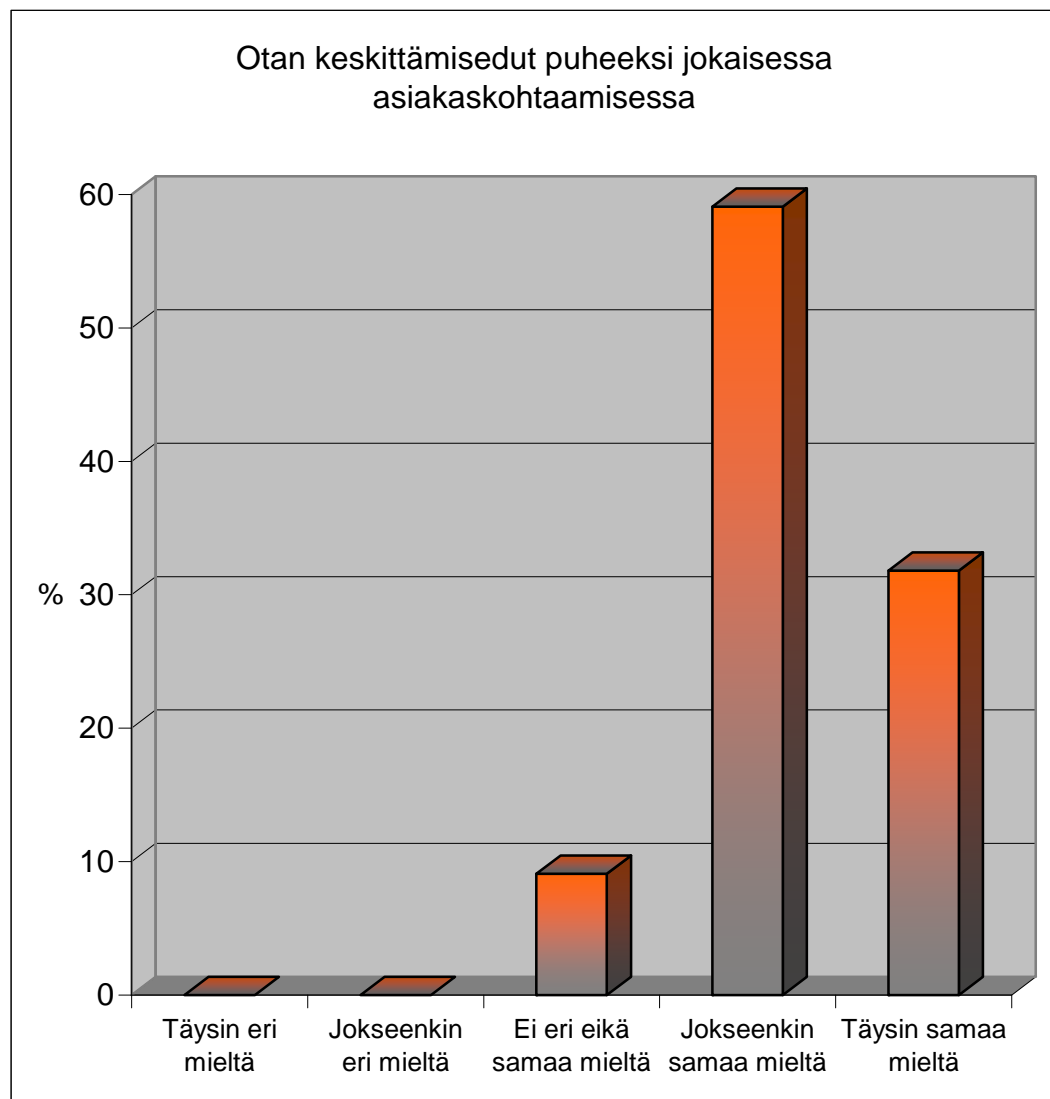
Alla olevasta kuviosta 7 voi havaita vastausten painottumisen vaihtoehtoihin täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 32 % on sitä mieltä, että edut ovat kilpailukykyiset ja jokseenkin kilpailukykyiset ne ovat 59 % vastaajan mielestä. Vain 5 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä keskittämisedujen kilpailukyvyistä.



Kuvio 7: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Ryhmän keskittämisedut ovat kilpailukykyiset”

7. Otan keskittämisedut puheeksi jokaisessa asiakaskohtaamisessa.

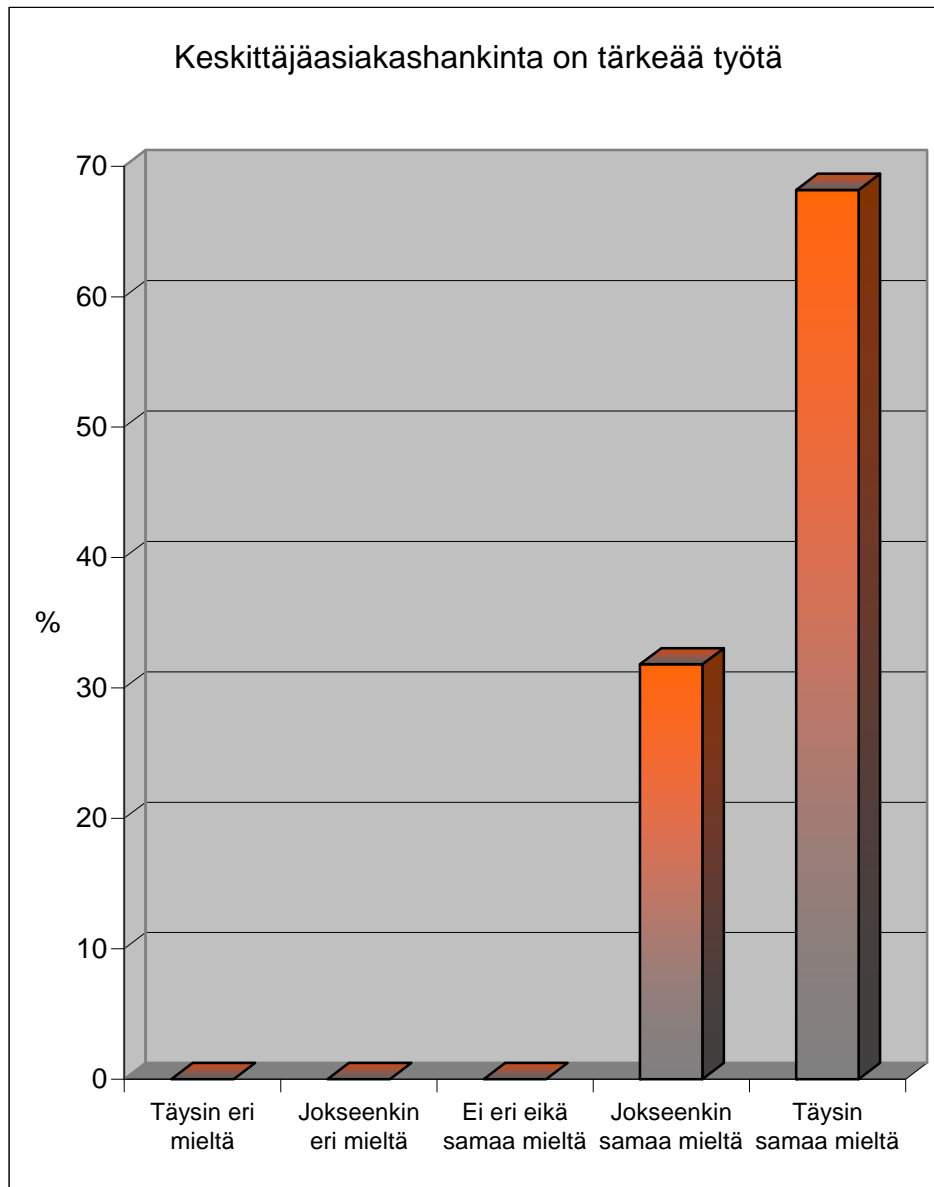
Keskittämiseduista kertominen jokaisessa asiakastapaamisessa on uusien asiakkuuksien hankkimisen kannalta ratkaiseva asia. Kuten kuviosta 8 voimme havaita, vastaajista 32 % ottaa jokaisessa asiakas kohtaamisessa puheeksi ryhmän keskittämisedut, 59 % jokseenkin aina ja 9 % vastaajista ei ota kantaa väittämään.



Kuvio 8: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Otan keskittämisedut puheeksi jokaisessa asiakaskohtaamisessa”

8. Keskittäjäasiakashankinta on tärkeää työtä.

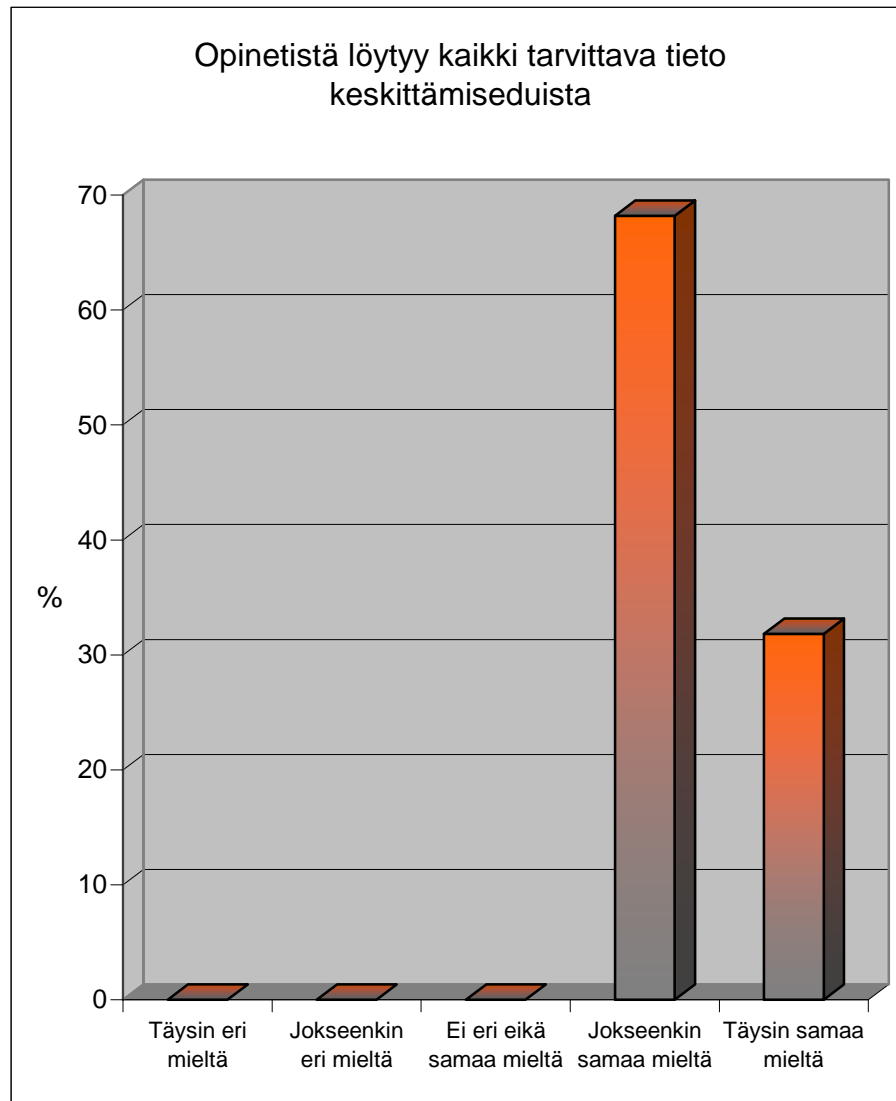
Alla oleva kuvio 9 on jakautunut kahteen vaihtoehtoon, eli täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä. Jakauman lopputulosta ei voida pitää yllättävänä, sillä ryhmän tärkein tavoite on uusien keskittäjäasiakkaiden hankkiminen. 68 % vastaajista on sitä mieltä, että keskittäjäasiakkaiden hankinta on tärkeää työtä ja loput 32 % kokevat sen jokseenkin tärkeäksi työksi.



Kuvio 9: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Keskittäjäasiakashankinta on tärkeää työtä”

9. Opinetistä löytyy kaikki tarvittava tieto keskittämiseduista.

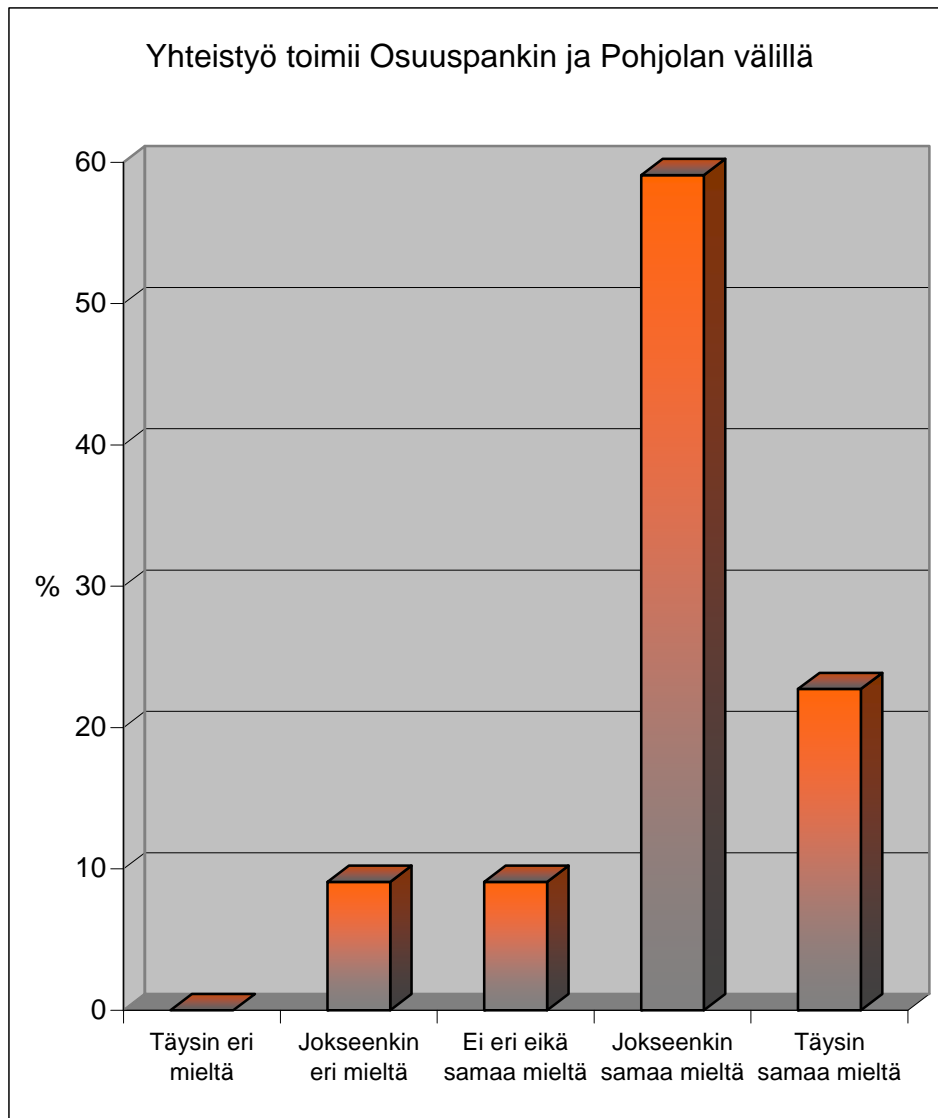
Opinet on OP-Pohjola-ryhmän sisäinen intranet. Tulokset kertovat opinetin toimivuudesta. 32 % vastaajista on täysin samaa mieltä ja 68 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että opinetistä löytyy kaikki tarvittava tieto keskittämiseduista (kuvio 10).



Kuvio 10: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Opinetistä löytyy kaikki tarvittava tieto keskittämiseduista”

10. Yhteistyö toimii Osuuspankin ja Pohjolan välillä.

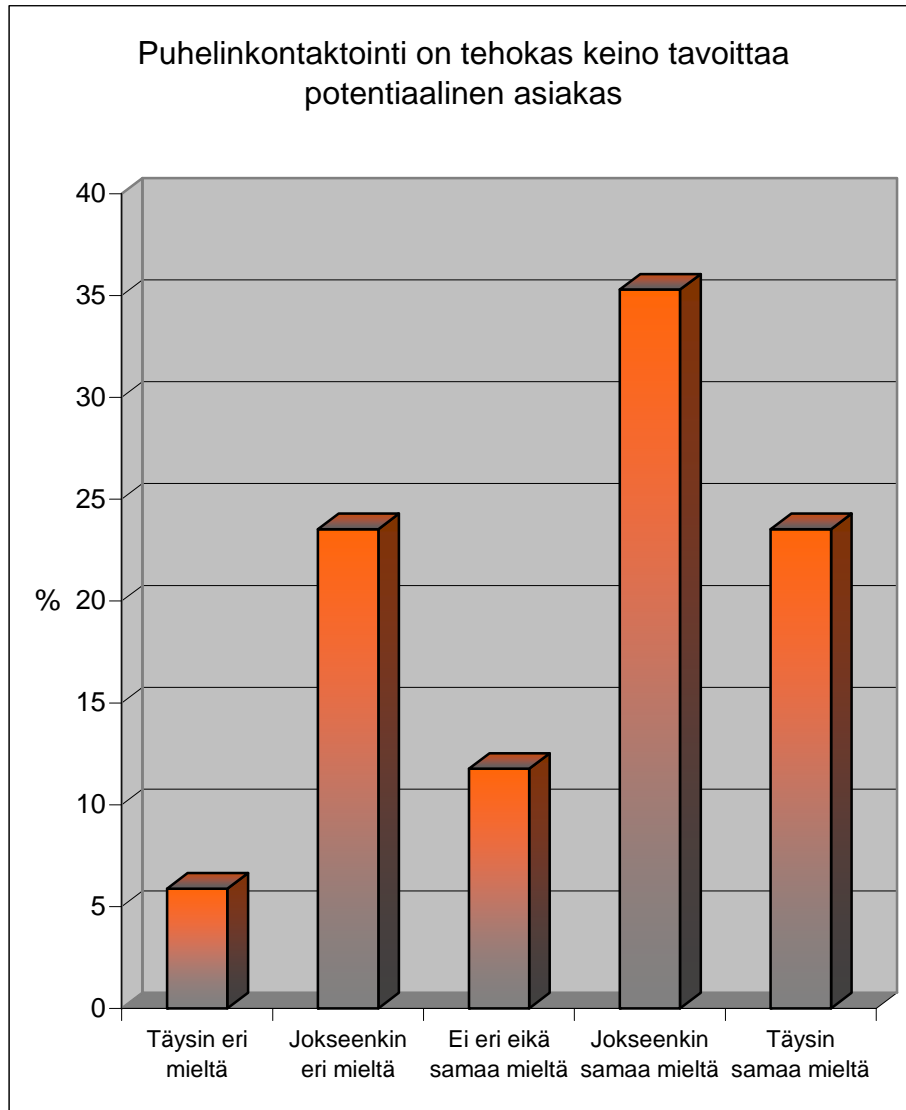
Alla olevan kuvion 11 vastaukset hajaantuvat laajasti. Kysymykseen vastattiin seuraavasti: Täysin samaa mieltä 23 % vastaajista, jokseenkin samaa mieltä 59 % vastaajista, 9 % vastaajista ei ottanut kantaa ja 9 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että yhteistyö toimii Osuuspankin ja Pohjolan välillä.



Kuvio 11: ”Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Yhteistyö toimii Osuuspankin ja Pohjolan välillä”

11. Puhelinkontaktointi on tehokas keino tavoittaa potentiaalinen asiakas.

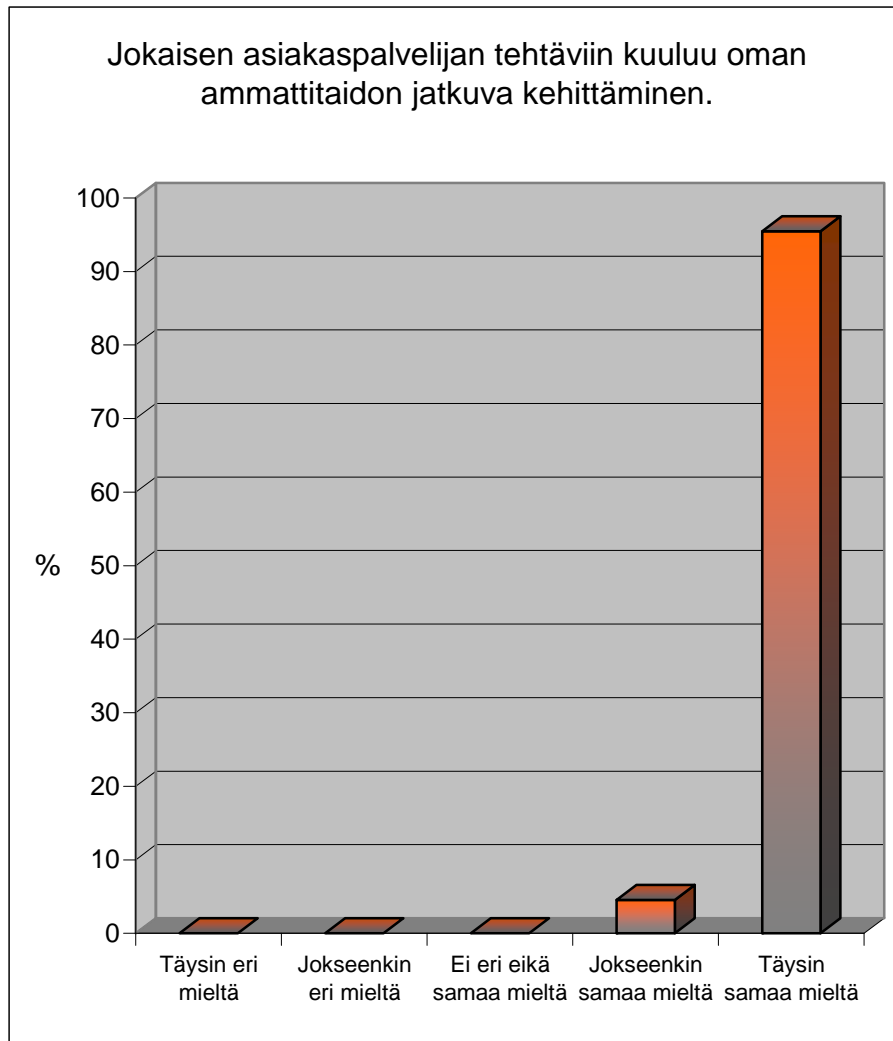
Alla olevan kuvion 12 vastaukset jakautuvat melko tasaisesti kaikkiin eri vastausluokkiin. Puhelinkontaktointi on yksi osa uusasiakashankintaa. Vastausten jakautuma kertoo sen, että kaikki vastaajat eivät pidä puhelinkontaktointia tehokkaana asiakkaan tavoittamiskeinona. Suurin osa vastaajista, 35 %, piti puhelinkontaktointia jokseenkin tehokkaana asiakkaan tavoittamiskeinona.



Kuvio 12: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Puhelinkontaktointi on tehokas keino tavoittaa potentiaalinen asiakas”

5.3 Henkilökohtaiset asiakaspalvelutaidot

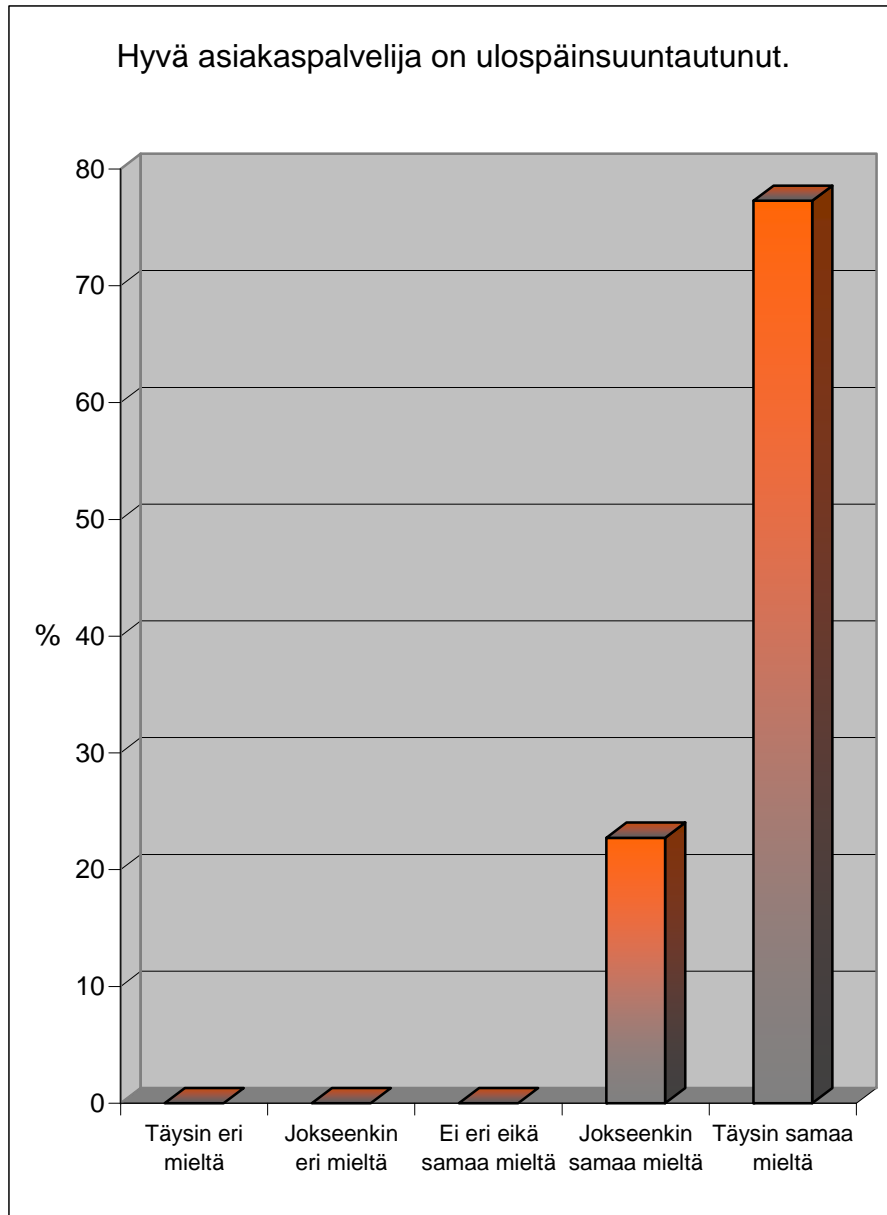
Alla oleva kuvio 13 kertoo vastaajien mielipiteen asiakaspalvelijan oman ammattitaidon kehittämisen tarpeellisuudesta. Kyselyyn vastanneista lähes kaikki ovat sitä mieltä, että jokaisen asiakaspalvelijan tehtävä on kehittää jatkuvasti omaa ammattitaitoaan. Väittämästä täysin samaa mieltä ovat 95 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä ovat 5 % vastaajista.



Kuvio 13: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Jokaisen asiakaspalvelijan tehtäviin kuuluu oman ammattitaidon jatkuva kehittäminen”

13. Hyvä asiakaspalvelija on ulospäinsuuntautunut.

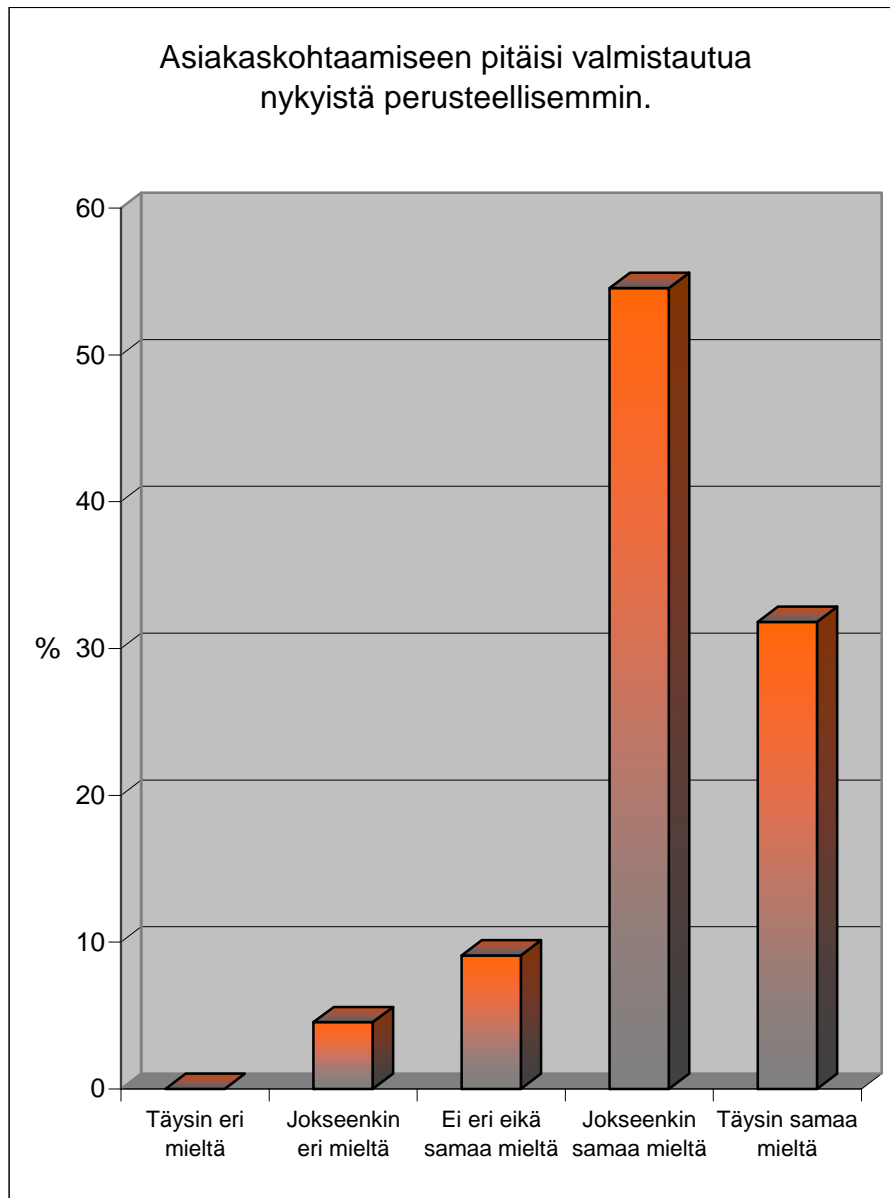
Alla oleva kuvio 14 kuvaa kyselyyn vastanneiden toimihenkilöiden mielipiteitä siitä, tuleeko hyvän asiakaspalvelijan olla ulospäinsuuntautunut persoona. Vastaukset jakaantuivat kahteen vaihtoehtoon: täysin samaa mieltä 77 % ja jokseenkin samaa mieltä 23 %.



Kuvio 14: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Hyvä asiakaspalvelija on ulospäinsuuntautunut”

14. Asiakaskohtaamiseen pitäisi valmistautua nykyistä perusteellisemmin

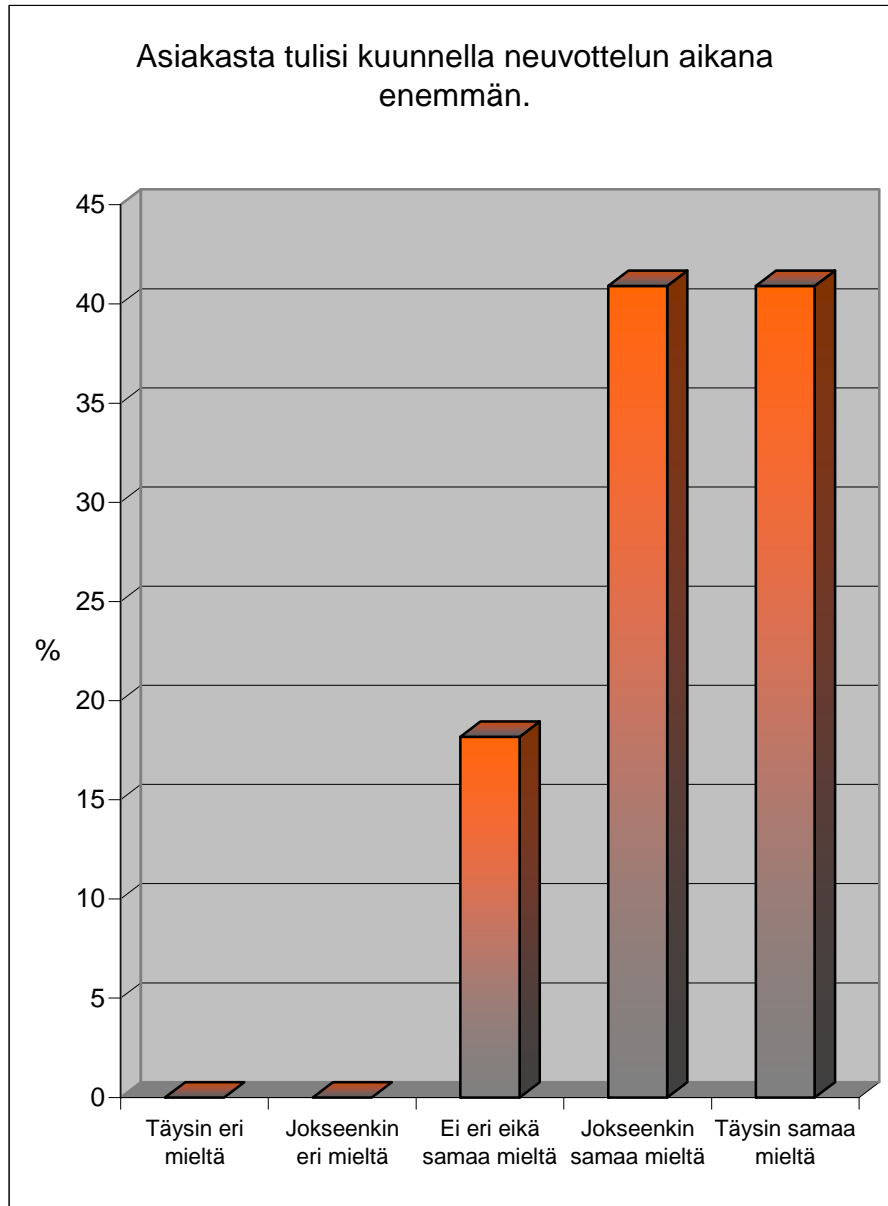
Huolellinen valmistautuminen on yleensä suoraan verrannollinen asiakaskohtaamisen lopputulokseen. Alla olevan kuvion 15 perusteella voi tulkita, että asiakastapaamisiin tulisi valmistautua TSOP:ssa perusteellisemmin. Vastaajista suurin osa on joko täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että asiakaskohtaamiseen tulisi valmistautua nykyistä perusteellisemmin.



Kuvio 15: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Asiakaskohtaamiseen pitäisi valmistautua nykyistä perusteellisemmin”

15. Asiakasta tulisi kuunnella neuvottelun aikana enemmän.

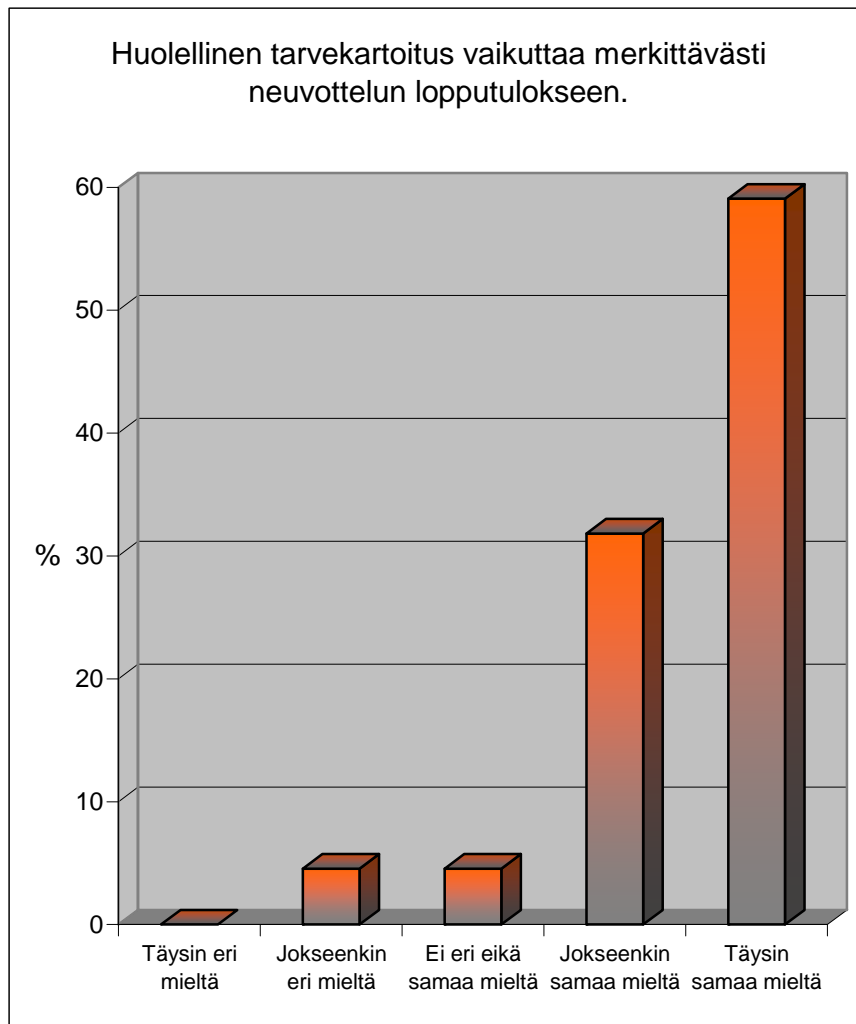
Kaupan syntymisen edellytys on asiakkaan luottamuksen voittaminen. Kaupan päättämisen kannalta on yleensä parempi, jos asiakas on äänessä suurimman osan neuvottelun ajasta. Vastaajista valtaosa on sitä mieltä, että asiakasta tulisi kuunnella enemmän neuvottelun aikana.



Kuvio 16: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Asiakasta tulisi kuunnella neuvottelun aikana enemmän”

16. Huolellinen tarvekartoitus vaikuttaa merkittävästi neuvottelun lopputulokseen.

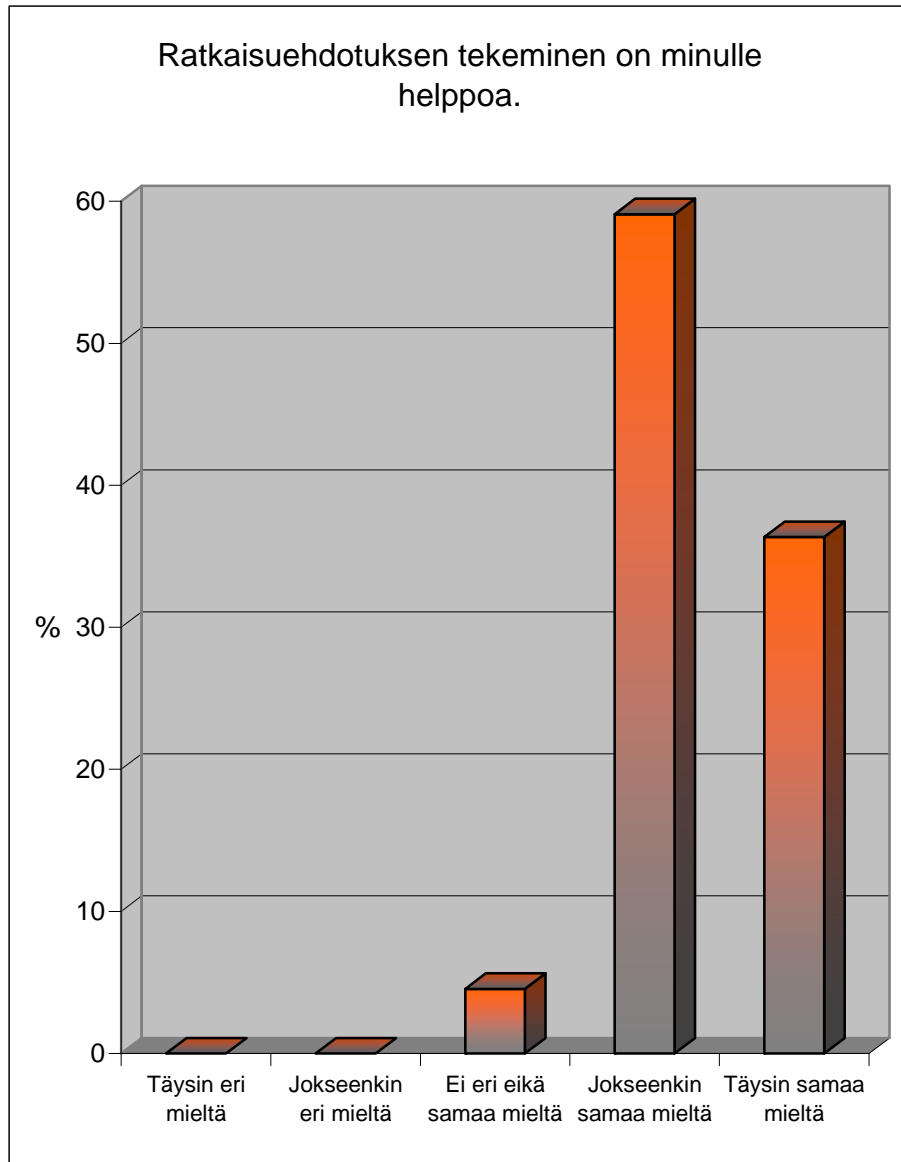
Tuotteiden myyminen asiakkaalle on helpompaa, jos asiakkaan ostotarpeet on ensin kartoitettu. Kuten kuvioista 17 voidaan havaita, kyselyyn osallistuneiden mielestä huolellinen tarvekartoitus koetaan merkittäväksi tekijäksi neuvottelun lopputuloksen kannalta.



Kuvio 17: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Huolellinen tarvekartoitus vaikuttaa merkittävästi neuvottelun lopputulokseen”

17. Ratkaisuehdotuksen tekeminen on minulle helppoa

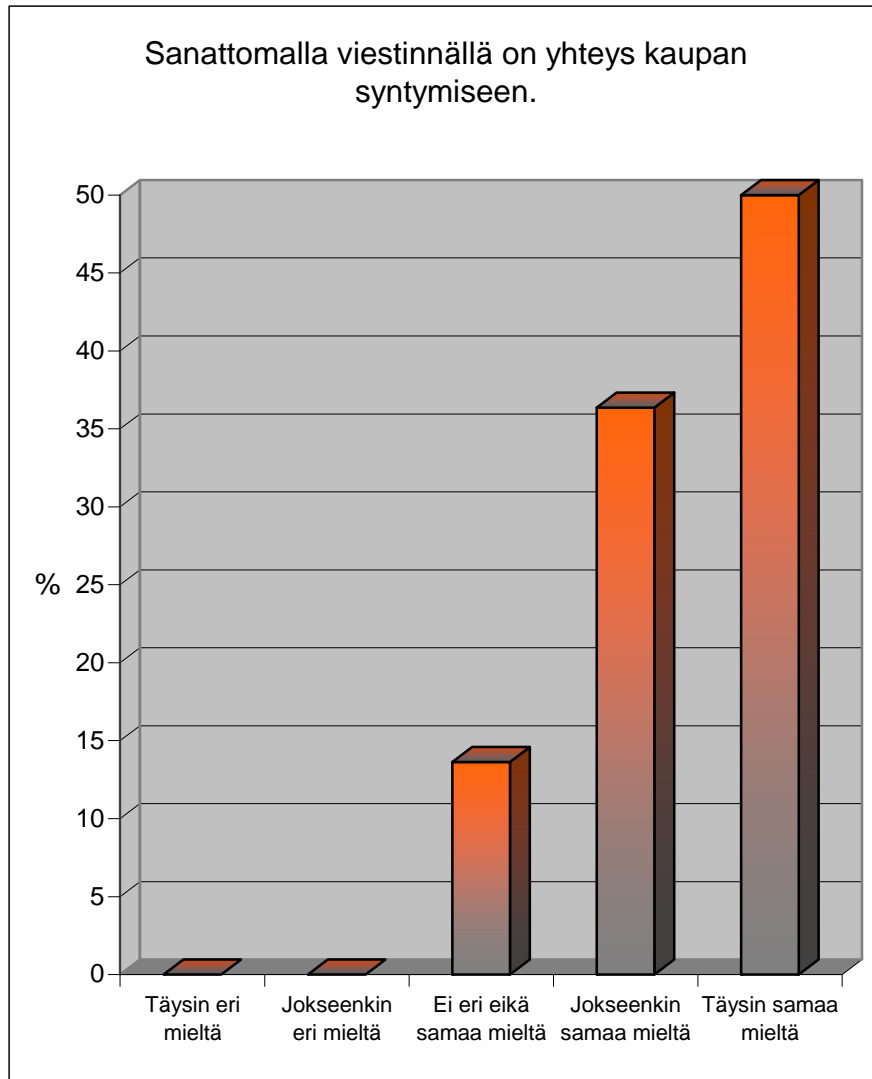
Alla olevan kuvion 18 vastaukset ovat jakautuneet kolmeen vastausluokkaan. Kyselyyn vastanneista 36 % pitää kaupan päättämistä helppona, 59 % jokseenkin helppona ja 5 % vastaajista ei ota kysymykseen kantaa.



Kuvio 18: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Ratkaisuehdotusten tekeminen on minulle helppoa”

18. Sanattomalla viestinnällä on yhteys kaupan syntymiseen.

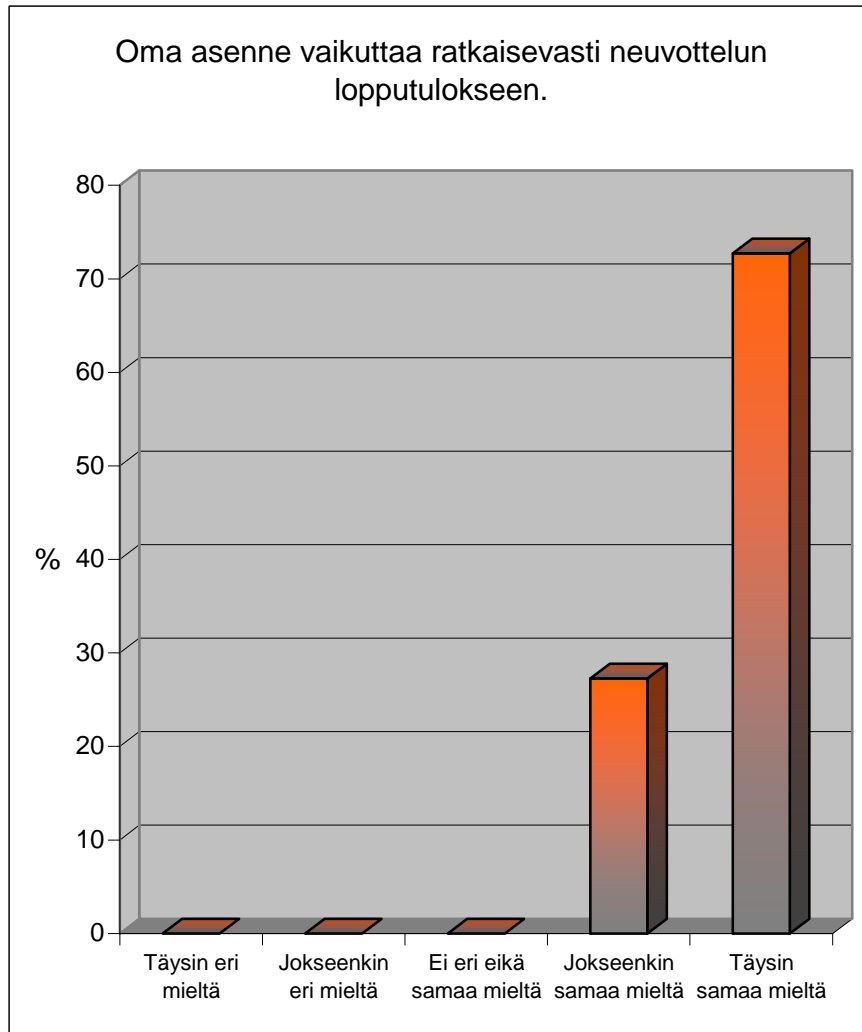
Alla oleva kuvio 19 jakautuu kolmeen eri pylvääseen. Vastauksista voidaan tulkita, että non-verbaalisella viestinnällä, jolla tarkoitetaan ilmeitä ja eleitä, on vastaajien mielestä yhteys kaupan syntymiseen.



Kuvio 19: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Sanattomalla viestinnällä on yhteys kaupan syntymiseen”

19. Oma asenne vaikuttaa ratkaisevasti neuvottelun lopputulokseen.

Alla oleva kuvio 20 kuvastaa vastaajien pitävän omaa asennetta ratkaisevana neuvottelun lopputuloksen kannalta. Yli 70 % vastaajista on sitä mieltä, että oma asenne vaikuttaa ratkaisevasti neuvottelun lopputulokseen.

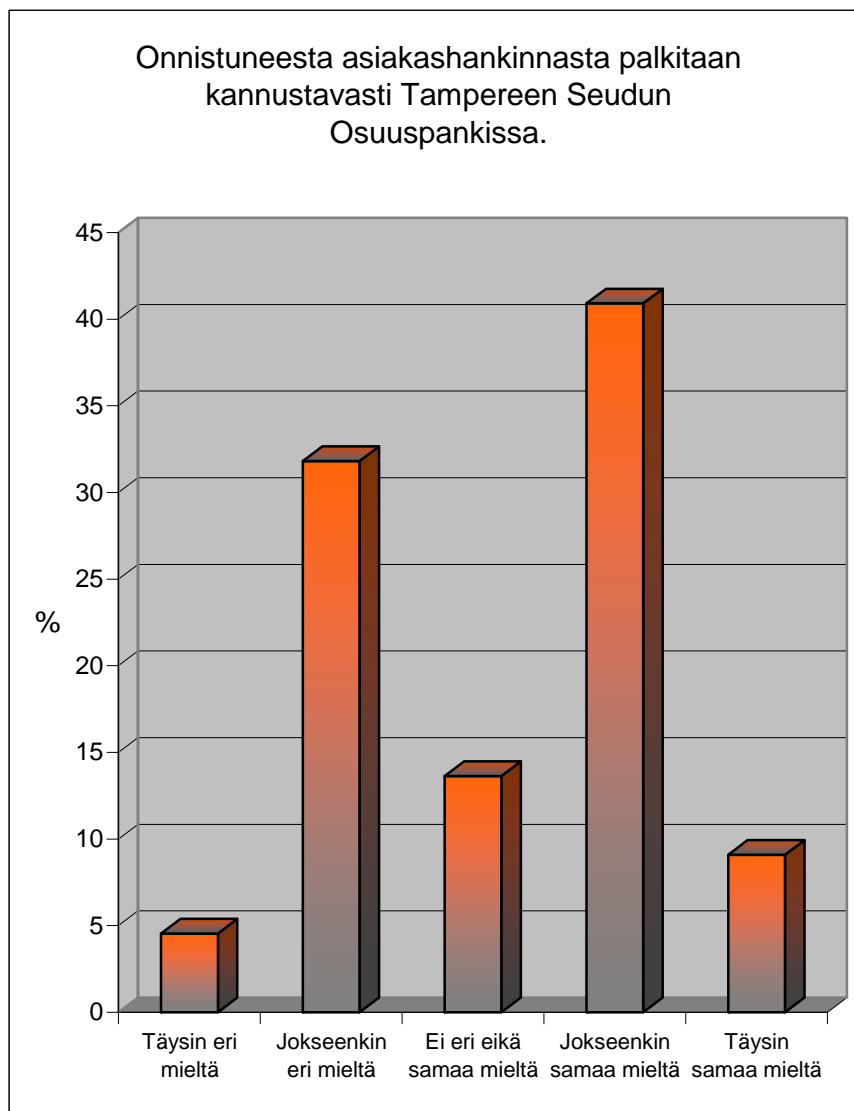


Kuvio 20: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Oma asenne vaikuttaa ratkaisevasti neuvottelun lopputulokseen”

5.4 Johdon tuki ja mukanaolo

20. Onnistuneesta asiakashankinnasta palkitaan kannustavasti Tampereen Seudun Osuuspankissa.

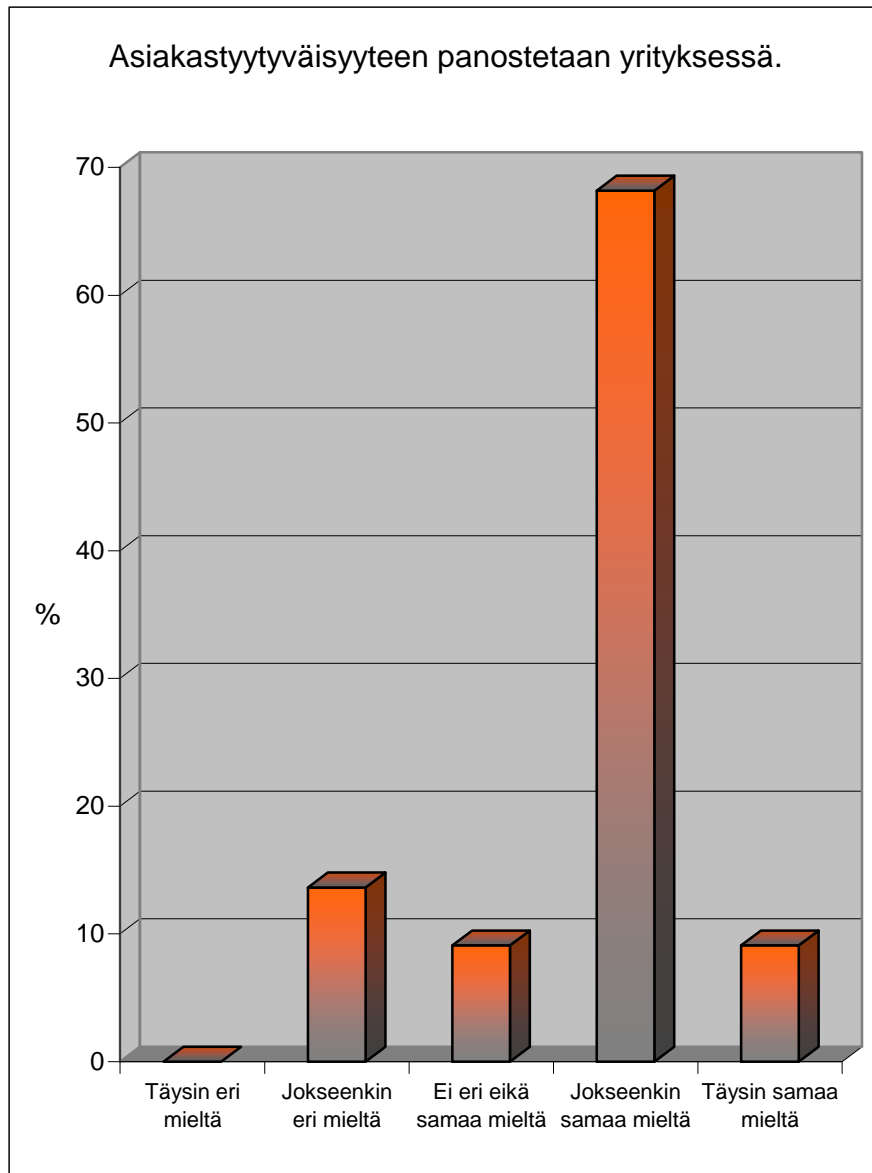
Alla olevassa kuviossa 21 vastaukset jakautuvat eri vastausluokkiin. Kannustava palkitseminen on yksi työmotivaatiota lisäävistä tekijöistä. Vastaajista 41 % on jokseenkin samaa mieltä ja 32 % on jokseenkin eri mieltä siitä, että onnistuneesta asiakashankinnasta palkitaan kannustavasti Tampereen Seudun Osuuspankissa.



Kuvio 21: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Onnistuneesta asiakashankinnasta palkitaan kannustavasti Tampereen Seudun Osuuspankissa”

21. Asiakastyytyväisyyteen panostetaan yrityksessä.

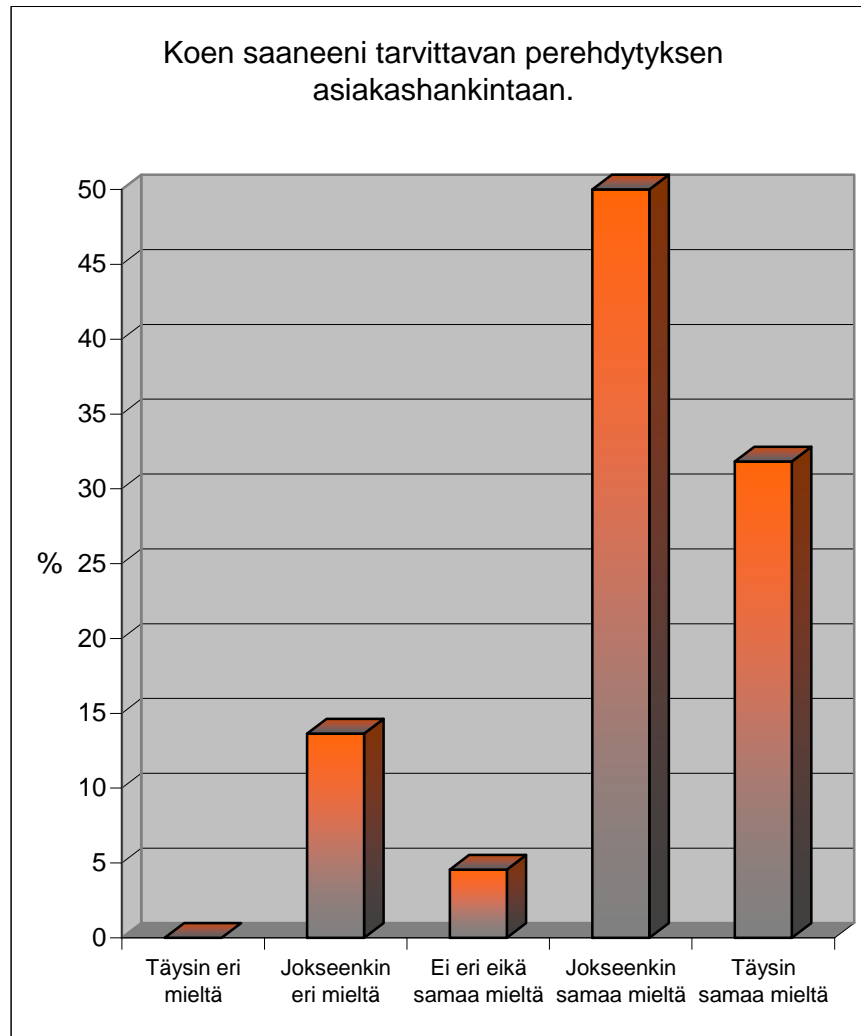
Alla oleva kuvio 21 jakautui neljään eri vastausluokkaan. Selvästi eniten vastauksia, 68 %, sai vaihtoehto jokseenkin samaa mieltä. Vastausten perusteella asiakastyytyväisyyteen panostetaan yrityksessä melko hyvin.



Kuvio 22: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Asiakastyytyväisyyteen panostetaan yrityksessä”

22. Koen saaneeni tarvittavan perehdytyksen asiakashankintaan

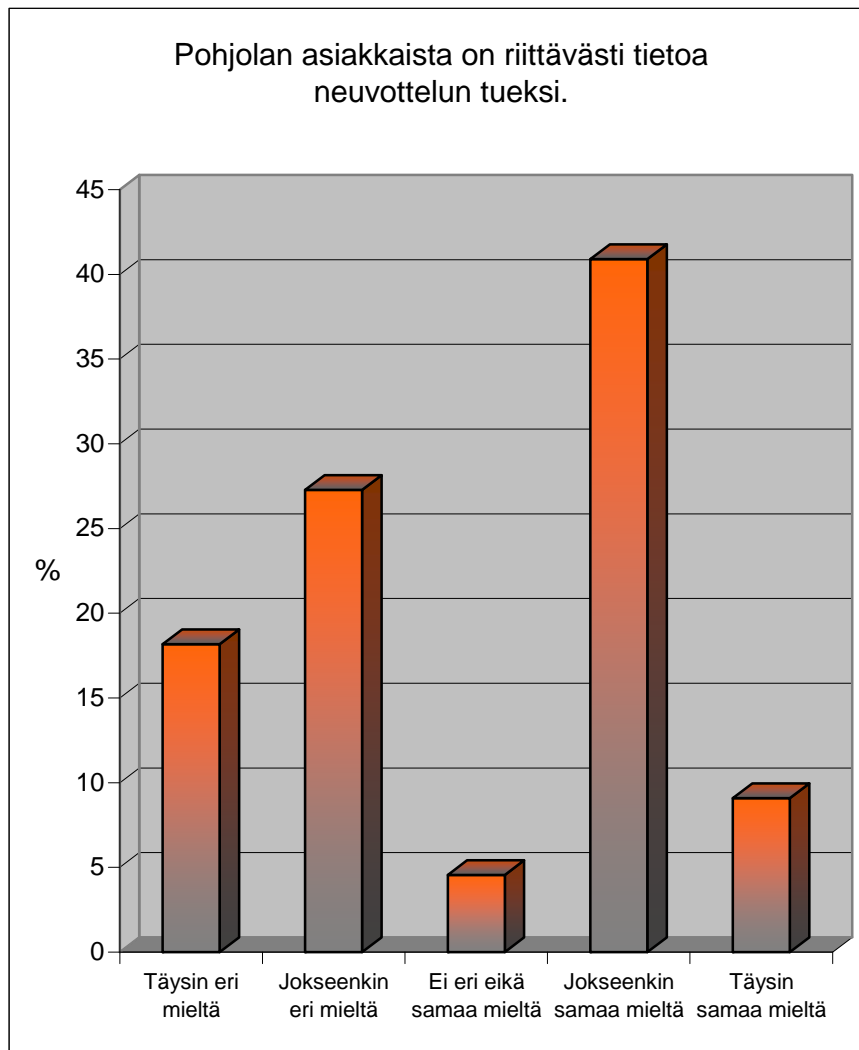
Alla olevan kuvion 23 jakauma painottuu vastauksiin jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Kuitenkin 14 % kyselyyn vastanneista oli sitä mieltä, että perehdytys asiakashankintaan on ollut jokseenkin riittämätöntä.



Kuvio 23. Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Koen saaneeni tarvittavan perehdytyksen asiakashankintaan”

23. Pohjolan asiakkaista on saatavilla riittävästi tietoa neuvottelun tueksi.

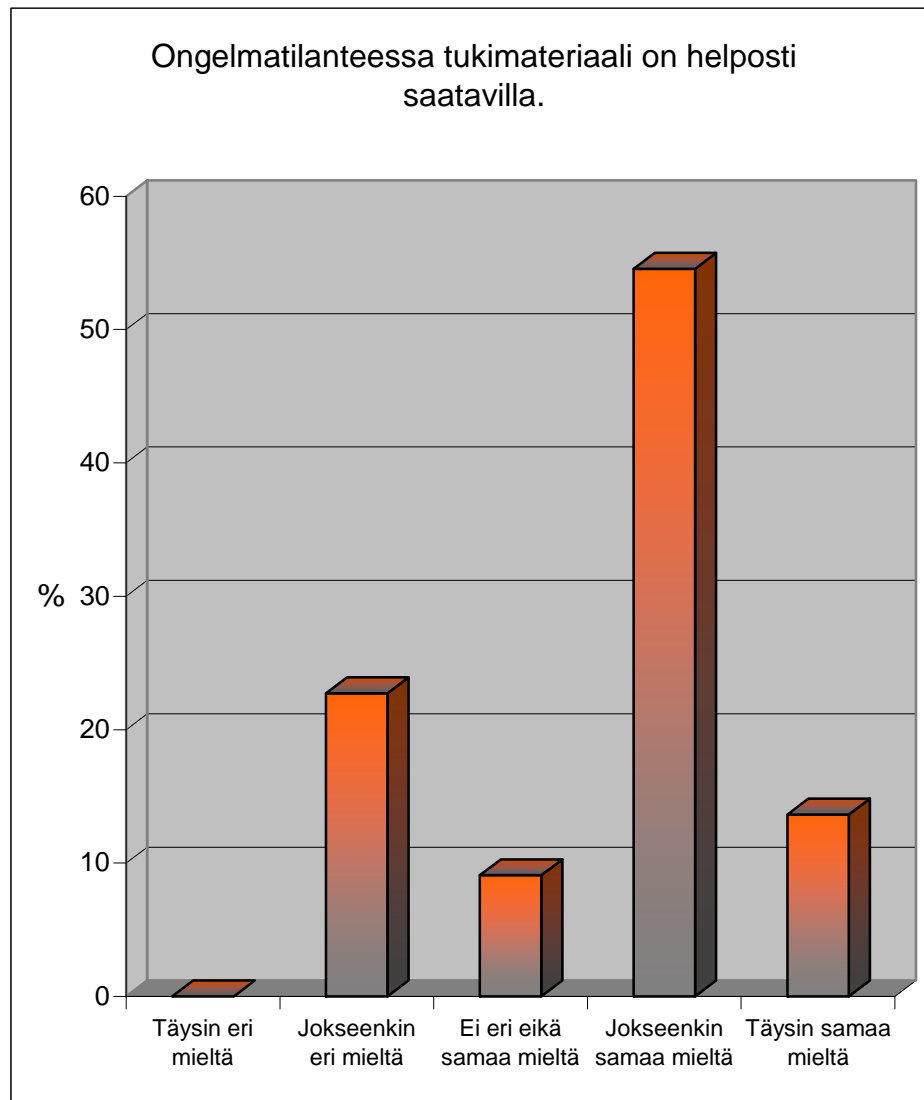
Alla oleva kuvio 24 jakautuu kaikkiin vastausluokkiin. Eniten vastauksia annettiin vaihtoehdolle jokseenkin samaa mieltä, 41 %, ja jokseenkin eri mieltä oli 27 % ja täysin eri mieltä 18 % kyselyyn vastanneista. Vastausten perusteella Pohjolan asiakkaista ei koeta olevan riittävästi tietoa neuvottelun tueksi.



Kuvio 24: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Pohjolan asiakkaista on saatavilla riittävästi tietoa neuvottelun tueksi”

24. Ongelmatilanteessa tukimateriaali on helposti saatavilla.

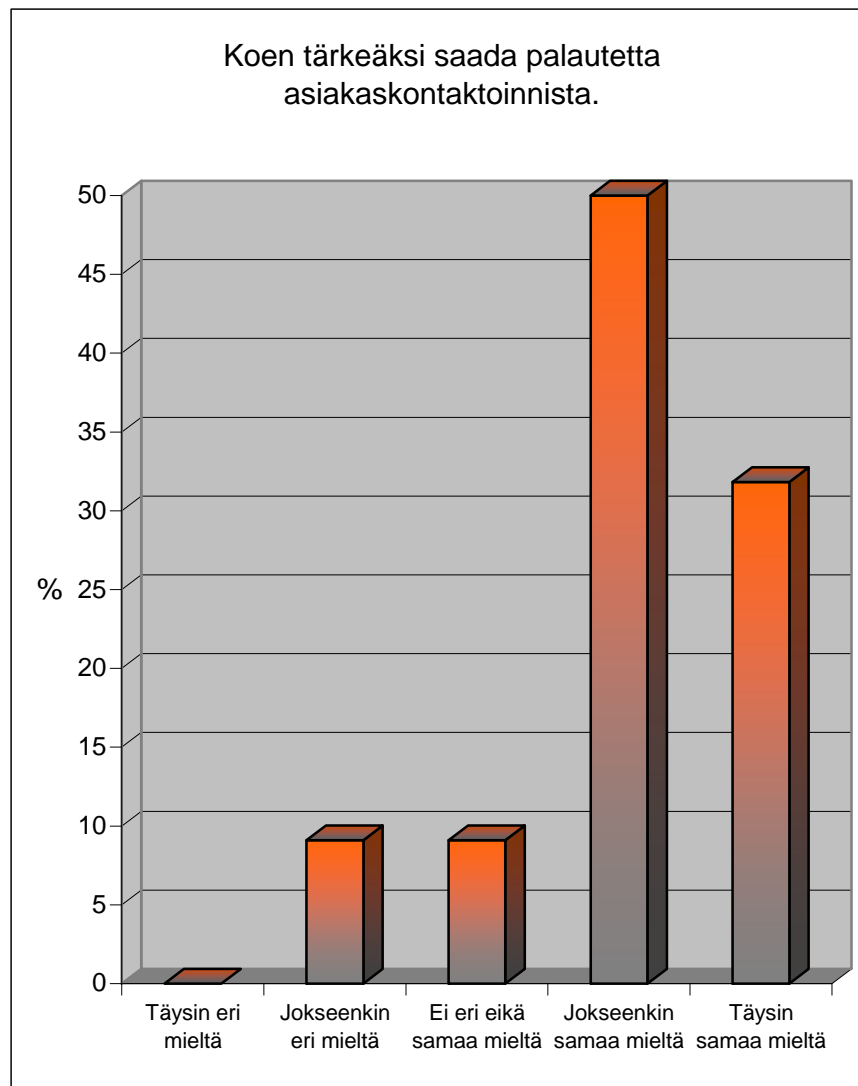
Alla oleva kuvio 25 hajaantuu neljään eri vastausluokkaan. Kuviosta ilmenee, että kaikille vastaajille ei ole selvää, mistä tukimateriaali löytyy ongelmatilanteessa. Kuitenkin yli puolet vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä siitä, että tukimateriaali on helposti saatavilla.



Kuvio 25: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Ongelmatilanteessa tukimateriaali on helposti saatavilla”

25. Koen tärkeäksi saada palautetta asiakaskontaktoinnista.

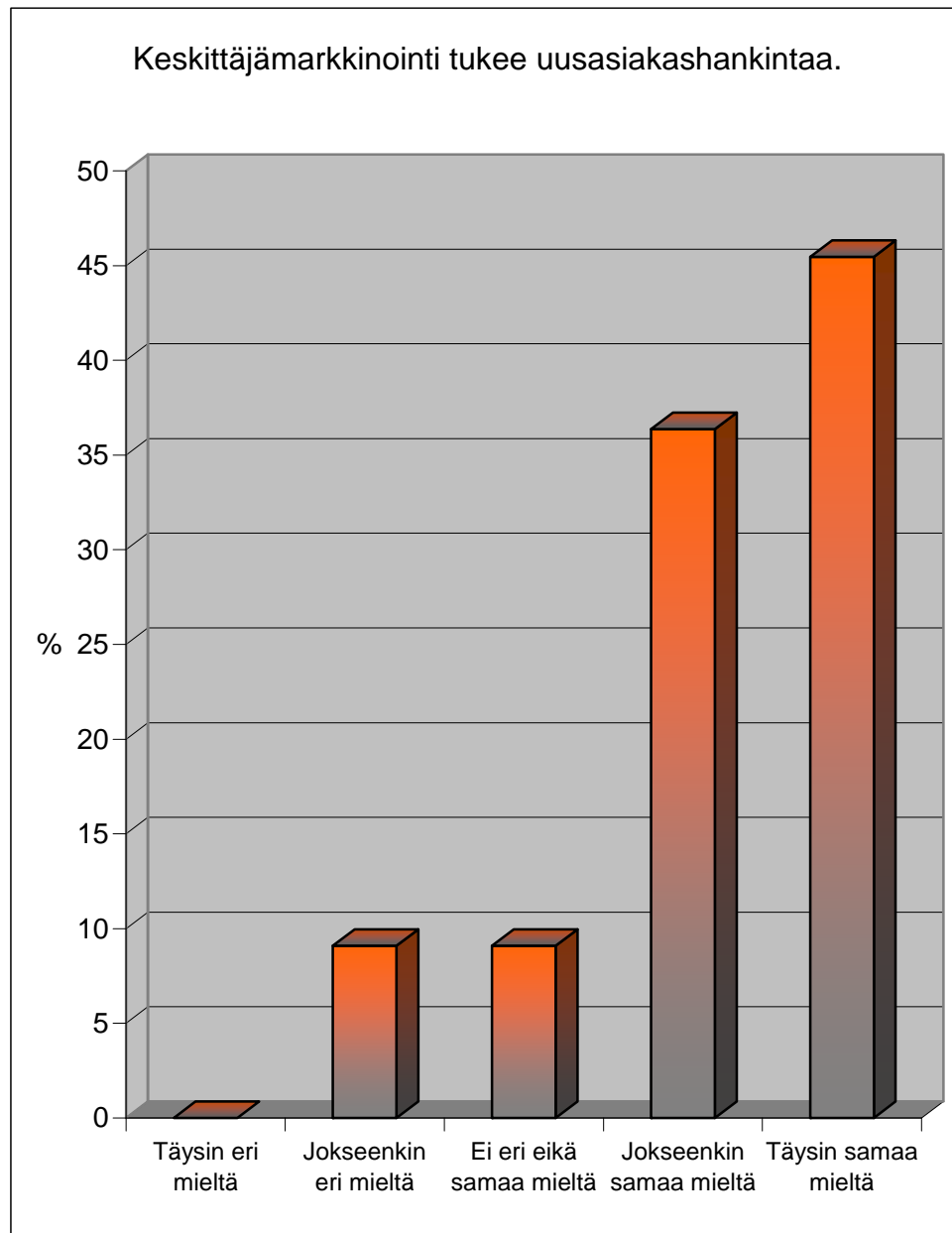
Työstä saatu palaute kehittää aina riippumatta siitä, onko se positiivista vai negatiivista. Kuvio 26 kertoo, että kyselyyn vastanneet kokevat palautteen saamisen tärkeänä. 50 % vastaajista on väitteestä jokseenkin samaa mieltä ja 32 % täysin samaa mieltä.



Kuvio 26: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Koen tärkeäksi saada palautetta asiakaskontaktoinnista”

26. Keskittäjämarkkinointi tukee uusasiakashankintaa

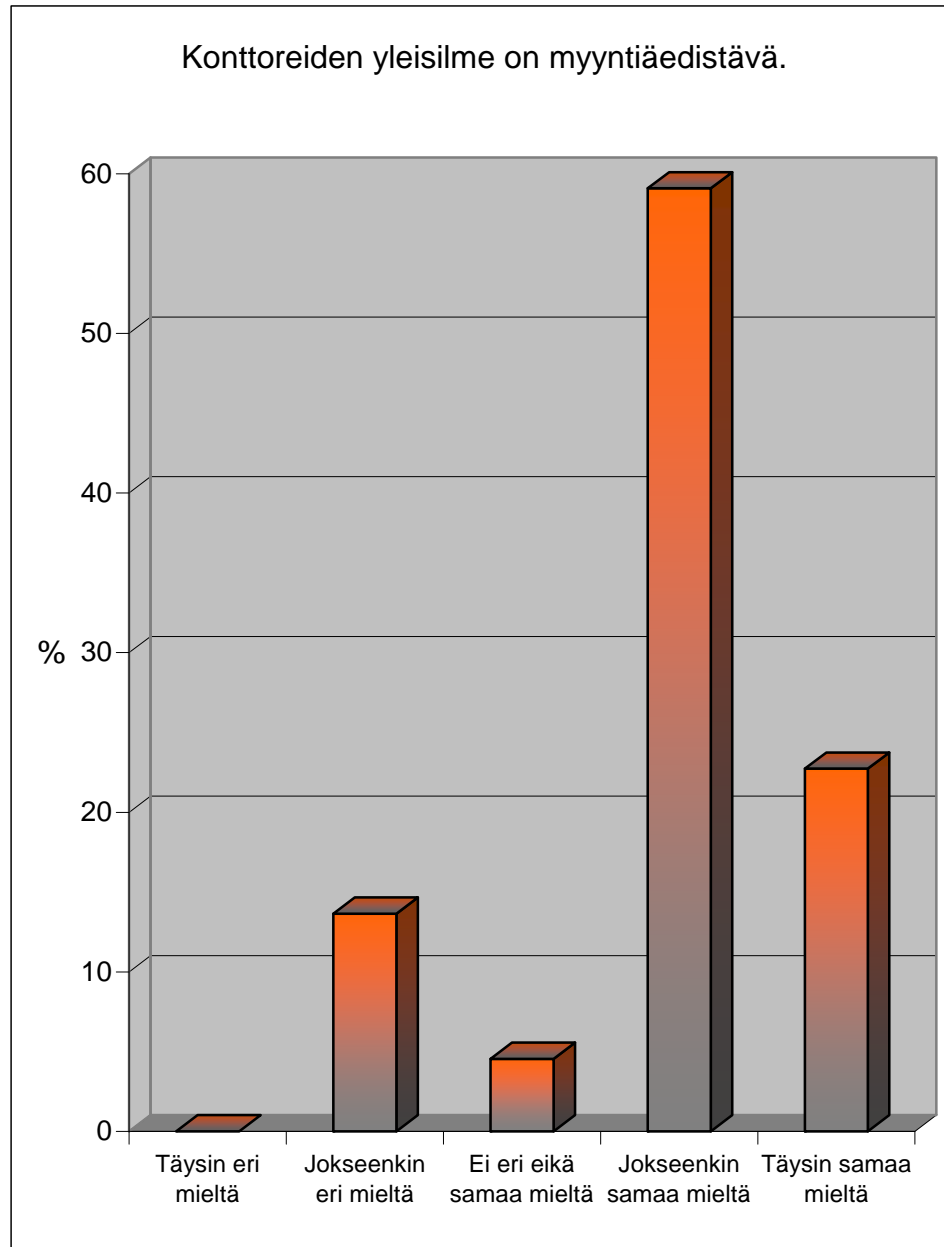
Alla oleva kuvio 27 jakautuu neljään eri vastausluokkaan, joista kaksi on selkeästi muita suurempia. Vastaajista 45 % on täysin samaa mieltä ja 36 % jokseenkin samaa mieltä väittämästä. Keskittäjämarkkinoinnin voidaan katsoa yleisesti ottaen onnistuneen ja tukeneen asiakashankintaa.



Kuvio 27: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Keskittäjämarkkinointi tukee uusasiakashankintaa”

27. Konttoreiden yleisilme on myyntiäedistävä

Alla olevan kuvion 28 vastaukset jakautuvat neljään eri vastausluokkaan. Vastausten perusteella konttoreiden yleisilmeeseen ollaan melko tyytyväisiä. Vastaajista 59 % oli sitä mieltä, että konttoreiden yleisilme on jokseenkin myyntiäedistävä.



Kuvio 28: Vastausten jakautuminen kysymykseen ”Konttoreiden yleisilme on myyntiäedistävä”

6 Loppupäätelmät.

Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tarkoituksena oli löytää toimeksiantajalle, eli Tampereen Seudun Osuuspankille, ideoita potentiaalisen asiakkaan hankinnan tehostamiseksi. Seuraava osio kokoaa yhteen työn johtopäätökset.

6.1 Työn arviointi

Alkuvaikeuksien jälkeen oikeanlainen näkökulma työn tekemiseen löytyi. Lähteiden määrää olisi voinut kasvattaa nykyistä suuremmaksikin, koska kirjallisuutta aiheesta löytyi paljon. Lähdemateriaalin valinta oli vaikeaa, koska useimpien teosten välillä oli kyse vain pienistä näkökulmaeroista. Työn teoriaosuus on koottu oman alansa tunnetuimpien kirjailijoiden teoksista. Lähteenä käytetyistä kirjoista suurin osa on painettu 2000-luvulla, joten kirjallisuutta voidaan pitää tuoreena.

Työn kyselylomakkeeseen oli vaikea löytää väittämiä, jotka mittaavat keskittäjäasiakashankinnan haasteita ja mahdollisuuksia yrityksessä. Apua väittämien laatimiseen löytyi myynti- ja markkinointialan kirjallisuudesta. Myös omakohtainen työkokemus yrityksessä auttoi väittämien laatimisessa.

Kysymykset hyväksytettiin toimeksiantajalla, joka antoi muutamia muutosehdotuksia toteutettavaksi ennen kyselylomakkeen lopullista jakelua. Pahimman kesälomaruuhkan aikana kyselyyn oli haasteellista saada riittävästi vastauksia. Määräaikaan mennessä vastauksia palautui takaisin yhteensä 22 kappaletta postitetuista 180 kappaleesta.

Jokaisesta lomakkeen kysymyksestä laadittiin erikseen jakaumakuviot yhteenvetoa varten. Olen tyytyväinen siihen, että kyselylomakkeen lopputuloksena muodostui useita jatkohankeideoita yritykselle. Sen vuoksi koen onnistuneeni täyttämään opinnäytetyöni toimeksiannon.

6.2 Yhteenveto ja jatkohankeideat

Lomakkeen purkaminen aloitettiin kysymyksestä kolme. Vaihtoehtoa omistajajäsenyys ja keskittämisedut pidettiin selkeästi Tampereen Seudun Osuuspankin parhaimpana kilpailukeinona uusasiakashankinnassa. Kyselyyn vastanneet toimihenkilöt nostivat siis pankin tärkeimmän tavoitteen myös parhaimmaksi kilpailuvaltiksi.

Lomakkeen osioista yksiselitteisin analysoitava oli keskittämisetujen tuntemus ja löytäminen. Keskittämisedut ovat vastaajilla erittäin hyvin hallinnassa. Se on hyvä signaali johdolle siitä, että tietotaito ja työnteon apuvälineet keskittäjäasiakashankintaan ovat hyvällä tasolla.

Henkilökohtaiset asiakaspalvelutaidot -osiossa toimihenkilöiltä kysyttiin erilaisia henkilökohtaiseen asiakaspalveluun vaikuttavia asioita. Oman ammattitaidon jatkuva kehittäminen ja ulospäin suuntautunut asenne koettiin kuuluvan hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksiin.

Asiakaskohtaamisiin pitäisi vastaajien mielestä valmistautua perusteellisemmin. Vastajat eivät kykene hallitsemaan ajankäyttöään riittävän tehokkaasti tai rästitöitä ja aikavaroja on niin paljon, ettei asiakastapaamisiin yksinkertaisesti ehdi valmistautumaan riittävästi.

Väittämän ”asiakasta tulisi kuunnella enemmän neuvottelun aikana” vastaajat kokivat paikkansa pitäväksi. Väittäjä liittyy oleellisesti kaupanpääöstaitoihin. Kaupan syntyminen on paljon todennäköisempää, mikäli asiakas kokee, että häntä kunnioitetaan ja hänen annetaan kertoa omista tarpeistaan. Finanssialalla tuotteet ovat monimutkaisia, minkä vuoksi neuvottelu etenee helposti siten, että myyjä esittelee tuotetta ja asiakas kuuntelee vailla suunvuoroa.

Kyselylomakkeen osio 6 on koottu kysymyksistä, jotka käsittelevät johdon tukea ja mukanaoloa. Markkinoinnin koettiin tukevan hyvin keskittäjäasiakashankintaa ja konttorien yleisilme sai kiitosta osakseen. Asiakastyytyväisyyteen panostetaan toimihenkilöiden mielestä hyvin. Työstä saatavan palautteen merkitystä pidettiin yleisesti tärkeänä.

Mahdollisten ongelmatilanteiden varalta tukimateriaalin koettiin olevan jokseenkin helposti saatavilla. Kyselyyn vastanneet ovat sitä mieltä, että perehdytys uusasiakashankintaan on ollut riittävää.

Pohjolan asiakkaista voisi olla vastausten perusteella selkeästi enemmän etukäteistietoa pankkineuvottelun tueksi. Osion suurin ristiriita on palkitseminen. Keskittäjäasiakashankinta on nostettu pankin tärkeimmäksi tavoitteeksi. Kuitenkin 32 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä siitä, että onnistuneesta asiakashankinnasta palkitaan kannustavasti Tampereen Seudun Osuuspankissa. Mahdollisia palkitsemiskeinoja voisi tarkastella tutkimuksen pohjalta yrityksessä lähemmin. Palkitsemisen ei tarvitse olla välttämättä rahallista, usein esimerkiksi sanallinen tunnustus tai julkinen huomioiminen voivat olla hyviä vaihtoehtoja.

Keskittämisetujen tuntemus ja löytäminen on yrityksen kannalta lomakkeen tärkein osio. Tutkimuksen perusteella keskittämisedut koetaan lähes itsestäänselvytenä ja yrityksen haasteena on säilyttää sama osaamisen taso myös tulevaisuudessa. Asiaa voisi käsitellä henkilöstöpalavereissa säännöllisesti. Aiheena voisi olla esimerkiksi onnistuneet keskittäjäasiakashankinnat tai se, miten keskittämisetuja pitäisi perustella asiakastapaamisissa. Mikäli keskittäjäasiakastavoitteessa halutaan onnistua, on asia otettava puheeksi jokaisessa asiakastapaamisessa.

Keskittäjäasiakashankinnan kannalta on kriittistä, että yhteistyö Osuuspankin ja Pohjolan kesken toimii saumattomasti. Kyselylomakkeessa yhteistyö Osuuspankin ja Pohjolan välillä koettiin yleisesti jokseenkin hyväksi, joten ehkä yhteistyötä olisi mahdollista tiivistää edelleen säännöllisillä yhteispalavereilla, joissa keskusteltaisiin asiakashankinnasta. Palaverissa voitaisiin esimerkiksi jakaa onnistumisia ja epäonnistumisia osastojen kesken.

Puhelinkontaktointi jakoi vahvasti mielipiteitä. Vastauksia tuli kaikkiin vaihtoehtoluokkiin. Lomakkeen avoimiin kehitysehdotuksiin otettiin kantaa muun muassa seuraavasti: ”Soitoilla huono kaiku. Asiakashankinnassa laadukkaampi ja henkilökohtaisempi voisi olla kirje ja suora kutsu neuvotteluun.” Mikäli potentiaalisista asiakkaista on olemassa asiakaslistoja, joihin on kerätty potentiaalisten asiakkaiden yhteystiedot, olisi puhelinkontaktointi tehokas tapa hankkia uusia ajanvarauksia ja siten uusia asiakkaita.

Mikäli puhelinneuvottelut koetaan epämiellyttävinä tai haastavina toimihenkilöiden mielestä, voisi asiaa mahdollisesti pohtia yrityksessä yhteisesti esimerkiksi järjestämällä aiheesta koulutuksia.

Tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää tulevaisuudessa yrityksen sisällä johdon päätösten tukena antamassa uutta tietoa ja näkökulmia. Tutkimustulokset ovat käytettävissä mahdollisesti tulevaisuudessa tehtäville tutkimuksille. Nyt saatuja tuloksia voidaan verrata myöhemmin hankittavaan tietoon, jolloin saadaan pidemmän aikavälin kuva toimihenkilöiden mielipiteissä tapahtuneista muutoksista.

Lähteet

Grönroos Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY

Hellman Kalevi 2003, Asiakastavoitteet ja –strategiat, Helsinki: WSOY

Jokinen, Tarja, Heinämä, Lea & Heikkonen, Iris 2000. Tervetuloa asiakas. Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki. Edita Oy.

Juvonen, Olli E. 2002. Voitto kotiin – Ei kilpailijalle! Helsinki: Talentum.

Lehmus, Pertti, Korkala, Tapio 1996. Asiakaspalvelu ja laaduntekijät. Helsinki: Hakapaino Oy.

Leppänen, Erkki 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Lämsä Anna-Maija & Uusitalo Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Oy.

Mäntyneva, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.

Rope Timo, Pöllänen, Jouni 1994. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Rope, Timo 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.

Rummukainen Tuija 2008. Huippumyyjä: ominaisuudet ja tositarinoita. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Storbacka, Kaj, Sivula Petteri & Kaario, Kari 2000. Helsinki: Talentum Media Oy.

Vuorio, Pauli 2008. Myyntitaidon käsikirja. Helsinki: Yrityskirjat Oy, 2008.

Ylikoski, Tuire 1999. Unohtuiko asiakas. Helsinki: Ky-palvelu.

Ylikoski, Tuire, Järvinen Raija & Rosti Pirre 2006. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Verkkolähteet:

Tampereen Seudun Osuuspankki 2009. [online] [viitattu 31.1.2010]. <https://www.op.fi/op?id=81201&panknro=573008>

OP-Pohjola-ryhmä 2010. [online] [viitattu 21.3.2010]. <https://www.op.fi/op?cid=151012427&srcpl=3>

Liitteet

Liite 1: Pohjolan potentiaalisten asiakkaiden hankinnan haasteita ja mahdollisuuksia TSOP:ssa, kyselylomake toimihenkilöille



Olen Tampereen ammattikorkeakoulun opiskelija ja selvitan opinnäytetyönäni Pohjolan potentiaalisten asiakkaiden hankinnan haasteita ja mahdollisuuksia TSOP:ssa. Otathan kantaa lomakkeen jokaiseen kohtaan. Pyytäisin palauttamaan lomakkeen viimeistään 23.10.2009 mennessä.

Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja anonyymisti eikä niitä käytetä muihin tarkoituksiin. Tulokset käsitellään ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu.

Valitse sopivin vaihtoehto.

1. Työtehtävä a. Asiakasneuvoja b. Sijoitusneuvoja c. Rahoitusneuvottelija d. Muu, mikä? _____

2. Työkokemus a. 0 - 2 vuotta b. 3 - 5 vuotta c. 6 - 8 vuotta d. 9 - 11 vuotta e. 12 vuotta tai enemmän

3. Mitkä ovat mielestäsi TSOP:n tehokkaimmat kilpailukeinot uusasiakashankinnassa?

Valitse kolme (3) parasta tärkeysjärjestyksessä, 1= tärkein.

___Suomalaisuus	___Paikallisuus	___Laadukas asiakaspalvelu	___Pankkipalvelujen saavutettavuus	___Omistajajäsenyys ja keskittämisedut	___Yrityksen imago
___Asiantuntijuus	___Joustavuus	___Edullinen hinta	___Luotettavuus	___Muu, mikä? _____	

4. Keskittämisetujen tuntemus ja löytäminen

Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto asteikolla 5 - 1.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Sisäistän OP-Pohjola-ryhmän keskittämisedut.	5	4	3	2	1
Kykenen perustelevaan asiakkaalle keskittämisedut.	5	4	3	2	1
Ryhmän keskittämisedut ovat kilpailukykyiset.	5	4	3	2	1
Otan keskittämisedut puheeksi jokaisessa asiakaskohtauksessa.	5	4	3	2	1
Keskittäjäasiakashankinta on tärkeää työtä.	5	4	3	2	1
Opinetaist löytyy kaikki tarvittava tieto keskittämiseduista.	5	4	3	2	1
Yhteistyö toimii Osuuspankin ja Pohjolan välillä.	5	4	3	2	1
Puhelinkontaktointi on tehokas keino tavoittaa potentiaalinen asiakas.	5	4	3	2	1
Olisi hyvä, jos onnistumiset asiakashankinnassa jaettaisiin palavereissa henkilöstön kesken.	5	4	3	2	1

5. Henkilökohtaiset asiakaspalvelutaidot

Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto asteikolla 5 - 1.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Jokaisen asiakaspalvelijan tehtäviin kuuluu oman ammattitaidon jatkuva kehittäminen.	5	4	3	2	1
Hyvä asiakaspalvelija on ulospäinsuuntautunut.	5	4	3	2	1
Asiakaskohtaukseen pitäisi valmistautua nykyistä perusteellisemmin.	5	4	3	2	1
Asiakasta tulisi kuunnella neuvottelun aikana enemmän.	5	4	3	2	1
Huolellinen tarvekartoitus vaikuttaa merkittävästi neuvottelun lopputulokseen.	5	4	3	2	1
Ratkaisuehdotuksen tekeminen on minulle helppoa.	5	4	3	2	1
Sanattomalla viestinnällä on yhteys kaupan syntymiseen.	5	4	3	2	1
Oma asenne vaikuttaa ratkaisevasti neuvottelun lopputulokseen.	5	4	3	2	1

6. Johdon tuki ja mukanaolo

Valitse mielipidettäsi parhaiten vastaava vaihtoehto asteikolla 5 - 1.

Asiakashankinnalla tarkoitetaan Pohjolan potentiaalisen asiakkaan hankkimista.

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä
Onnistuneesta asiakashankinnasta palkitaan kannustavasti TSOP:ssa.	5	4	3	2	1
Koen saaneeni tarvittavan perehdytyksen asiakashankintaan.	5	4	3	2	1
Pohjolan asiakkaista on saatavilla riittävästi tietoa neuvottelun tueksi.	5	4	3	2	1
Ongelmatilanteessa tukimateriaali on helposti saatavilla.	5	4	3	2	1
On hyödyllistä saada palautetta asiakaskontaktoinnista.	5	4	3	2	1
Keskittäjämarkkinointi tukee uusasiakashankintaa.	5	4	3	2	1
Konttoreiden yleisilme on myyntiäedistävää.	5	4	3	2	1

7. Omia kokemuksia asiakashankinnasta - miten sitä voisi edelleen kehittää tai parantaa?

Suuri kiitos vastauksistasi!

Liite 2: Kyselylomakkeen avoimet vastaukset. Omia kokemuksia asiakashankinnasta – miten sitä voisi edelleen kehittää tai parantaa?

– Lomake 4: ”Asiakashankinta helpottuisi, jos tieto perus, tai etuasiakkuudesta osuvalla olisi ajantasainen.”

– Lomake 7: ”Uusiasiakashankinnan yhteydessä prosessin toimivuus ja joustavuus. Pitäisi olla mahdollisuus ripeään yhteydenottoon uusien potentiaalisten asiakkaiden kohdalla, esimerkiksi Pohjolasta tulevien ohjausten kohdalla. Tässä yhteydessä uusien asiakkaiden erottaminen esimerkiksi selvittelyasioista siten, että järjestelmät tukevat tätä.”

– Lomake 13: ”C- asiakkaita olisi mielestäni loogisempaa lähestyä vakuutusyhtiön puolelta kuin pankista.”

– Lomake 14: ”Asiakasohjauksiin selkeästi tiukempi linja. Onko järjestelmää mahdollista kehittää niin, että peruskartoitus asiakkaasta tehty? Pohjolasta tulevat ohjaukset kehitykseen. Henkilökuntakoulutusta peruspankkiasioista.”

– Lomake 22: ”Soitoilla ”huono kaiku”. Asiakashankinnassa laadukkaampi ja henkilökohtaisempi voisi olla kirje ja suora kutsu neuvotteluun.”