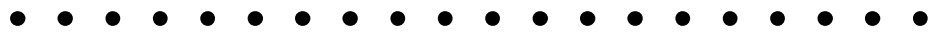




Nuortensegmentin palveluprosessi

Case Länsi-Uudenmaan Osuuspankki



Heikkinen, Heidi

Parkki, Taina

2009 Lohja

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Lohja

Nuorten segmentin palveluprosessi
Case: Länsi-Uudenmaan Osuuspankki

Heidi Heikkinen
Taina Parkki
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2009

Heidi Heikkinen ja Taina Parkki

Nuorten segmentin palveluprosessi. Case: Länsi-Uudenmaan Osuuspankki

Vuosi 2009

Sivumäärä 64

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Länsi-Uudenmaan Osuuspankin nuorten palveluiden nykytilanne. Tutkimuksissa keskityttiin tarkastelemaan nuorten palvelukokonaisuutta, millainen on tämänhetkinen tilanne sekä millaisia palveluita nuoret kokevat tarvitsevana pankilta.

Opinnäytetyön teoreettisena tavoitteena oli koota tiivis viitekehys, joka keskittyy asiakkuuksienhallintaan, asiakasstrategiaan, asiakaspalveluun sekä asiakaspalveluprosessiin. Tutkimukset toteutettiin kvalitatiivisina eli laadullisina tutkimuksina. Tutkimustapoina käytettiin ryhmä- ja teemahaastatteluja sekä kilpailija-analyysiä. Ryhmähaastattelussa eli tulevaisuusverssaassa haastateltiin Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijoita. Teemahaastattelut toteutettiin haastatteleamalla Länsi-Uudenmaan Osuuspankin eri konttoreiden toimihenkilöitä, jotka ovat keskittyneet nuorten asiakkaidenpalveluihin. Kilpailija-analyysissä selvitettiin potentiaalisten kilpailijoiden nuorille tarjoamat palvelut.

Tutkimusten tulokset osoittivat, että nuoret tarvitsevat enemmän informaatiota pankin tarjoamien palveluiden käytöstä. Kilpailija-analyysi osoitti, että samalla markkina-alueella toimivilla pankeilla on tarjottavana nuorille hyvin samanlaisia palvelukokonaisuuksia, jotka kilpailevat hinnoittelulla.

Tutkimustulosten perusteella todettiin pankin valintaan vaikuttavan nuoren tarvitseman palvelun tai tuotteen maksuttomuus, elämäntilanteesta riippuen. Kilpailija-analyysin tuloksista on pääteltävissä, että Osuuspankin nuoret asiakkaat ovat sitoutuneet asiakkuuteen, eivätkä olleet halukkaita vaihtamaan pankkia maksuttoman palvelun vuoksi.

Opinnäytetyö sisältää hankkeen tuotoksen, jossa kuvataan teemahaastattelujen tuloksia, Länsi-Uudenmaan Osuuspankin nykyinen nuorten segmentin palveluprosessi sekä uuden palveluprosessin kehitysehdotus. Liiketoiminnallisista syistä kyseinen osio on salaisena liitteenä.

Asiasanat: asiakkuudenhallinta, asiakasstrategia, asiakaspalvelu, palveluprosessi

Heidi Heikkinen and Taina Parkki

Customer service process for young customers. Case: Länsi-Uudenmaan Osuuspankki

Year	2009	Pages	64
------	------	-------	----

The goal of this Thesis was to find out the current situation of the services that Osuuspankki provides for young customers. We concentrated on studying the whole picture as it stands today and what are the services that young customers feel are lacking from the bank's current list of services for youngsters.

The theoretic goal for the thesis was to assemble a solid framework that concentrates on customer management, customer strategy, customer service and the process of customer services. The studies were executed as qualitative - quality based research, and the methods used were group, theme and competitor analyse. In the group interview - so called future workshop - We interviewed the students of Laurea University. The theme interviews were executed by interviewing the officials in several different branches of the Länsi-Uudenmaan Osuuspankki who were focused on providing services for young customers. In the competitor analysis we investigated the services that the potential rivals provide for their young customers.

The result of the studies shows that young customers need more information on how to use the existing services. The competitor analysis indicated that the banks operating in the same market area have very similar services and are clearly competing with price.

Based on the results of the research we find that depending on the current status of life, the young customer is drawn by the service or the product that he needs which is free of charge. According to the results of the competitor analysis we can draw a conclusion that the young customers of Osuuspankki are committed to the customership and are unwilling to change banks only for the sake of a free of charge service.

The thesis includes the outcome that shows the results of the theme interviews, the current service process for the young segment of Länsi-Uudenmaan Osuuspankki and the suggestion for the new service process. Due to commercial confidentiality the mentioned parts are included as a confidential attachment.

Key words: Customer Relationship Management, Customer strategy, customer service, service process

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn tarkoitus ja tavoitteet.....	7
1.2	Raportin rakenne.....	7
1.3	Aiheeseen liittyvä aikaisempi tutkimus.....	8
2	Toiminnallinen viitekehys.....	9
3	Teoreettinen viitekehys.....	10
3.1	Keskeiset käsitteet.....	10
3.2	Asiakkuudenhallinta.....	11
3.2.1	Asiakslähtöisyys.....	12
3.2.2	Segmentointi.....	13
3.2.3	Asiakassuhteen elinkaari.....	14
3.2.4	Asiakastieto.....	17
3.3	Asiakasstrategia.....	18
3.3.1	Asiakashankinta.....	19
3.3.2	Asiakkuuden arvo.....	20
3.3.3	Viestintä.....	22
3.3.4	Palvelutuotteiden mittaaminen ja seuranta.....	26
3.4	Asiakaspalvelu.....	28
3.4.1	Asiakkaan odotukset ja käyttäytyminen.....	29
3.4.2	Asiakaspalvelun laatu.....	30
3.4.3	Asiakaspalvelu kilpailuetuna.....	31
3.4.4	Finanssipalvelujen ostamisen ongelmia.....	32
3.4.5	Asiakaspalvelun resurssien johtaminen.....	32
3.5	Asiakaspalveluprosessi.....	33
3.5.1	Prosessikartta.....	33
3.5.2	Prosessikaavio.....	34
3.5.3	Prosessin uudistaminen.....	35
3.6	Teoreettisen viitekehyyksen yhteenveto.....	36
4	Tutkimukset.....	38
4.1	Tulevaisuusverstas.....	38
4.1.1	Tutkimusmenetelmä.....	39
4.1.2	Tulokset.....	39
4.1.3	Tulevaisuusverstaan johtopäätökset.....	40
4.2	Teemahaastattelu.....	40
4.3	Kilpailija-analyysi.....	41
4.3.1	Tutkimusmenetelmä.....	42
4.3.2	Kilpailija-analyysin tulokset.....	42
4.3.3	Kilpailija-analyysin tulosten johtopäätökset.....	43

4.4	Nuortenpalveluiden vertailu	44
4.4.1	Nuorten pankkipalveluiden vertailun tulokset	45
4.4.2	Nuorten pankkipalveluiden vertailun johtopäätökset	45
5	Arviointi.....	46
5.1	Jatkotutkimusaiheet.....	46
5.2	Opinnäytetyön arviointi.....	46
5.3	Ammatillinen kehittyminen	47
	Lähteet	48
	Kuviot ja taulukot.....	50
	Liitteet.....	51

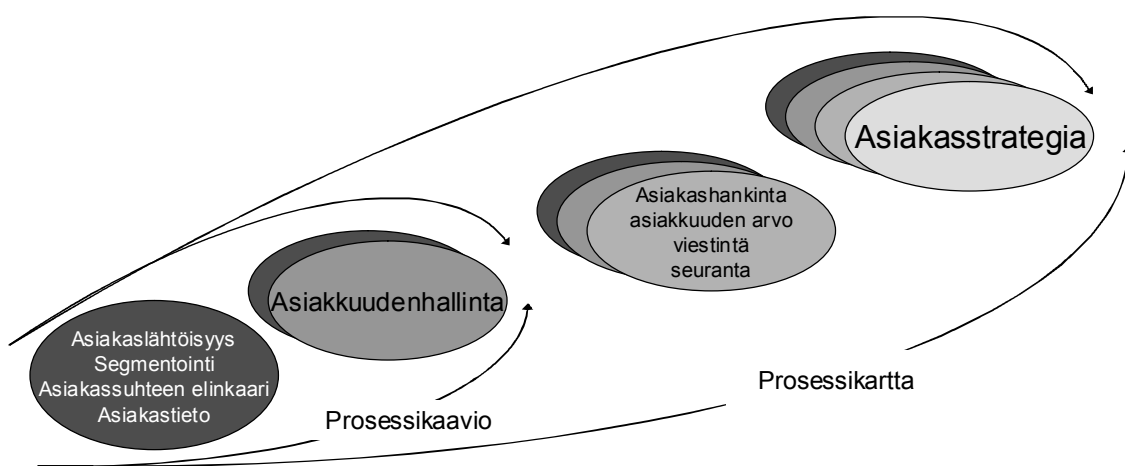
1 Johdanto

1.1 Työn tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Länsi-Uudenmaan Osuuspankin nuorten palveluiden nykytilanne sekä konttoreiden toimintatavat erityisesti 18-vuotishuoltojen suhteen. Opinnäytetyön teoreettinen tavoite on tarkastella asiakaslähtöisyyttä pankin näkökulmasta ja koota tiivis teoreettinen viitekehys keskeisten käsitteiden kautta. Työn tutkimuksellinen tavoite on tuottaa tietoa monipuolisin menetelmin ja selvittää konttoreiden toimintatavat liittyen nuorten palvelukokonaisuuteen sekä tarjottaviin tuotteisiin, jotta nuorten segmentin palveluprosessi ja nykytila on mahdollista muodostaa. Kehityksellinen tavoite on selvittää mitattavat asiat nuorten segmentin seuraamiseksi sekä tuottaa nuorten segmentille uusi palveluprosessi, jonka tarkoitus on yhtenäistää konttorien toimintatavat sekä nuorille tarjottavat tuotteet.

1.2 Raportin rakenne

Opinnäytetyö jakautuu kuuteen päälukuun. Ensimmäisessä kerrotaan opinnäytetyöntaustoista, tarkoituksesta ja tavoitteista sekä tiivistetysti kerrotaan aiheeseen liittyvästä aikaisemmasta tutkimuksesta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään myös raportin rakenne. Toisessa luvussa avataan toiminnallinen viitekehys eli kerrotaan Länsi-Uudenmaan Osuuspankin toiminnasta. Kolmannessa luvussa käsitellään opinnäytetyön teoreettista viitekehystä. Teoreettisen viitekehysten keskeisiä teemoja ovat asiakkuudenhallinta, asiakasstrategia, asiakaspalvelu sekä asiakaspalveluprosessit.



Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettisen viitekehysten rakentuminen

Neljännessä luvussa kuvataan hankkeen toteutus, käytettävät tutkimukset ja niiden tulokset. Raportissa esitellään kolmea tutkimusta: Tulevaisuusverstaas, teemahaastattelu, sekä kilpailija-analyysi. Tutkimusten tuloksia analysoidaan, jonka pohjalta hankkeen tuotos rakentuu. Viidennessä luvussa kuvataan hankkeen tuotos, nykyinen nuorten palveluprosessi ja kehitysehdotus uudesta palveluprosessista, toimintatavoista ja toiminnan mittaamisesta. Kuudes luku käsittelee opinnäytetyön arviointia, esitellään jatkotutkimusaiheet, pohditaan omaa ammatillista kehittymistä ja lopuksi yhteenveto ja johtopäätökset kokonaisuutena opinnäytetyöstä.

1.3 Aiheeseen liittyvä aikaisempi tutkimus

Finanssialan keskusliiton julkaisemassa nuorisotutkimuksessa selvitettiin nuorten rahankäyttöä, velkaantumista, säästämistä sekä maksutapoja. Tutkimus käsitteli myös nuorten kiinnostusta pankki- ja talousasioihin ja suhtautumista pankkeihin yleisellä tasolla. Tutkimus tuloksia vertailtiin soveltuvin osin vuosina 1996, 2000, 2002, 2004, 2006 ja 2007 tehtyjen nuorisotutkimuksien tuloksiin. Tutkimuksen kohderyhmänä toimi 1003 ikäryhmään 15-28 kuuluvaa henkilöä eri puolilla Suomea. (Halonen & Sipponen 2008, 2.)

Tutkimuksen johtopäätöksistä ilmeni, että suurin osa nuorista piti pankki- ja talousasioiden tuntemista tärkeänä, vaikka pankki- ja talousasioiden seuraaminen oli jonkin verran vähentynyt (Halonen & Sipponen 2008, 4). Nuoret näkevät säästämismahdollisuudet valoisina sekä heidän rahankäyttösuunnitelmat ovat pysyneet korkealla. Luottamus yleistä talouskehitystä kohtaan on nuorilla heikentynyt viime vuosista. Tilisäästämisen suosion kasvu heijastui sijoitajamarkkinoiden epävarmuudesta säästö- ja sijoituskohteissa. (Halonen & Sipponen 2008, 2.) Suhtautuminen omaan pankkiin oli myönteistä. Hyvin vahvasti nuoret kokivat, että heidän omassa pankissaan on heille sopivia palveluita sekä heidän mielestään pankki toimii asiakaslähtöisesti. (Halonen & Sipponen 2008, 45.)

Tässä opinnäytetyössä Finanssialan keskusliiton tutkimuksen tuloksia käytettiin hyödyksi nuorten segmentin palveluprosessin suunnitteluun. Erityisesti tutkimuksesta analysoidaan ikäryhmittäin saatuja tuloksia seuraavista aiheista: pankki- ja talousasioiden seuraamisen säännöllisyys, tavallisimmat laskunmaksutavat, luottosuunnitelmat ja luottomuodot sekä nykyiset säästö- ja sijoituskohteet.

2 Toiminnallinen viitekehys

Pankeille on määritetty keskeiset tehtävät rahoitusmarkkinoilla ja kansantaloudessa. Pankin tehtäviä ovat luottojen myöntäminen, talletuksien vastaanottaminen, huolehtia maksujen välityksestä sekä tarjota asiakkaille erilaisia sijoitus- ja varallisuudenhoitotuotteita. Pankkitoiminnallekin on laadittu oma lakinsa eli laki luottolaitostoiminnasta. Pankkien toimintaa valvoo rahoitustarkastus. Viime vuosien aikana suomalaista pankkitoimintaa on muokannut erilaiset fuusiot ja yhteenliittymät ja rahoitusmarkkinoiden kansainvälistyminen. Suomalaisen rahoitustoiminnan kotimainen omistus on enää noin alle puolet. (www.pankkiyhdistys.fi 2008a.)

Eri pankkikonsernien tehtäviin kuuluu talletusten vastaanottaminen, luottojen myöntäminen, maksuliikenteen hoitaminen ja raha- sekä valuuttamarkkinakauppa. Pankit myös tarjoavat asiakkailleen eri tyyppisiä sijoitus-, rahoitus- ja neuvontapalveluita. Rahoituspalveluita tarjoavia yhtiöitä on monia. (www.pankkiyhdistys.fi 2008b.)

Suomen suurin finanssiryhmä on OP-Pohjola. Siihen kuuluu 227 itsenäistä osuuspankkia sekä ryhmään kuuluva keskusyhteisö Op-keskus osk tytär- ja lähiyhteisöineen. Näihin kuuluvista ryhmistä on Pohjola Pankki Oyj suurin ja pörssissä noteerattu liikepankki. OP-Pohjola ryhmä tarjoaa niin henkilö kuin yritys asiakkaille hyvän valikoiman pankki-, sijoitus- ja vakuutuspalveluja. (www.op.fi 2009.)

OP-Pohjola ryhmän aatteellisena pohjana pidetään osuustoiminnallisuutta. Keskeinen periaate osuuskunnalle on rajoittamaton kaikille avoin jäsenyys. Jäsenille tuotetaan etuja osuuskunnan palveluina. Osuuspankkitoiminta on alkanut toukokuussa vuonna 1902, jolloin on perustettu Osuuslainakassojen Keskuslainarahasto Oy. Syksyllä 1902 on perustettu ensimmäiset paikalliset osuuskassat. Osuuspankeiksi osuuskassat muuttuivat vuonna 1970. Nykyäänkin käytettävä yhteistoimintamalli OP-Pohjola ryhmässä on saanut muotonsa vuonna 1997. Vuonna 2005 Pohjolan oston myötä vakuutustoiminnasta tuli uusi liiketoiminta-alue. (www.op.fi 2009.)

OP-Pohjola-ryhmän liiketoimintasegmentteihin kuuluvat pankki- ja sijoituspalvelut sekä henkivakuutus ja vahinkovakuutus palvelut. Suomessa ryhmällä on noin neljä miljoonaa asiakasta, joista noin 1 300 000 on osuuspankkien omistajajäseniä. Op-Pohjola-ryhmällä oli vuoden 2008 lopussa palveluksessaan noin 12 800 henkilöä. Ryhmällä on toimipaikkoja Suomessa 604, joista 297 tarjoaa pankki- ja vahinkovakuutuspalveluita. (www.op.fi 2009.)

Länsi-Uudenmaan Osuuspankilla on 12 konttoria, jotka toimivat Karjalohjan, Karkkilan, Kirkkonummen, Lohjan, Nummi-Pusulän, Siuntion ja Vihdin alueilla. Tällä toimialueella asuu noin 125 000 henkilöä, joista Länsi-Uudenmaan Osuuspankin asiakkaina on noin 55 500. Pankin

tarkoituksena on toimia paikallisten lähtökohtien perusteella ja sellaisen päätöksenteon pohjalta, joka tehdään paikallisesti. Tarkoituksena on tarjota mahdollisimman monipuoliset pankkipalvelut kaikkien palvelukanavien kautta. Länsi-Uudenmaan Osuuspankin yhteistyökumppanina toimii OP-Kiinteistökeskus Oy Lkv, jolla on toimipisteitä Karkkilassa, Kirkkonummella, Lohjalla, Nummelassa ja Veikkolassa. (www.op.fi 2009.)

3 Teoreettinen viitekehys

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys sisältää kuusi alalukua, joiden tarkoituksena on avata teoreettista perustaa työlle. Työn pääluvut koostuvat asiakkuudenhallinnasta, asiakasstrategiasta, asiakaspalvelusta, asiakaspalveluprosessista ja lopuksi on yhteenveto kaikista viidestä teoreettisesta osuudesta.

Tärkeimpiä teoksia teoreettisen viitekehyksen osalta ovat, Mäntynevan Asiakkuudenhallinta; Reinbothin Johda ja kehitä asiakaspalvelua; Ylikoski, Järvinen & Rostin Hyvä asiakaspalvelumenestystekijä finanssialalla; Hellmanin, Peuhkurisen & Raulakseen Asiakasjohtamisen työkirja sekä Storbackan & Lehtisen Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla.

Mäntynevan teoksessa käsiteltiin esimerkiksi asiakkuudenhallintaa, asiakaslähtöisyyttä, segmentointia ja asiakassuhteen elinkaarta. Reinbothin teoksessa käsiteltiin muun muassa asiakaslähtöisyyttä, asiakkuuden arvoa, viestintämuotoja sekä asiakaspalvelua. Ylikosken, Järvisen & Rostin, Hyvä asiakaspalvelumenestystekijä finanssialalla teos käsitteli kattavasti finanssialan kannalta segmentointia, viestintää ja asiakaspalvelua. Hellman, Peuhkurinen & Raulakseen käsittelivät teoksessa asiakkuudenhallintaa, asiakassuhteen elinkaarta sekä asiakastietoa. Storbacka & Lehtisen teoksen pääteemoja ovat asiakaslähtöisyys, asiakassuhteen elinkaari, asiakkuuden arvoa, asiakkuuden syntyminen, jalostaminen ja päättyminen sekä asiakastyytyväisyys.

3.1 Keskeiset käsitteet

Asiakkuudenhallinta koostuu markkinoinnista, myynnistä, organisaatiosta ja teknologiasta. Asiakkuudenhallinnan perusteita ovat asiakkaan tunteminen ja asiakasinformaation hallinta. Tarkoituksena on mahdollistaa viestiminen asiakastarpeita vastaavasti.

Asiakasstrategia on tavallisen strategiamallin ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin yhdistelmä. Asiakkaita pidetään yrityksen liiketoiminnan perustana ja toiminta suunnitellaan asiakaslähtöiseksi asiakasstrategiaksi.

Asiakaspalvelun tavoitteena on myydä asiakkaalle palveluita ja tunnistaa asiakkaan palvelutarpeet. Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakkaan olemassa olevien palvelujen lisäksi asiakaspalvelu on palvelukokonaisuuden täyttämistä.

Palveluprosessi on toimintojen ketju, jonka tarkoituksena on kuvata työnkulkua ja asiayhteyksiä pääpiirteittäin. Myös asiakkaalla on käsitys siitä, millä tavalla hän odottaa asioidessaan prosessin etenevän. Palveluprosessi käsittää myös itsepalveluprosessin, jossa asiakkaalle on annettu selkeät ohjeet prosessin etenemisestä.

3.2 Asiakkuudenhallinta

Hannuksen (2004, 35) mukaan asiakashallinnan perustana ja lähtökohtana ovat asiakkaan tunteminen sekä asiakasinformaation hallinta. Asiakkuuksien hallinta mahdollistaa yhtenäisen tavan toimia asiakassuhteissa sekä tehostaa uusiasiakas hankintaa. Mäntyneva (2001, 13) käsittelee aihetta samasta näkökulmasta: optimaalisinta olisi tuntea asiakasryhmät niin hyvin, että yritys pystyisi ennakoimaan heidän muuttuvia tarpeitaan ja tarjoamaan ratkaisua ennen ongelman syntymistä. Asiakashallinnan tarkoituksena on viestiä asiakastarpeita vastaavasti.

Asiakasjohtamista tarvitaan, jotta asiakassuhdetta voitaisiin syventää ja parantaa. Ensimmäisenä tulee selvittää kuka on yrityksen asiakas ja kuka ei. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 15.) Asiakkuuksien hallinnan muita peruselementtejä ovat asiakkaan ja asiakkaan arvon tunteminen, asiakaskunnan kehittämistä koskevien tavoitteiden asettaminen, saavuttaminen ja seuraaminen. Tarkoituksena on tuottaa mitattavissa ja seurattavissa olevaa toimintaa asiakasrajapinnassa. Jotta muutos tapahtuisi, vaatii se kehittymistä yrityksen rakenteissa ja kommunikaatioteknologian osaamisessa sekä toiminnassa. (Hellman ym. 2005, 12-13.) Asiakkuudenhallintaan on olemassa omanlainen kehitysmalli. Tätä kehitysmallia on hyvä käyttää, mikäli yritys haluaa panostaa kehittämistyöhön. Tämä malli on viitekehys, joka tukee kehittämistyötä yrityksissä ja myös parantaa hankkeen onnistumismahdollisuuksia. Tämä kehittämismalli on viisivaiheinen, nämä vaiheet ovat seuraavat:

1. Lähtötilanteen selvitys.
2. Tavoitetilan määrittely.
3. Kehittämisen toteutustapa.
4. Kehittämistoimet.
5. Seuranta ja arviointi.

(Mäntyneva 2001, 111.)

Asiakkuudenhallinta ei ole pelkästään asiakkaan tyytyväisenä pitämistä. Siihen kuuluu muun muassa markkinointi, myynti, organisaatio ja teknologia. (Lancaster & Reynolds 2004, 396.)

Myynnin ja markkinoinnin osalta on tarkoituksena yrittää päästä pois perinteisestä tuotelähtöisestä ajattelusta ja siirtyä asiakaslähtöisempään ajatteluun. Asiakkuudenhallinta vaatii yritykseltä aivan uudenlaisia osaamistarpeita, jotta markkinointi voidaan keskittää ja ohjata laajasti oikeaan suuntaan. Hyvä osaaminen asiakkuudenhallinnassa vaikuttaa myös yrityksen taloudelliseen puoleen. (Mäntyneva 2001, 116-117.) Monet yritykset keskittyvät laskelmissaan tuotteen tai palvelun tuottamaan tuottoon, vaikka todellisuudessa asiakkaat tuovat yritysten tuotot (Payne 2006, 136). Asiakkuudenhallinnassa pyritään yleensä näkyviin tuloksiin ja näihin tuloksiin pääseminen edellyttää yritykseltä sitä, että asiakkuudenhallinta olisi osa yrityksen toimintojen kehittämistä (Mäntyneva 2001, 116-117). Toisin sanoen, asiakkuudenhallinta on keino selviytyä alati muuttuvassa yritysmaailmassa (Lancaster & Reynolds 2004, 396).

3.2.1 Asiakaslähtöisyys

Tällä hetkellä asiakaslähtöisyys nähdään hyvin trendikkäänä, mutta käsitteenä asiakaslähtöisyyden määrittely on jäänyt hyvin vajaaksi. Asiakaslähtöisyydellä saatetaan ymmärtää tarkoitettavan, että asiakkaan eteen voitaisiin tehdä mitä tahansa, mutta sitä se ei kuitenkaan tarkoita. Yrityksessä asiakaslähtöisyys onnistuu vasta sitten, kun tyytyväisiä asiakkaita on niin paljon, että yrityksen toiminta on taloudellisesti kannattavaa. (Reinboth 2008, 22.)

Asiakaslähtöisyyden tarkoituksena on luoda asiakkaan kanssa kaksisuuntainen dialogi, jossa asiakkaan kanssa käydään keskustelua hänen tarpeistaan. Dialogi asiakkaan kanssa mahdollistaa oikeiden tuotteiden tarjoamisen. (Mäntyneva 2001, 10.) Asiakaslähtöisyys vaikuttaa kaikkiin asiakasrajapinnan toimintoihin (Lancaster & Reynolds 414). Asiakaslähtöisyys määräytyy tulevan kannattavuuden ja asiakkaan sekä yrityksen arvon mukaan. Tavoitteena on olla vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 21-23.)

Asiakaslähtöisyys koostuu Storbackan ym. (2003, 23-25) mukaan kolmesta osa-alueesta: saatavuudesta, vuorovaikutuksesta sekä arvontuotannosta. Saatavuudella tarkoitetaan läsnäoloa markkinoilla. Asiakaslähtöisesti toimivaa yritystä on helppo lähestyä fyysisesti, tiedon ja tunteen tasolla. Lähestyttävyyttä saavutetaan ymmärrettävän ja näkyvillä olevan viestinnän avulla. Vuorovaikutusta on osittain asiakkaan tarpeiden pohjalta kehitettävää tarjoomaa, osittain tiedonvaihtoa asiakkaan kanssa. Vuorovaikutus tapahtuu aina yrityksen ja asiakkaan kohdassa. Jotta vuorovaikutus antaisi kilpailuetua, on yrityksen löydettävä uusia kohtaamispaikkoja tiedon, osaamisen ja tuotteiden vaihtamiseksi. Asiakaslähtöisyyden perustana on asiakkaan arvontuotantoprosessin tunteminen. On selvitettävä mikä tuo asiakkaalle arvoa. (Storbacka ym. 2003, 21.)

3.2.2 Segmentointi

Segmentoinnilla lajitellaan kokonaismarkkinoista eri asiakkaiden tarpeet ostokäyttäytymisen perusteella toisistaan erottuviin osiin eli segmentteihin. Tällöin asiakkaat voidaan ryhmitellä niin, että samaan segmenttiin kuuluvilla asiakkailla olisi mahdollisen samanlaiset palvelut ja palvelujen tarpeet. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 20.) Asiakkaat, jotka ovat kiinnostuneita samanlaisista tuotteista tai palveluista ryhmitellään samaan segmenttiin ja segmentteittäin suunnitellaan tuotteen tai palvelun myynti ja markkinointi (Lancaster & Reynolds 2004, 32). Finanssiyhtiöt lähtevätkin siitä, että kaikkia asiakkaita ei voi tyydyttää sama palvelu vaan asiakkaat on luokiteltava eri segmentteihin. Jokaiselle segmentille on kohditettava sopivat markkinointitoimenpiteet, jolloin palveluaan asiakkaita paremmin ja saavutetaan markkinoinnin tavoitteet tehokkaasti. (Ylikoski ym. 2006, 20.)

Asiakkaiden segmentoinnin apuna käytetään yleensä asiakkaiden perustietoja, joita ovat esimerkiksi ikä, sukupuoli, koulutus ja ammatti. Segmentoinnin tarkoituksena on mahdollistaa yksilöidyn palvelun tarjoaminen asiakkaalle. Joissakin tapauksissa yrityksen on helpompi hallita asiakasryhmiä segmentoinnin avulla. (Aarnikoivu 2005, 41-42.)

Segmentoinnin avulla pankin on mahdollista määritellä tarkasti mitä segmenttejä tavoitellaan. Segmentointia tehdessä on syytä pohtia jokaisen segmentin tarpeiden, yhtiön tavoitteiden ja resurssien yhteensopivuuksia. Myös segmenttien kasvu-, kannattavuus- ja kilpailukyvykkyyttä on hyvä pohtia tarkasti. Näiden arvioiden perusteella päätetään tärkeimmät segmentit joille markkinointia aletaan suunnata. (Ylikoski ym. 2006, 21.)

Yrityksen asiakkaista kaikki eivät välttämättä ole yhtä tuottavia. Asiakkaita voidaan segmentoida myös taloudellisella perusteella. Taloudellisessa segmentoinnissa otetaan huomioon asiakkuuden arvo ja asiakkaan reagointikyky annettuihin tarjouksiin. Huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi asenteet ja ostokäyttäytyminen. Tärkeintä on osata kuitenkin ryhmitellä asiakkaat, joilla on eniten arvoa yritykselle. Tällainen taloudellinen segmentointi voidaan tehdä kaksivaiheisella tavalla. Ensin olisi selvitettävä asiakkuuksien tämän hetkinen kannattavuus ja koota tähän liittyvä informaatio. Tämän informaation pohjalta asiakkaat voidaan segmentoida kannattavuuden mukaan. Nykytilanteeseen perustuvan segmentoinnin jälkeen voidaan siirtyä tulevaisuuden segmentointiin: pyritään pohtimaan ja selvittämään tulevaisuudessa mahdollista kannattavuutta esimerkiksi tilastollisen mallinnuksen avulla. (Mäntyneva 2001, 39-42.)

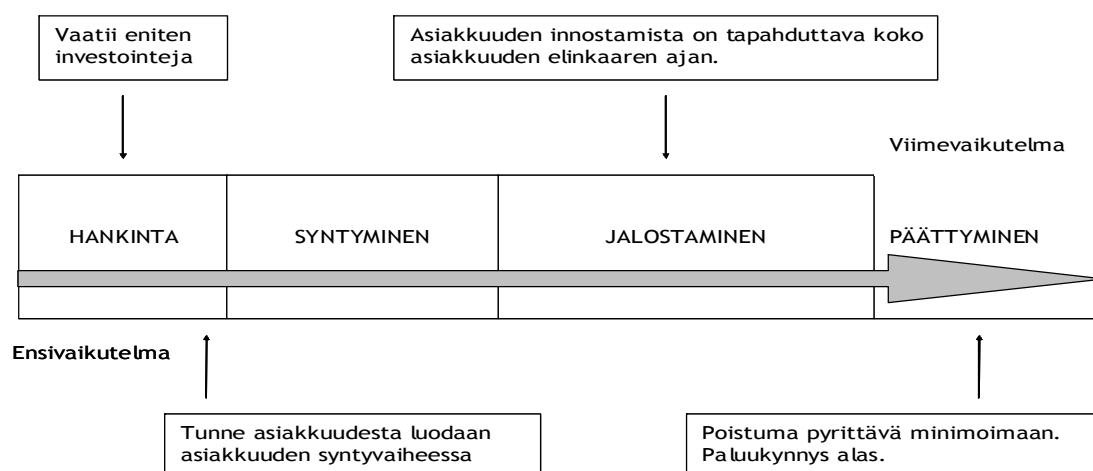
Yrityksessä tehdyn segmentoinnin pitäisi olla hyvä ja toimiva. Segmentoinnin ollessa tehokas ja tuloksia aikaansaava seuraavat edellytykset täyttyvät Tietyn segmentin pitäisi olla aina tarpeeksi suuri, jotta sille voidaan kohdistaa sopivat markkinointitoimenpiteet. Segmentoinnista aiheutuu yritykselle tietynlaisia kustannuksia. Segmentoinnin onnistumista voidaan mita-

ta laskelmalla kuinka paljon kohdistetut markkinointitoimenpiteet ovat tuoneet yritykselle tuloa enemmän kuin segmentointi on yritykselle maksanut. Segmentoinnin mitattavuuteen vaikuttaa se, että kaikkein potentiaalisimmat asiakkaat voidaan helposti tunnistaa ja liittää tiettyyn segmenttiin. Segmentointiin kuuluu myös mahdollisimman helppo segmentin saavuttaminen. Jos asiakkaita ei voida helposti segmentoida, ei tällöin segmentoinnin hyödyntäminen toimi kovin hyvin. Kuluttajamarkkinoilla ei ole aina niin helppoa saavuttaa uusia asiakkaita, jotka kuuluisivat tiettyyn segmenttiin. (Rope 2005, 159-160.)

Segmentoinnissakin voidaan tehdä muutamia yleisiä virheitä. Yksi virheistä on tehdä segmentointi vain ulkoisesta näkökulmasta. Tällöin saadaan aikaan teoriassa toimiva ja looginen ratkaisu, muttei käytännöllinen. Ulkoisesta näkökulmasta tehdyt segmentoinnit ovat yleensä liian lähellä toisiaan ja niistä ei kyetä tunnistamaan enää, mikä asiakas kuuluu mihinkin kategoriaan. Segmentointia tehdessä pitäisi ottaa myös huomioon asiakaskannattavuuden laskeminen, jota ei yleensä käytetä perusteena, mutta se auttaa asettamaan näille toiminnoille ehtoja ja tietynlaisia tavoitteita. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 49.)

3.2.3 Asiakassuhteen elinkaari

Asiakkuuden elinkaari alkaa asiakkuuden alkaessa, ja sen pituus vaihtelee asiakkuuksittain. Teoreettisesti tarkasteltuna asiakkuuden elinkaari jakaantuu neljään osaan: asiakkuuden alkaminen, haltuunotto, kehittäminen ja päättyminen. (Mäntyneva 2001, 15-16.) Yrityksen on asiakkuuksien johtamisessa otettava huomioon asiakassuhteen vaiheet ja määritettävä jokaiselle vaiheelle toimintatavat ja kustannukset. Kuviossa 2 on havainnollistettu eri vaiheiden merkitykset. Vaiheita ovat uusi asiakashankinta, olemassa olevat asiakassuhteet sekä asiakassuhteen päättyminen. (Hellman ym. 2005, 34.)



Kuvio 2: Asiakkuuden elinkaari (mukaillen Mäntyneva 2001, 17)

Talouden ja myyntityön kannalta on tärkeää tarkastella asiakkuuksien pysyvyyttä. Kannattavuuden ja asiakaskannan kiertonopeuden yhteys vaikuttavat asiakkuuden arvoon sekä siihen, mihin asiakkuuden elinkaarenvaiheeseen yritys panostaa resurssejaan. (Storbacka & Lehtinen 2005, 109-110.) Esimerkiksi uusasiakashankinnan hinta yhden asiakkaan kohdalla on viisinkertainen verrattuna olemassa olevan asiakkuuden ylläpitämiseen (Lancaster & Reynolds 2004, 398). Jos asiakkuuden kiertonopeus on viisi vuotta, joutuu yritys panostamaan uusien asiakkuuksien syntyymiseen ja asiakkuuden päättymisen hoitamiseen. Asiakkuuksien jalostamiseen jäävät resurssit ovat silloin vähäiset. (Storbacka & Lehtinen 2005, 109-110.) Storbackan ja Lehtisen mukaan (2005, 97) yritysten tulisi keskittyä asiakkuuksien jalostamiseen, jolloin asiakkuutta syventämällä asiakkuudelle luodaan arvoa.

Asiakkuuden syntyminen

Asiakkuusstrategioissa on mietittävä tapoja lähestyä uutta asiakasta. Viestinnällisenä lähtökohtana on pyrittävä välittömään, monikanavaiseen toimintaan sekä huolehtia, että asiakkaalle syntyy selkeä kuva omasta roolistaan tulevassa asiakkuudessa. Viestinä tulisi olla laajojen tietojen ja tunteiden vaihdanta sekä asiakkaan arvontuotannon uskottava tukeminen. Asiakaskohtamisissa tämä tarkoittaa yksinkertaisen, merkittävän tietopaketin rakentamista asiakkaan tarpeen mukaan. (Storbacka & Lehtinen 2005, 115-116.)

Asiakkuuden syntyminen vaatii tietoa ja viestin lähettäjän on vaikutettava mielenkiintoiselta sekä luotettavalta, jotta asiakas kiinnostuu yrityksestä. Asiakkuuden syntyminen vaatii myös otetta asiakkaan sydäimestä ja ajatuksista. (Storbacka & Lehtinen 2005, 87.) Asiakkuuden syntyvaiheessa on myös tunnistettava asiakkaan potentiaali tulevaisuudessa (Storbacka & Lehtinen 2005, 94).

Keskeinen ongelma asiakkuuden syntyemisessä on kuinka saada asiakas kokeilemaan uutta asiakkuutta (Storbacka & Lehtinen 2005, 91). Asiakkaat haluavat aloittaa asiakkuuden maltillisesti, joten hyvä keino on aloittaa yhdellä tai kahdella tuotteella tai tietyn osa-alueen erityisosaamisella. Asiakas kokee valintatilanteen vaikeaksi, jos alkuvaiheessa lähestytään kokonaisvaltaisella asiakkuudella. Jotta koko asiakkuus saataisiin ensikosketuksella, on yrityksen prosessien sovittava yhteen asiakkaan prosessien kanssa. On aloitettava helposti hahmotettavista, muutamista tuotteista, joilla synnytetään asiakkuus sekä luodaan pohja dialogille. Tärkeää on huolehtia, ensikohtaamisen jälkeen, että seuraavatkin tapaamiset ovat onnistuneita. Kun tuottamus ja keskusteluyhteys asiakkaan kanssa ovat syntyneet, voidaan tarjota asiakkaan prosesseihin sopivaa, laajempaa asiakkuutta. (Storbacka & Lehtinen 2005, 93.)

Asiakkuuden jalostaminen

Asiakkuuden arvonnousu on asiakkuuden jalostamisen tarkoitus. Yhteistyö asiakaskohtaamisessa ja resurssien vaihdanta synnyttävät asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkuuden kehitys tähtää pitkiin asiakassuhteisiin, jotka ovat pääsääntöisesti lyhyempiä suhteita arvokkaampia. (Storbacka & Lehtinen 2005, 97.) Asiakkuuden kesto perustuu asiakkuuden lujuuteen, johon vaikuttavat asiakkaan kokemaa asiakastyytyväisyys, asiakkaan sitoutuneisuus sekä muut sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä (Storbacka & Lehtinen 2005, 103). Koska asiakassuhteen lujuuteen vaikuttavat monet tekijät, antavat ne mahdollisuuksia asiakkaan kokeman arvon nousuun usealla osa-alueella (Storbacka & Lehtinen 2005, 97).

Asiakassitoutumisen tasot voidaan kuluttajamarkkinoilla määritellä kolmeen: positiivisesti sitoutunut, välinpitämätön sekä negatiivisesti sitoutunut. Positiivisesti sitoutunut asiakas keskittyy asiointinsa yritykseen. Välinpitämättömästi sitoutuneen asiakkaan sitoutuminen on merkityksetöntä, koska asiakas jatkaa vanhaa asiakassuhdetta eikä hän ei halua panostaa uuden asiakassuhteen rakentamiseen. Negatiivisesti sitoutunut asiakas ei olosuhteista johtuen kykene vaihtamaan asiakkuutta uuteen. Erilaiset sidokset ylläpitävät asiakkuutta ja vaihdantaa tapahtuu negatiivisesta sitoutumisesta huolimatta. (Storbacka & Lehtinen 2005, 104-105.)

Yritykset rakentavat asiakkaisiin tunne- ja tieto- ja tekopohjaisia sidoksia, joiden tarkoituksena on lujittaa asiakassuhdetta. Osat näistä sidoksista ovat asiakkaan tiedostamattomia. Tunnepohjaisilla sidoksilla asiakas sitoutuu yritykseen sosiaalisten suhteiden kautta sekä yhteensopivien arvojen ja ideologioiden kautta. Tietopohjaisia sidoksia ovat lait ja sopimukset sekä teknologia ja osaaminen. Nämä sidokset usein estävät asiakasta vaihtamasta asiakkuutta. Tekopohjaiset sidokset liittyvät tuotteisiin ja prosesseihin. Asiakas osoittaa sitoutuneisuutta keskittämällä asioinnin tiettyyn yritykseen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 105-106.)

Asiakkuuksien jalostamisen keskeinen toiminto on ryhmitellä olemassa olevat asiakkuudet ja määritellä asiakkuuden hoitamiseen liittyvät prosessit, joiden avulla pyritään kasvattamaan asiakkuuden arvoa. Kaikki asiakkuuden jalostamiseen liittyvät toiminnot tähtäävät asiakastytyväisyyden parantamiseen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 116.)

Asiakkuuden päättyminen

Asiakassuhteen päätymisen ensimmäisiä merkkejä ovat kontaktien vähentyminen, toimitusmäärien pienentyminen sekä valitusten määrän kasvaminen. Yritysten on huomioitava jo pieniä lopetussignaaleja, jotta he voivat reagoida tilanteeseen ja tehdä johtopäätöksiä jatkotoimenpiteistä. Vaihtoehtoina ovat asiakkuuden kehittäminen päätymisen estämiseksi tai asiakkuuden lopettaminen. (Storbacka & Lehtinen 2005, 111.) Asiakkuuden päättämiseen liittyy

vahvasti asiakaspalaute, sen kerääminen ja analysointi toiminnan kehittämiseksi. Erilaisten varoitusmerkkien seuraamisen tavoitteena on ratkaista asiakkuuteen liittyvät ongelmat, jottei asiakassuhde päättyisi. (Storbacka & Lehtinen 2005, 116-117.)

Asiakkuus voi päättyä kun asiakas tai yritys ei enää halua jatkaa asiakassuhdetta. Asiakassuhde tulee lopettaa hallitusti sekä kerätä tietoa lopettamisesta, jotta yritys voi oppia loppuneesta asiakassuhteesta. (Storbacka & Lehtinen 2005, 108.) Asiakkaan päätökseen lopettaa asiakkuus on monia syitä. Asiakas lopettaa suhteen yrityksestä riippumattomista syistä, asiakas on tyytymätön yrityksen toimintaan tai asiakas kokee saavansa enemmän arvoa kilpailijan asiakkuudesta. Yritys taas lopettaa asiakassuhteen, jos asiakkuuden arvo on niin huono, ettei suhdetta kannata jatkaa. (Storbacka & Lehtinen 2005, 112-113.)

Asiakassuhteen päättymisen yhteydessä tulisi avoimesti käydä asiakkaan kanssa läpi syitä asiakkuuden päättämiseen sekä ne toiminnot ja kohtaamiset, joilla asiakkuus lopetetaan. Asiakassuhteen päättäminen tulee hoitaa tyylikkäästi ja asiallisesti, riippumatta siitä onko lopetus päätöksen tehnyt asiakas vai yritys. (Storbacka & Lehtinen 2005, 112-113.)

3.2.4 Asiakastieto

Tiedonhankinta kuuluu yrityksen keskeisiin toimintoprosesseihin (Selin & Selin 2005, 106). Yrityksen on linjattava mitä tietoa kerätään ja kuinka usein sekä päättää missä muodossa sitä kerätään ja kauanko tietoa säilytetään. Tietoa täytyisi pystyä tarkoituksenmukaisesti yhdistelemään sekä analysoimaan. (Hellman ym. 2005, 112.) Asiakastiedon hankinta on suunnitelmallinen prosessi, jossa selvitetään asiakkaan tarpeet, tilanne ja tulevat muutokset (Selin & Selin 2005, 108). Erityisen tärkeää olisi, että tieto olisi markkinoinnin, myynnin ja asiakasrajapinnassa toimivien toimihenkilöiden saatavilla, jotta asiakkaalle voitaisiin kohdistaa mainontaa ja tarjota juuri hänelle sopivia ratkaisuja. (Hellman ym. 2005, 114.)

Asiakastieto voidaan jakaa neljään perusluokkaan: asiakasidentifiointitieto, asiakassuhteeseen liittyvä tieto, yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tieto sekä asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon liittyvä tieto. Asiakasidentifiointitieto kertoo asiakkaan perustiedot, nimen, yhteystiedot sekä toimialan. Se on kaikkien saatavilla olevaa julkista faktaa sekä usein pysyvää tietoa. Asiakassuhteeseen liittyvä tieto ei ole ulkopuolelta ostettavissa, sillä se on ostohistoriaan liittyviä tietoja sekä asiakasanalyyssejä. Asiakassuhteeseen liittyvä tieto on jatkuvasti muuttuvaa, yrityksen ja asiakkaan välistä luokittelua sekä asiakassuhdetta ja sen kehitystä kuvaavaa taustatietoa. Yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tieto on yrityksen sisäistä, kokemusperäistä tietoa, joka kertoo tehdyt toimenpiteet ja niiden tulokset. Asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvon liittyvää tietoa saadaan yhdistelemällä

ja analysoimalla toimenpiteistä kerättävää tietoa. Sen tarkoituksena on ennustaa tulevien toimenpiteiden onnistumista ja asiakkaan arvon kehitystä. (Hellman ym. 2005, 110-111.)

3.3 Asiakasstrategia

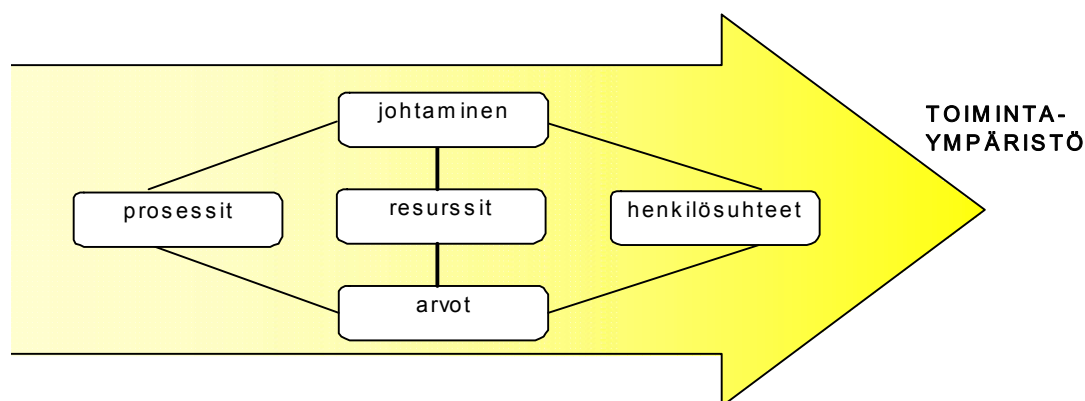
Yrityksen strategiaa voidaan soveltaa kaikkiin yrityksen organisaatioihin. Strategiaa käytetään apuvälineenä yrityksessä, jotta päästäisiin asetettuihin tavoitteisiin. Liiketoiminnassa strategia on pitkä ja kokonaisvaltainen prosessi. Kun tietylle yrityksen toiminnan osalle on määritetty oma strategia, on tärkeää työskennellä strategian sisällön ja sille asetetun prosessin mukaisesti. Strategialla pyritään varmistamaan tulevaisuudessa yrityksen menestyminen. Strategia kysymykset eivät ole akuutteja vaan niihin on uhrattava aikaa ja voimavaroja. Strategian suunnittelemisessa pitää kuitenkin muistaa, ettei aseteta liian korkeita tavoitteita, jotka syövät yrityksen resursseja ja runsaasti rahaa. Strategiatyön onnistumisesta on myös muistettava palkita niitä henkilöitä, jotka ovat strategian puitteissa saavuttaneet tavoitteet. (Karlöf 2004, 10-19.)

Asiakasstrategia syntyy tavallisen strategiamallin ja asiakaslähtöisen liiketoimintamallin yhdistämisestä. Suunnitellusta yrityksen omasta strategiasta ohjataan asiakasstrategia, tämä tarkoittaa sitä, että strategia muodostetaan niin että asiakkaita ja markkinoita pidetään yrityksen liiketoimintasuunnitelman perusteina. Tärkeintä tässä strategiassa on asiakkaiden segmentointi. Segmenttien mukaan määritellään toimintatapoja asiakkaiden kanssa toimimiseen. Nämä toimintatavat hyödyntävät jo yrityksessä olemassa olevia tapoja, joihin yhdistetään asiakassegmenttikohtaisia toimintatapoja. Asiakasstrategialla on tarkoitus saada yrityksen strategia sellaiseen muotoon, jolla voidaan ohjata erilaisia kasvu ja kannattavuustavoitteita eri asiakassegmenteille. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 46.)

Strategia on usein laadittu vuosibudjetin ympärille, jolloin se etenee systemaattisesti neljän vaiheen kautta. Ensimmäisenä yritys kuvaa analyysien kautta ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön. Seuraavaksi määritellään strategian tavoitteet, missio ja toimintatavat. Strategian soveltaminen tapahtuu toimintaohjeiden, toimenpiteiden ja budjetin määrittelyllä. Viimeinen vaihe on menestyksen arviointi tulosten perusteella. (Santanen 2005, 80-81.) Strategia tulisi kuitenkin pitää joustavana, jotta yritys kykenisi nopeasti sopeutumaan mahdollisiin toimintaympäristön muutoksiin (Salminen 2008, 220-221).

Kuviossa 3 havainnollistetaan strategian peruselementit. Strategiaa suunnitellessa on huolellisesti arvioitava yrityksen resurssit, toimintaympäristö sekä näiden yhteensopivuus. Resurssit ovat niin aineettomat kuin aineellisetkin pääomat. Yrityksen on selvitettävä ovatko resurssit riittäviä nykyisellään ja onko niitä mahdollisuus lisätä tarpeen vaatiessa? (Salminen 2008, 30-33.) Ylimmän johdon on kyettävä johtamaan koko strategiaprosessi tehokkaasti. Kyse on tai-

dosta johtaa ja ohjata organisaatio haluttuun suuntaan. (Salminen 2008, 106.) Arvoilla voidaan tarkoittaa yrityksen arvoja tai asiakaslupaukseen liittyviä arvoja. Asiakaslupauksen sisältyvä arv lupaus voi koskea tuotteen tai palvelun hintaa, valikoimaa, saatavuutta tai toimivuutta (Santanen 2005, 266). Strategian on oltava myös looginen ja selkeä, jotta henkilöstön sitouttaminen olisi mahdollista (Salminen 2008, 30-33). Strategian jalkauttamisen kannalta prosessikuvaukset ovat oleellisia kuvaamaan strategiaa (Santanen 2005, 266).



Kuvio 3: Strategian menestyskaava (mukaillen Santanen 2005, 30)

Santanen (2005, 23) on määritellyt strategisen ajattelun kuuteen suuntaan. Jokaiseen suuntaan on katsottava, jotta yritys pystyy laatimaan pitkäaikaisen strategian. Visiointi eli tulevaisuuden katsominen ei perustu empiiriseen tietoon tulevasta, vaan pohjautuu enemmänkin abstraktiin ajatteluun. Visiointi edellyttää yritykseltä kykyä katsoa taaksepäin, hyödyntää kokemuksia ja tunnistaa menneisyyden menestystekijät. Käytännön toimien ymmärtäminen ja toiminnan yksityiskohtien tulkitseminen merkitsee, että yritys katsoo alhaalta ylöspäin, jolloin strategia ottaa huomioon suurien linjojen lisäksi käytännön toimet. Strategian yhtenä tarkoituksena on johtaa henkilöstön päivittäistä toimintaa. (Salminen 2008, 20.) Sivusuuntiin näkeminen mahdollistaa oppimisen muilta aloilta, eli on seurattava maailmaan ja muiden yritysten, myös kilpailevien, toimintaa. Strategisen ajattelun kuudes ulottuvuus on tulevaisuuden yli näkeminen, jolla tarkoitetaan yrityksen tahtotilan määrittelyä. Strategian avulla yritys pyrkii haluttuun tulevaisuuteen. (Santanen 2005, 23-24.)

3.3.1 Asiakashankinta

Uusi asiakkuus syntyy yleensä ensimmäisen kaupan yhteydessä. Tällöin ensimmäinen kauppa tulisi hoitaa hyvin kannattavasti, jotta asiakkuussuhteen jatkuminenkin olisi taattu. Uusia potentiaalisia asiakkaita hankittaessa olisi hyvä käyttää monesta kanavasta koostuvaa viestintämixiä. Uusia asiakkaita hankittaessa olisi tärkeää, että asiakkuussuhteen ensimmäiset metrit olisivat hyvin kannattavia ja hyvin hoidettuja, sillä jos uutta asiakasta ei kyetä pitämään, menettää yritys tällöin rahaa. (Mäntyneva 2001, 19-20.)

Monesti uusasiakashankinnassa tehdään paljon turhaa työtä, esimerkiksi asiakkaita voidaan lähestyä kirjeillä, puhelinsoitoilla, tapaamisilla ja tarjouksilla. Tällaisella tavalla ei välttämättä saada kuin muutama uusi asiakas. (Sipilä 1998, 45.)

Uusia asiakkaita hankittaessa on tärkeää, että pystytään herättämään asiakkaan luottamus. Kun asiakkaan luottamus saadaan herätettyä, tulee hänelle tunne, että täällä hänen ongelmansa pystytään ratkaisemaan. Luottamuksen pitäisi olla yksi kaupankäynnin perus ominaisuuksista. Tästä huolimatta yritysten asiakkailta kuulee tarinoita miten luottamus on petetty. Asiakkaalle pitää osata olla rehellinen, jopa siitä, että palvelukokonaisuudesta voi puuttua jokin osa. (Sipilä 1998, 49.)

3.3.2 Asiakkuuden arvo

Arvot ohjaavat yritysten toimintaa, nämä näkyvät organisaation käyttäytymisessä ja toiminnassa. Yritykset tarvitsevat arvoja, jotta voivat tehdä päätöksiä. Yrityksessä oikean ratkaisun löytäminen tiettyyn tilanteeseen riippuu siitä, mitä yrityksessä arvostetaan. Monissa yrityksissä on viime vuosien aikana mietitty arvoja. Melkeinpä kaikista yrityksistä löytyy seinälle ripustettuna jonkinlaiset arvot, mutta ne seinältä löytyvät arvot eivät aina ole niitä joiden mukaan yrityksessä toimitaan. Tutkimusten mukaan yritysten arvot voidaan jakaa viiteen eri ryhmään:

- taloudelliset arvot - tuloksellisuus, taloudellisuus, säästäväisyys, kannattavuus
- kehitystä tukevat arvot - jatkuva kehittyminen, toisilta oppiminen, mahdollisuuksien havaitseminen
- vastuullisuuteen liittyvät arvot - ympäristön kunnioittaminen, vastuun kantaminen toiminnan seurauksista, vastuu yhteisöstä
- henkilöstöön ja työyhteisöön liittyvät arvot - toimiva työyhteisö, yhteistyö, toisten kunnioittaminen
- asiakkaisiin liittyvät arvot - asiakaslähtöisyys, asiakkaan odotusten ylittäminen.

(Reinboth 2008, 21.)

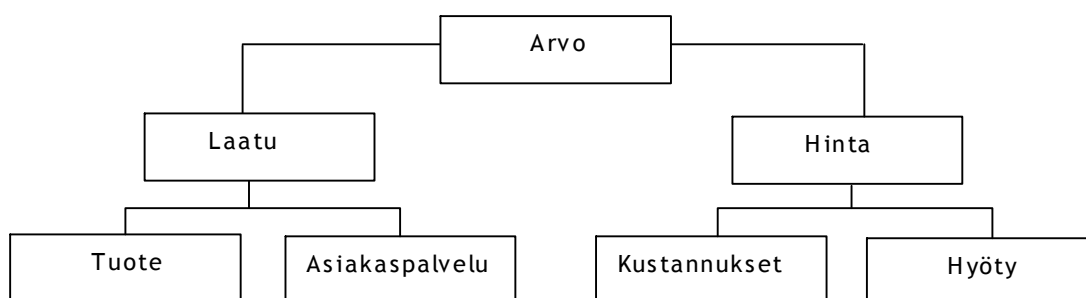
Arvontuotannossa on varmistettava, että asiakas pystyy hyödyntämään yrityksen resursseja ja että yritys on valmis muuttamaan prosessejaan tarjotakseen asiakkaalle uusia mahdollisuuksia arvon tuotantoon. Differoimalla arvontuotanto prosesseja, yritys saavuttaa kilpailuetua.

(Storbacka ym. 23-25.)

Asiakaslähtöisyys on yksi yritysten arvoista, mutta toinen arvona pidetty asia on asiakkaan odotusten ylittäminen. Asiakkaan odotusten ylittäminen lähtee siitä, että asiakkaille pyritään luomaan sellaisia palveluja joita he eivät osaa yritykseltä odottaa ja näin ollen ylitetään asiakkaan odotukset. (Reinboth 2008, 22.) Yksi myynnin strategioita on arvomyynti. Arvomyyn-

nissä merkitys ei kohdistu kokonaan yhteen tuotteeseen vaan arvon luominen asiakkaalle korostuu. Myyjän tehtävänä onkin toimittaa asiakkaalle positiivisia vaikutteita joka kohdistuvat asiakkaan liiketoiminnan tuloksiin. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 35.)

Myyjälle tärkeä tekijä arvomyyntistrategiassa on, että hänellä on kyky uudistaa ja määrittää tekijöitä, joita tarvitaan arvon luomiseksi asiakkaalle. Sen lisäksi, että on uudistettava tuotteita ja palveluita on uudistettava myös asiakkaan prosesseja. Prosessien kehityksen olisi johdettava siihen, että muut kilpailijat eivät pysty samanlaiseen tarjontaan ja näin ollen myyjän prosessi tuottaa hänelle paljon arvoa. (Kaario ym. 2004, 38.)



Kuvio 4: Kilpailustrategia (Karlöf 2004, 17)

Asiakkaalla saattaa olla joskus hankaluuksia tehdä ostopäätöstä kilpailevien tarjousten välillä. Asiakkaat kuitenkin ostavat itselleen arvoa, tuotteen tai palvelun arvo tarkoittaa laadun ja hinnan välistä suhdetta (kuvio 4). ”Laatu hinta ja arvo ovat suhteellisia”. (Karlöf 2004, 17.)

Asiakkuuden arvon seuranta ja mittaaminen

Tietyin aikaväleihin myynninjohto tarvitsee lukuja myynnin onnistumisesta. Näin ollen arvomyyntiäkin on pystyttävä mittaamaan, jotta nähdään onko päästy sille asetettuihin tavoitteisiin. (Kaario ym. 2004, 149.)

Myyntin suorituskykyä voidaan mitata monella eri tavalla, myös myyntivolyymi ja myyntikate ovat perinteisiä myynnin mittareita. Kun kyse onkin arvomyynnistä tarvitaan sen suorituskyvyn mittaamiseen kehittyneempiä tapoja. Näitä mittareita ovat esimerkiksi arvon mittaaminen toimittajalle sekä arvon mittaaminen asiakkaan tasolla. Arvomyynnin yksi menestyksen mittari on uusien parannuksien yhdistäminen prosessiin ja liiketoiminnan voiton kasvattaminen asiakkaalle. (Kaario ym. 2004, 149.)

3.3.3 Viestintä

Tehokas viestintä on johdonmukaista ja jatkuvaa. On arvioitava nykytilanne, asettettava tavoitteet, valita toimenpiteet sekä arvioida viestinnän toimivuutta ja vaikuttavuutta. Jotta viestintä olisi asiakaslähtöistä, on selvitettävä jatkuvalla analysoimisella kuinka eri segmentit kokevat viestinnän ja mihin mielikuvat yrityksestä pohjautuvat. Perustuvatko ne omiin vai muiden kokemuksiin, tietoihin vai huhuihin. (Juholin 2006, 197.) Asiakkaiden tiedon- ja vuorovaikutustarpeisiin vastataan jatkuvalla yhteydenpidolla, analysoinnilla sekä valmiudella käydä keskustelua (Juholin 2006, 203).

Viestinnällisten strategisten tavoitteiden asettaminen auttaa selventämään mistä syystä asiakas haluaa olla yhteydessä yritykseen ja mikä on hänen suhteensa yritykseen. Yleisin vastaus on, että asiakkaat tekevät hankintapäätöksen tuotteesta tai palvelusta saatujen tietojen perusteella. Viestinnän ytimen tulisi muodostua yrityksen määrittelemästä perusviestistä, jota sovelletaan ja muokataan asiakasryhmien odotusten ja vaatimusten mukaiseksi (Juholin 2006, 208- 210).

Viestinnän suunnittelun tarkoituksena on löytää sopivimmat käytännöt ja kanavat asiakkaiden tavoittamiseen. Suurten asiakasryhmien tavoittamiseen käytetään yleensä kirjettä, verkko-viestintää sekä tilaisuuksia ja tapahtumia. On kuitenkin huomioitava asiakkaiden tärkeys: tärkeimpien asiakkaiden kanssa pyritään henkilökohtaisiin suhteisiin. (Juholin 2006, 211-212.) Asiakaskohtaukset ovat aina yhtiöille mahdollisuus antaa asiakkaalle hyvä kuva yhtiöstä ja saavuttaa asiakkaan luottamus (Ylikoski ym. 2006, 106).

Kirje ja internet

Viestin tavoitteena on, että se luetaan ja ymmärretään. Tavoitteeseen pääsemiseen tarvitaan muutakin kuin hyvin kirjoitettu viesti. Viestin ulkonäön pitää olla selkeä ja johdonmukainen, näillä tavoilla herätetään lukijan mielenkiinto, joka houkuttelee lukemaan viestin sisällön. Viesteissä voidaan käyttää erilaisia visuaalisia tekijöitä kuten kuvia, värejä, graafisia kuvioita ja erilaisia fontteja. Visualisoinnin tarkoituksena ei ole vain kivan näköisen viestin luominen vaan auttaa viestin lukijaa ymmärtämään sisältö paremmin. (Karhu, Salo-Lee, Sipilä, Selänne, Söderlund, Uimonen & Yli-Kokko 2005, 178.)

Virtuaalisen arvolisäketjun tarkoituksena on tehdä asiat nopeammin, joustavammin ja alhaisimmilla kustannuksilla (Järvinen & Grönroos 2001, 321). Internet mahdollistaa nykypäivänä sähköpostin käytön viestinnän yhtenä osana. Sähköposti tulee olemaan kanava, jolla hoidetaan henkilökohtaista ja yksilöllistä viestintää asiakkaisiin. Sähköpostin käyttö yhtenä viestinnän kanavana on luontevaa, koska niin monella on käytössä sähköposti. Sähköposti on myös

yksi edullisimmista tavoista tehdä asiakashankintaa, se on hyvin nopea tapa olla yhteydessä asiakkaisiin. Sähköpostin yksi hyvä puoli on se, että viesti voidaan tallentaa ja palata asiaan sopivana ajankohtana. (Aarnikoivu 2005, 142.)

Henkilökohtainen viestintä

Vaikuttavin viestinnän keino on henkilökohtainen yhteydenpito (Juholin 2006, 211). Henkilöön on helpompi kiintyä kuin kokonaiseen organisaatioon (Reinboth 2008, 44). Finanssiyhtiössä asiakaspalvelijan viestintätehtävä tähtää siihen, että asiakas on tyytyväinen. Omilla viestimistaidoillaan asiakaspalvelija tuo esille myös oman asiantuntemuksensa ja rakentaa luottamusta asiakkaan ja yhtiön välille. Asiakaspalvelutehtävissä on otettava huomioon sekä asiakkaiden toiveet ja tarpeet että yrityksen viestintästrategia. Asiakkaalle välitettävien tietojen on oltava yhdenmukaisia yrityksen linjauksen kanssa. (Ylikoski ym. 2006, 99.)

Pankeissa on nykypäivänä huomattu henkilökohtaisen myyntityön kannattavuus. Pankeilla on nykyään tapana kutsua asiakkaita kerran vuodessa keskustelemaan asiakkaan tarvitsemista palveluista. Näiden tapaamisten tavoitteena on myös henkilökohtaisen suhteen luominen asiakkaan ja pankin välille. Kun pankissa on tuttu henkilö jonka kanssa asioida tulee suhteesta pankkiin paljon henkilökohtaisempi. Tämä merkitsee asiakkaille myös sitä, että pankin vaihtamiseen ei aleta yhtä helposti kun asiointi on vaivatonta ja helppoa saman henkilön kanssa. (Reinboth 2008, 45.)

Asiakkaan ja asiakaspalvelijan viestintä on aina kaksisuuntaista. Asiakaspalvelija muodostaa välitettävän asian aina sanoiksi, mutta tukee asiaa aina omilla eleillään ja ilmeillään. Asiakas tulkitsee aina sanallisen, että sanattoman viestinnän. Sanattoman viestinnän merkitys on suurempi aina palvelutilanteen alussa. Asiakaspalvelijan tulee aina varmistua siitä, että asiakas on ymmärtänyt hänelle välitettävän asian merkityksen. Asiakaspalvelijan tulee muistaa, että varsinkin finanssialalla termistö voi olla asiakkaalle tuntematonta joten on yritettävä valita sanansa mahdollisimman selkeällä tavalla. (Ylikoski ym. 2006, 100)

Asiakaspalvelutilanteen odotetaan yleensä sujuvan asiantuntevasti. Tämä edellyttää sitä, että asiakaspalvelija osaa johtaa tilannetta ja keskustelua. Asiakkaalta on osattava eri keinoin tiedustella hänen palveluntarvettaan ja tarjota hänelle ammattitaitoista palvelua ja ratkaisuja ongelmiin. (Ylikoski ym. 2006, 106-108)

Puhelimitse käytävä asiakaspalvelutilanne poikkeaa hyvin paljon kasvotusten tapahtuvasta palvelutilanteesta. Tällöin asiakas ja asiakaspalvelija eivät näe toisiaan, joten asiakaspalvelijalla ovat käytettävissä puhe ja kuulo. Puhelimessa viestin välittymistä voivat hankaloittaa esimerkiksi tekniset häiriöt. Asiakas luo mielikuvansa asiakaspalvelijasta ja yhtiöstä kuulemi-

ensa sanojen ja äänen perusteella. Ensimmäinen mielikuva yhtiöstä asiakkaalle syntyy tavasta vastata puhelimeen. (Ylikoski ym. 2006, 111.)

Tärkeää heti puhelun alussa on, että asiakas varmistuu siitä, että puhelu on oikeassa paikassa. Puhelimesta haltuunotto tapahtuu kuuntelemalla asiakasta tarkasti, ei puhuta päälle ja tehdään muistiinpanoja. Puhelimitse on vaikeampaa havainnoida asioita, koska ei voi käyttää mitään havainnollistavaa lisämateriaalia. Asiakkaalle on luotava mielikuva asiasta ja mahdollisuuksista. Ratkaisua esitettäessä on varmistuttava aina siitä, että asiakas on ymmärtänyt asian samalla tavalla. Yhteenvedo on tärkeä vaihe puhelimesta, näin kerrotaan asiakkaalle päätetyistä asioista, ratkaisuista ja toimenpiteistä, lopuksi vielä varmistutaan siitä, että on päästy yhteisymmärrykseen asioista. Lopetuksessa on tärkeää tuoda ilmi vielä kerran kenen kanssa on asioitu, jotta asiakas voi ottaa helposti yhteyttä lisäkysymyksiä ilmetessä. Lopuksi kiitetään yhteydenotosta ja tervehditään. (Ylikoski ym. 2006, 112-114)

Tilaisuudet ja tapahtumat

Tilaisuuksissa ja tapahtumissa esiintyminen vaatii tietynlaista taitoa ja uskallusta. Hyvä esiintyjä saa kuuntelijoille viestin perille. Hänen tarkoituksena olisi myös saada ihmiset ajattelemaan, keskustelemaan ja toimimaan asian puitteissa. Hyvä esiintyjä on luonteva ja tuntee olonsa mukavaksi ihmisten edessä, jotkut esiintyjät jopa nauttivat siitä että saavat puhua suuren ihmismassan edessä. Hyvä esiintyjä luo kuuntelijoilleen itsestään myönteisen, luotettavan, vakuuttavan ja innostavan kuvan. (Karhu ym. 2005, 178.)

Tilaisuuksissa esiintyvistä henkilöistä muodostuva vaikutelma koostuu sanallisesta ja sanattomasta viestinnästä. Taitava esiintyjä osaa käyttää kumpaakin viestintämuotoa hyväkseen ja havainnoitsijan onkin vaikeaa eritellä mikä vaikuttaa hänen päätelmiin esiintyjästä. Havainnoitsija ei välttämättä edes osaa usein eritellä minkä takia hän pitää toista esiintyjää vakuuttavana, toista epäluotettavana ja kolmatta miellyttävänä. (Karhu ym. 2005, 178.)

Ryhmätilaisuuden järjestämisellä täytyy olla tavoite, tarve ja siltä on odotettava tuloksia. Tilaisuuden suunnittelu aloitetaan määrittelemällä kenelle tilaisuus on tarkoitettu ja mikä on sen tavoite. Tilaisuudella harvoin on itseisarvoa, vaan kutsuttaville on synnyttävä halu ja tarve tulla tilaisuuteen. Monet organisaatiot tavoittelevat samaa kohderyhmää, jolloin potentiaaliset vieraat joutuvat tekemään valintoja mihin tilaisuuteen osallistuvat. Valinta perustuu kutsutun kokemuksiin ja ajatuksiin siitä, mikä tilaisuus on mielenkiintoisin, tarpeellisin sekä hyödyllisin. Tilaisuuden järjestäminen voi kaatua siihen, ettei kohderyhmää tavoitettu tai aihe ei ollut tarpeeksi mielenkiintoinen. (Juholin 2006, 214.)

Tilaisuuden suunnittelu etenee kolmen vaiheen kautta. Ensin pohditaan onko kannattavaa järjestää tilaisuutta vai olisiko tavoitteeseen pääsemiseksi muita, kevyempiä tapoja. Seuraa-

vaksi päätetään ajankohta ja paikka tilaisuuden järjestämiseksi. On selvítettävä onko saman ajankohdan ympärillä vastaavia tilaisuuksia. Ajankohdan päättämisen jälkeen suunnitellaan tilaisuuden rakenne, sisältö sekä kesto. Tilaisuus voi olla muutaman tunnin keskustelu- ja esittelytilaisuus, johon usein on liitetty lounas, cocktail tai illallinen. Tilaisuus voidaan rakentaa myös jonkin tapahtuman ympärille, kuten teatteriesityksen, urheilutapahtuman tai konsertin yhteyteen. (Juholin 2006, 214-215.)

Tilaisuuden toteuttaminen aloitetaan kutsujen lähettämisellä. Jos kutsut ovat ensimmäinen tieto tilaisuudesta, on lähettäjällä ja kutsun ulkonäöllä suuri vaikutus tilaisuuden kiinnostavuudesta vastaanottajalle. Lähettäjän ollessa tuttu on kutsuun helpompi vastata myöntävästi. Tilaisuuden onnistumisen kannalta on isäntien rooli hallita seurustelu vieraiden kanssa sekä huolehtia vieraiden viihtyvyydestä. Tästä syystä ennen tilaisuutta on käytävä huolellisesti läpi keskustelun aiheita, joita tilaisuudessa halutaan käydä läpi sekä pohtia valmiiksi vastauksia vieraiden mahdollisiin kysymyksiin aiheista. Tilaisuuden jälkihoito tulisi aina muistaa hoitaa, sillä se palauttaa tilaisuuden vieraiden mieliin sekä antaa viimeistellyn vaikutuksen. (Juholin 2006, 215.)

Monikanavaisuus

Monikanavaisuus tarjoaa yritykselle mahdollisuuden tavoittaa asiakkaita uudella tavalla sekä laajentaa liiketoimintaa. Monikanavaisuuden tarkoituksena on parantaa saatavuutta asiakkaiden ja potentiaalisten asiakkaiden näkökulmasta ja kanavat ovat usein päällekkäisiä, toisiaan täydentäviä palvelukanavia (Järvinen & Grönroos 2001, 28-33.)

Palvelualan viisi tavallisinta monikanava rakennetta ovat vähittäismyyntipiste, myyntimiesorganisaatio, automatisoitu palvelupiste, suora- ja telemarkkinointi sekä sähköinen kanava. Vähittäismyyntipisteessä asiakkaat tulevat fyysisesti liikkeeseen ja odottavat palvelua henkilökunnalta. Myyntimiesorganisaatiossa edustajat käyvät asiakkaan luona tapaamisessa. Automatisoidussa palvelupisteessä asiakkaat käyvät liiketilassa, jossa ei ole henkilökuntaa, esimerkiksi pankeissa näitä ovat laskunmaksupäätteet. Suora- ja telemarkkinointi tarkoittaa asiakkaan ja yrityksen yhteydenpitämistä kirjeitse tai puhelimitse. Sähköisiä kanavia ovat kommunikaatio internetin välityksellä. (Järvinen & Grönroos 2001, 32.)

Palvelutuottajien on löydettävä uusia kanavia asiakkaiden tarpeiden muuttuessa, eli asiakkaalle olisi tarjottava hänelle parhaiten sopivia kanava- ja palveluvaihtoehtoja. Kaikkia asiakkaita ei voi palvella samalla palvelukonseptilla. Asiakkaat käyttävät kanavia eri perustein. Osa asiakkaista valitsee käytettäväksi mielestään asiantuntivimman kanavan, toiset arvostavat helppoutta ja saatavuutta. Asiakkaille kanavarakenteiden ja -tyyppien merkitys ja tiedosta-

minen on vähäistä arvontuotannon toteutuessa asiakkaalle. (Järvinen & Grönroos 2001, 37-38.)

Seuranta ja arviointi

Juholinin (2006, 337) mukaan viestinnän seuranta ja arviointia tehdään tulevien tavoitteiden asettamiseksi sekä viestintästrategian tavoitteiden saavuttamisen selvittämiseksi. Tavoitteiden saavuttamista voidaan seurata viiden ulottuvuuden kautta:

1. Onko viestintä toteutettu?
2. Onko välitavoitteet saavutettu?
3. Mitkä ovat aikaansaadut vaikutukset ja muutokset?
4. Tukeeko viestintä strategiaa ja visiota?
5. Kuinka viestintä on kehittynyt?

3.3.4 Palvelutuotteiden mittaaminen ja seuranta

Palvelutuotteiden mittaamisella tulisi tuottaa informaatiota organisaation strategian valossa ja strategian tueksi (Brax 2007, 25). Yksittäisten asiakkuuksien operatiivista päätöksentekoa tukevat liiketoiminnan mittaus asiakastasolla (Storbacka ym. 2003, 145). Mittaaminen kuluttaa resursseja ja ohjaa toimintaa, siksi se tulisikin kohdistaa todellista arvoa tuottaviin seikkoihin. Palvelutuotteiden mittaamisella on organisaatiolle neljä tehtävää:

1. Mittaaminen viestii, mikä on organisaatiolle tärkeää.
2. Mittaamisella on motivoiva vaikutus.
3. Mittaaminen tuottaa informaatiota kontrollia varten.
4. Mittaaminen tukee kehittämistoimintaa ja käynnistää korjaavia toimintoja.

(Brax 2007, 28-29.)

Palvelujen tuottavuutta mitattaessa voi olla haasteellista tunnistaa muutoksen aiheuttaneet tekijät, sillä tuottavuutta seurataan usean muuttujan kautta. Yksi palveluprosessi voi tuottaa useamman lopputuloksen samanaikaisesti, jolloin tuottavuuden tarkastelu vaikeutuu. (Brax 2007, 23-24.) Tuottavuuden mittaaminen edellyttää yrityksen prosesseista saatavaa numeraalista informaatiota (Brax 2007, 50). On kuitenkin huomioitava, ettei yksin raha- tai volyympohjaiset mittarit anna riittävästi informaatiota tuottavuudesta (Brax 2007, 23). Tarvitaan siis tasapainoinen yhdistelmä mittareita asiakaskannan jalostamiseksi ja ohjaamiseksi (Storbacka ym. 2003, 148).

Asiakastyytyväisyys

Yrityksessä asiakastyytyväisyys on yksi hyvin keskeinen asia selvitettäessä yrityksen mahdollisuuksia nykyisellä hetkellä ja tulevaisuudessa. Yritys voi olla hyvin menestynyt ja liikevoitto näyttää hyvää tulosta, mutta jos asiakastyytyväisyys ei ole samalla tasolla, ei samanlaista tulosta voida odottaa pitemmällä aikavälillä. Asiakkaiden odotukset yrityksen toimintaa kohtaan saattaa syntyä kuuleman, omien kokemusten, lehtiartikkeleiden tai markkinoinnin perusteella. Asiakastyytyväisyys on aina yksilöllinen ajatus ja kokemus. Yrityksen johdon ja esimerkiksi toimihenkilön käsitys asiakastyytyväisyydestä on oltava samanlainen. Asiakastyytyväisyyden selvittämisellä pyritään myös yhteisten käsitysten samankaltaisuuteen. (Rope & Pöllänen 1998, 58-59.)

Asiakastyytyväisyyttä on mitattava järjestelmällisesti ja jatkuvasti, jotta tieto asiakastyytyväisyydestä olisi realistista. Tavoitteena on jatkuva palautteen hankkiminen asiakkaan palvelukokemuksista yrityksessä. (Rope & Pöllänen 1998, 59.) Asiakastyytyväisyyden perusteella pyritään kehittämään yrityksen toimintaa kilpailukykyisemmäksi ja tuloksellisemmaksi niin, että asiakkaan näkökulma otetaan huomioon. Asiakkaaseen voidaan olla yhteydessä eri viestintäkanavien kautta, jolloin asiakkaalle syntyy näistä kokemuksista erilaisia vaikutteita. Asiakkaalla on aina tietynlaiset odotukset yrityksen palveluja kohtaan. Asiakkaan tyytyväisyys syntyy omien odotusten ja kokemusten välisestä tyytyväisyysasteesta. (Rope 2005, 535-538.)

Asiakastyytyväisyys ei perustu yhteen asiakaskohtaamiseen, vaan asiakkaan kokemuksiin koko asiakasprosessin hoitamisesta. Asiakas voi olla tyytyväinen koko asiakkuuteen, vaikka saattakin olla tyytymätön yksittäiseen kohtaamiseen. Asiakastyytyväisyys syntyy asiakkaan kokeman arvon kokonaisuudesta, eli laatu-hintasuhteesta sekä muista panostuksista ja resursseista. (Storbacka & Lehtinen 2005, 103-104.)

Asiakaspalautte

Asiakaspalautetta olisi tärkeä saada tietyn väliajoin. Tämän takia yrityksen onkin tarkoin suunniteltava tiedonkeruujärjestelmä ja -tavat huolellisesti. Yrityksen olisi erityisesti mietittävä kuinka usein asiakaspalautetta kerätään, keitä tulisi ottaa mukaan otokseen, mitä mitataan ja millä tavoin? (Rope 2005, 580.)

Asiakaspalvelutilanteissa tulevat usein ilmi ongelmat ja tyytymättömyys palveluihin (Ylikoski ym. 2006, 64). Asiakaspalautteen keräämisessä voidaan käyttää erilaisia mittareita. Asiakkaiden suorat kiitokset ja valitukset ovat yksi hyvin suora tapa mitata palautetta. Olisi tärkeää, että kaikki asiakaspalautteet saataisiin tietoon yrityksen sisälle ja näistä selvitettäisiin tarkkaan tyytyväisyys ja tyytymättömyyden kohteet. Asiakaspalautteen antamiseen olisi hyvä olla

olemassa jokin järjestelmä, jonka kautta kaikki palautteet voitaisiin käsitellä. Erilaisia järjestelmävaihtoehtoja on monia. Niitä voivat olla palautepuhelin, kaavake jonka voi tiputtaa palautelaatikkoon tai internet. Yrityksen on kuitenkin otettava huomioon se, että palautteen antaminen pitäisi tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Yrityksen avatessa palautepuhelimien olisi hyvä, että siitä tiedotettaisiin ja kehoitettaisiin rohkeasti soittamaan siihen. Asiakkaalla saattaa usein olla suurikin kynnys antaa palautetta ja rohkaisemalla asiakasta palautteen antamiseen voidaan tätä kynnystä madaltaa. (Rope 2005, 581.)

Yleisesti käytetty palautteen mittari on niin sanottu suora palaute. Asiakastyytyväisyyttä mitataan pienillä lipukkeilla, jotka annetaan asiakkaille esimerkiksi palvelutapahtuman päätyttyä. Ne on helppo täyttää heti ja tiputtaa palautelaatikkoon. Tällainen suora palaute pitää kuitenkin muistaa eriyttää asiakastyytyväisyystutkimuksesta, koska se ei täytä tutkimukseen vaadittavia kriteereitä. Suora palaute on kuitenkin yritykselle hyvin tärkeää tietoa. Suora palaute antaa asiakkaalle eniten arvoa, koska se on helppo ja nopea tapa kertoa mielipiteitä yrityksen toiminnasta. Tällainen järjestelmä antaa myös mahdollisuuden asiakkaalle antaa palautetta nimettömänä, joka madaltaa palautteenannon kynnystä. Kun palautteen antaminen on tehty helpoksi, se myös usein antaa varsin runsaan palautemäärän. (Rope 2005, 581-582.)

Vaikka palautteen antaminen olisikin tehty helpoksi, ei silti kaikilta asiakkailta palautetta saada. Tämän takia ei yrityksen kannata asettaa kappalemääräisiä tavoitteita palautteiden saamisesta. Esimerkiksi suorapalautejärjestelmä olisi hyvä tehdä yrityksessä jatkuvaksi toimintamalliksi. Tyytyväisyyden kehittymistä pystytään paremmin seuraamaan, kun palautetta kerätään tietyin väliajoin. Jos tyytyväisyys on laskenut huomattavasti, seurannan avulla se huomataan, ja siihen pystytään nopeasti reagoimaan. (Rope 2005, 583.)

3.4 Asiakaspalvelu

Hyvän asiakaspalvelijan lähtökohtana olisi tunnistaa mihin segmenttiin tiettyä palvelua käyttävä asiakas kuuluu. Asiakaspalvelun tavoitteena on myydä palveluita sekä tunnistaa laajemmin asiakkaiden palvelutarpeet. Asiakaspalvelijan on otettava selville mitä palveluita asiakkaalla jo on, mitä hän käyttää ja hyödyt joita asiakas etsii, jotta hän osaisi tarjota asiakkaalle oikeanlaisia palveluita. Tällaiset asiat selviävät hyvin vuorovaikutustilanteessa kun asiakas on esimerkiksi käymässä konttorissa. Kun kyseessä on asiakastapaaminen, olisi asiakaspalvelijan hyvä ottaa jo etukäteen selville asiakasrekisteristä asiakkaan perustietoja. Kaikki asiakkaat ovat hyvin erilaisia, kaikille ei ole tärkeintä hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu. Useat asiakkaat odottavat hyvää palvelun toimivuutta ja ennen kaikkea virheettömyyttä. (Ylikoski ym. 2006, 28)

Pankissa asiakaspalvelijat ovat kytkös asiakkaan ja yhtiön välillä. Asiakaspalvelijat sitovat erilaisten asiakkaiden ja yhtiön maailman. Pankeissa asiakaspalvelijat ovat niitä henkilöitä, jotka saavat paljon tietoa asiakkaista. Heidän tehtävänsä on tulkita asiakkaan tarpeet sekä palvella asiakkaita oman ammattitaitonsa tarjoamalla tavalla. (Ylikoski ym. 2006, 64)

Pankissa asiakaspalvelijoita on usein monia ja heillä on erilaista asiantuntemusta. Asiakaspalvelutehtävissä onkin hyvin paljon normaaleja jokapäiväisiä tehtäviä, mutta myös tehtäviä, jotka tarvitsevat erilaista asiantuntemusta. On hyvin tärkeää, että asiakas osataan ohjata aina oikealle henkilölle kun itsestä tuntuu siltä, että oma ammattitaito ei kata jotakin osaamisaluetta. Asiakkaan saadessa harhaanjohtavaa tietoa tai palvelu on hänen mielestään huonoa, johtaa se usein myös huonoon asiakaspalautteeseen. Pahimmissa tapauksissa asiakkaan ollessa tyytymätön hän voi jopa harkita asiakassuhteen lopettamista. Asiakkaiden hoitamisessa tärkeää ovat hyvät vuorovaikutustaidot. Asiakkaan mielestä ei välttämättä ole aina miellyttävää tulla asioimaan pankkiin ja asiakaspalvelijan tehtävänä onkin saada asiakaskohtaamisesta miellyttävä kokemus asiakkaalle. Esimerkiksi raha-asioista puhuminen ei välttämättä ole se miellyttävintä asia ja saattaa herättää asiakkaita usein epävarmuutta ja turvattomuutta. Hyvällä asiakaspalvelulla tällaisia tunteita on kuitenkin mahdollista vähentää. (Ylikoski ym. 2006, 64.)

Kun finanssipalveluja katsotaan asiakkaan näkökulmasta, koostuvat ne hänelle erilaisista asiakaspalvelijoista. Nämä eri henkilöt tuottavat näitä palveluita, neuvovat asiakkaita, myyvät palvelut ja hoitavat usein asiakassuhdetta pitemmällä aikavälillä. (Ylikoski ym. 2006, 64-65.)

Hieman pidemmälle asiakaspalvelussa päästään silloin, kun asiakas tunnustetaan ulkonäöltä ja voidaan häntä tervehtiä jopa nimeltä. Yrityksen tavoiteltaessa henkilökohtaisuutta toimintatavassaan, tuttua asiakasta voidaan tervehtiä hymyllä ja ystävällisellä tavalla. Asiakas arvostaa huomatuksi tulemistä ja sitä, että hänet muistetaan. Palvelu muuttuu kylmäksi, jos usein samalla henkilöllä asioivaa asiakasta kohdellaan samalla tavalla kuin vierasta asiakasta. (Reinboth 2008, 44.)

3.4.1 Asiakkaan odotukset ja käyttäytyminen

Asiakkaan miettiessä, että hänen tarvitsee asioida pankissa, on hänellä tietyt odotukset siitä, millaista palvelua hän haluaisi ja millaista palvelun tulisi olla. Omista odotuksista ja saamaansa palvelusta koostuu asiakkaan arviointi palvelun laadusta. Asiakkaan odotusten täytyessä kokee hän palvelun laadun olevan hyvää tai joissakin tapauksissa hyväksyttävää. Toisaalta taas jos asiakkaan omat odotukset eivät täytykään, hän saattaa kokea palvelun laadun huonoksi. Asiakkaita voi joissain tapauksissa olla hyvinkin korkeat odotukset palvelun laadusta,

jolloin hän saattaa kokea palvelun olleen alhaisemman laatuista kuin mitä se on todellisuudessa ollut. (Ylikoski ym. 2006, 65)

Asiakkaan odotuksiin saattavat vaikuttaa monet tekijät. Yhtiön nykyisillä asiakkailla on jo kokemusta saamastaan palvelusta. Asiakkailla voi olla kokemuksia eri yhtiöiden tarjoamista palveluista, jolloin he vertaavat niitä toisiinsa. Asiakkaat voivat vertailun perusteella muodostaa käsityksen siitä, millaista palvelun tulisi heidän mielestään olla. Aikaisempien palvelukokemusten ollessa hyviä asiakas odottaa saavansa yhtä hyvää palvelua myös jatkossa. Asiakkaiden odotuksiin vaikuttavat muilta henkilöiltä kuullut tiedot, mainonta ja markkinointiviestiä. Palvelun odotuksiin vaikuttavat ikä, sukupuoli, ammatti. Esimerkiksi nuori asiakas ei välttämättä osaa odottaa palvelulta mitään, jos palvelukokemuksia ei ole. Uusien ja nuorten asiakkaiden ensimmäisistä palvelukokemuksista tulisi tehdä mahdollisimman miellyttäviä. Vanhempi ja kokeneempi asiakas saattaa odottaa hyvinkin laadukasta palvelua. (Ylikoski ym. 2006, 66.)

Erilaiset tilanteet saattavat vaikuttaa palvelun laadun odotuksiin. Asian ollessa hieman vähäpätöisempi ei palvelulta odoteta niin paljon. Asiakkaan tullessa pankin kassalle nostamaan rahaa ei välttämättä odoteta niin paljon palvelulta kuin lainaneuvotteluihin tullessa. Kuitenkin aina asiakkaan odotuksiin kuuluu palvelun luotettavuus ja virheettömyys. Itsepalveluita käytettäessä odotetaan, että laitteet toimivat ja niistä löytyy selkeät käyttöohjeet. (Ylikoski ym. 2006, 66.)

Henkilöasiakkaan käyttäytymiseen vaikuttavat monet hänen ominaisuutensa kuten ikä, ammatti, koulutus, tulot ja perhesuhteet. Asiakkaan persoonallisuus ja elämäntyyli vaikuttavat myös asiakkaan käyttäytymiseen. Asiakkaan oman perheen elämänvaihe vaikuttaa paljon finanssipalvelujen tarpeeseen. Eri elämänvaiheissa on erilaisia tarpeita eri finanssipalveluille. Omalla perheellä on tulevaisuudessa hyvin suuri rooli siinä, miten tulevat kuluttajat käyttäytyvät. Perhe näyttää mallia omille lapsilleen millaisia tuotteita ostetaan ja miten niitä valitaan. Joskus tämä saattaa kääntyä toisinkin päin. Perheen aikuiset lapset voivat antaa neuvon ja omille vanhemmilleen finanssipalvelujen ostamisessa ja suositella tiettyjä palveluita tai yhtiöitä. (Ylikoski ym. 2006, 40.)

3.4.2 Asiakaspalvelun laatu

Sanaa laatu on vaikea määritellä yhdellä tai kahdella sanalla. Yleisimmin laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote, tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia.

Kun kysymyksessä on palveluyritys laatu tarkoittaa sitä, kuinka hyvin palvelu onnistuu asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaalle käsitys palvelun laadusta syntyy jo ensimmäisellä palvelukokemuksella ja käsitys vahvistuu mitä useimmin asiakas käyttää palvelua. (Ylikoski ym. 2006, 55.)

Keskeistä kaikessa yritystoiminnassa on hyvä laatu. Miksi asiakkaan pitäisi tai miksi hän maksaisi huonosta laadusta? Vaikka tuotteen tai palvelun laatu olisi hyvä, on silti tarkkailtava myös asiakastyytyväisyyttä. Useimmiten hyvä laatu saa asiakkaan tyytyväiseksi. (Ylikoski ym. 2006, 55.)

Laatua syntyy silloin kun asiakas on vuorovaikutuksessa asiakaspalvelijan kanssa tai käyttää itsepalvelua. Tällaisissa tilanteissa asiakkaalle syntyy käsitys siitä millaista palvelun laatu on. Asiakaspalvelussa tehtävänä on tuottaa asiakkaalle hyvää laatua, asiakaspalvelijan pitää myös osata tulkita mikä asiakkaan mielestä on hyvää laatua. Asiakaspalvelijan pitää osata asiakkaiden palautteiden ja odotusten perusteella muokata palvelua laadukkaammaksi. (Ylikoski ym. 2006, 67.)

Kun asiakas arvioi saamansa palvelun laatua, ottaa hän huomioon monia tekijöitä. Ylikoski ym. (2006, 67-68) jakaa laatutekijät asiakaspalvelun näkökulmasta kahteen ryhmään, vuorovaikutustekijöihin ja muihin laatutekijöihin. Vuorovaikutukseen liittyviä tekijöitä nimitetään pehmeiksi tekijöiksi ja muita tekijöitä koviksi laatutekijöiksi. Pehmeitä laatutekijöitä ovat esimerkiksi asiakaspalvelijan avuliaisuus, kärsivällisyys, selkeä viestintä ja asiakkaan kuunteleminen, joustavuus ja tilanneherkkyys. Kovia laatu tekijöitä ovat muun muassa oikeudenmukaisuus ja rehellisyys, palveluympäristön esteettisyys, siisteys, resurssien riittävyys, palvelun nopeus ja aikataulujen pitävyys. (Ylikoski ym. 2006, 67-68.)

3.4.3 Asiakaspalvelu kilpailuetuna

Jotta yritys voisi menestyä markkinoilla pitää sillä olla jokin kilpailuetu, jolla se voi erottua muista samalla alalla toimivista yrityksistä (Reinboth 2008, 30). Kilpailuetua määritettäessä on huomioitava, että kilpailuedun tulisi olla asiakkaan arvostama, sisältää yrityksen tarjonnan, olla ylivoimaista kilpailijoihin verrattuna, sen pitäisi olla toteutettavissa liiketalouden kannalta sekä se voitaisiin toteuttaa uskottavasti (Rope 2005, 96).

Yhtenä keinona voidaan pitää, että yritys panostaa enemmän asiakaspalveluun. Kun yritys päättää, että sen yksi kilpailuetu on asiakaspalvelu, on yrityksen rakennettava muutamia asiakaslähtöisiä toimintatapoja. Kun asiakkaana oleminen on helppoa, kätevää ja vaivatonta, ei hinnalla ole niin suurta merkitystä. Yhtiön kanssa asioiminen on tehty nopeaksi ja luotettavaksi. Yritys on tehnyt myös palvelun asiakkaalle monipuoliseksi. Monipuolisuudella tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla on mahdollisuus asioida eri kanavien kautta hänelle sopivana vuorokauden aikana. (Reinboth 2008, 30.)

3.4.4 Finanssipalvelujen ostamisen ongelmia

Asiakkaat voivat usein nähdä ongelmia finanssipalvelujen ostamisessa. Asiakkaiden mielestä vakuutukset ja finanssipalvelut ovat monimutkaisia palveluita. Pankkipalveluissa erilaiset lainaehdot tuottavat vaikeuksia vertailuun ja päätöksentekoon. Kaikilla finanssiyhtiöillä ei ole yhteistyötä jonkun vakuutusyhtiön kanssa, joten eri yhtiöillä voi olla paljonkin eroja tarjottavien palvelujen suhteen. Yhteistyötä tekevilla yrityksillä on tarjota asiakkaalle yleensä koko palvelupaketti, josta asiakkaalle koituu taloudellisia etuja. Yleensä asiakkaalle tärkeitä asioita valintatilanteessa ovatkin palvelukokonaisuus ja palvelun kustannukset. (Ylikoski ym. 2006, 30.)

Finanssipalvelut ovat aineettomia palveluita, joita tarjoavat asiantuntijat. Tästä johtuen finanssipalveluihin sisältyy hyvin vähän fyysisiä ja aistein havaittavia tekijöitä. Asiakkaan näkökulmasta eri yhtiöiden palvelujen vertaileminen onkin tästä syystä hankalaa. Usein finanssipalveluita pystyy vertailemaan vasta sen jälkeen kun niistä on erilaisia käyttökokemuksia. Asiakkaan osaaminen ei aina riitä arvioimaan palvelun tarjoajan asiantuntevuutta ja usein tällainen arviointi perustuu asiakkaan omiin mielikuviin. Aina mielikuvat eivät vastaa todellisuutta, mutta siitä huolimatta asiakas saattaa tehdä valintansa mielikuvien perusteella. Asiakaspalvelun laatu onkin tällaisissa asioissa tärkeää. Jos asiakas on saanut mielestään erinomaista ja ystävällistä palvelua, saattaa hän sen perusteella tehdä päätöksen alkavasta asiakassuhteesta. (Ylikoski ym. 2006, 30.)

3.4.5 Asiakaspalvelun resurssien johtaminen

Asiakaspalvelun resurssien johtaminen on osa onnistunutta työtä. Työt on osattava organisoida järkevästi ja resurssien suomalla tavalla. Yhtiön henkilöstöjohdon on tärkeää yrittää saada yrityksen palvelukseen ammattitaitoisia henkilöitä. Henkilöstöä on myös tärkeää yrittää pitää yrityksen palveluksessa motivoimalla ja kannustamalla heitä. Hyvistä työsuorituksista on tärkeää muistaa mainita. Asiakaspalvelua on osattava kehittää oikealla tavalla ja osattava ottaa huomioon kaikki mahdolliset voimavarat, joita yhtiöstä löytyy (kuvio 5). (Ylikoski ym. 2006, 154-155.)



Kuvio 5: Asiakaspalvelun voimavarat (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 154-155)

Asiakaspalvelulla on omat tavoitteensa, jotka jaetaan aina organisaation kesken. Asiakaspalvelun tavoitteet ovat sekä laadullisia että määrällisiä. Johtamisen tulisi tapahtua yhdessä asiakaspalvelijoiden kanssa ja päätyä hyviin kompromisseihin. Asiakaspalvelijoita motivoi toiminnan tehokkuuden kehittäminen. Asiakaspalvelijan motivaatiota kehittää saavutettavissa olevat tavoitteet ja niistä keskusteleminen. On tärkeää, että yhtiö antaa oman tukensa ja on mukana asiakaspalvelussa. Johdon tuki saa asiakaspalvelijan sitoutumaan työhönsä ja hän aikaan saa näkyvämpiä tuloksia. Yhtiön johdon on tärkeää antaa asiakaspalvelijalle vastuuta ja luottaa häneen. Näin ollen asiakaspalvelija voi sitoutua paremmin kovien tuloksien saavuttamiseen ja osoittaa olevansa luottamuksen arvoinen työntekijä. (Ylikoski ym. 2006, 154-155.)

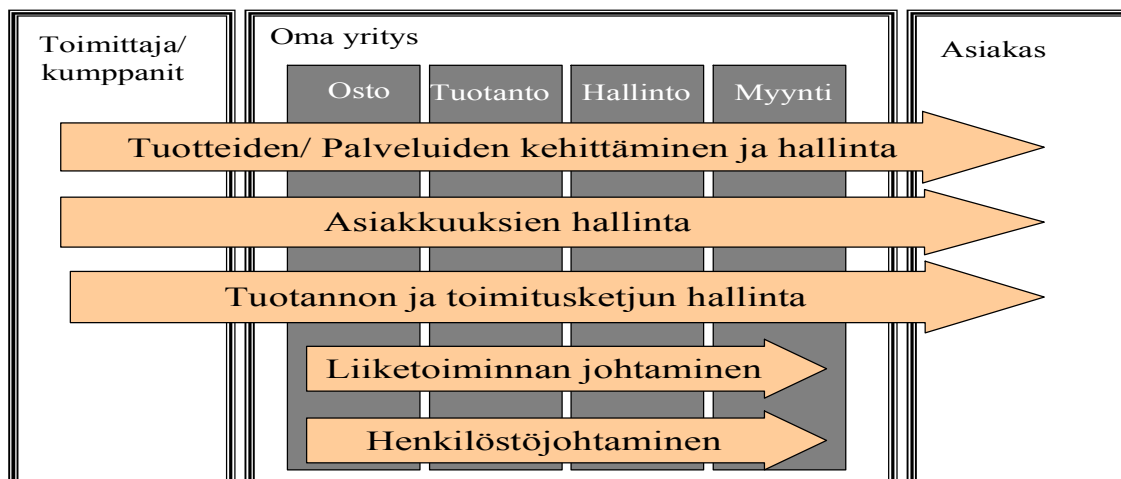
3.5 Asiakaspalveluprosessi

Prosessi on yhteenkuuluvien toimintojen ketju, jota tarkastellaan asiakkaalle arvoa tuovien toimintojen kautta (Hannus, 2004. 102-104). ”Jos yrityksen tahtotilana on erottuminen ainutlaatuisella asiakaspalvelulla, niin tällöin asiakashallinnan ja asiakaspalvelun prosessit ovat tärkeimpiä” (Hannus, 2004. 106). Erilaisten palvelujen tavoitteet ja toteutus ovat erilaisia jokaisessa palveluprosessin vaiheessa. Prosessin vaiheet etenevät samalla tavalla oli kyseessä kasvotusten tai puhelimitse tapahtuva palvelu. (Ylikoski ym. 2006, 105.) Burltonin (2001, 96-97) mukaan prosessi on matka, ei määränpää. On rakennettava helposti sisäistettäviä ratkaisuja ja seurattava ympärillä tapahtuvia muutoksia, jotta prosessia pystyttäisiin tarvittaessa muokkaamaan.

Asiakkaan mennessä ostomaan palveluita hänellä on tietynlainen käsitys millä tavalla prosessi etenee. Prosessissa saattaa tapahtua asioita, jotka tulevat asiakkaalle yllätyksenä. Prosessin poiketessa odotetusta, pitäisi sen kuitenkin olla positiivinen kokemus. Esimerkiksi palvelutilanne tapahtuukin oletettua nopeammin. Joissain tapauksissa asiakkaan pitää osata toimia itsekseen, kuten laskunmaksuautomaatilla, jolloin hänelle on annettava tietynlainen kaavio siitä, kuinka tulee toimia. Prosessiin vaikuttavat myös ulkoiset tekijät, kuten konttorin ulkonäkö ja viihtyvyys. Viihtyvyyden ollessa kohdallaan, on asiakkaan helpompi tulla asioimaan. (Ylikoski 2001, 89-90.)

3.5.1 Prosessikartta

Prosessikartta on yleinen kuvaus asiayhteyksistä pääpiirteittäin. Prosessikartta ei anna työkaluja, vaan se on viestinnällinen väline, jonka avulla on mahdollista korostaa tietyn palvelun tärkeyttä tai toiminnallisuutta. Prosessikartan tarkoituksena on korostaa asiakaslähtöisyyttä ja helpottaa kokonaisuudenhallintaa (kuvio 6). (Hannus 2004, 105-106.)

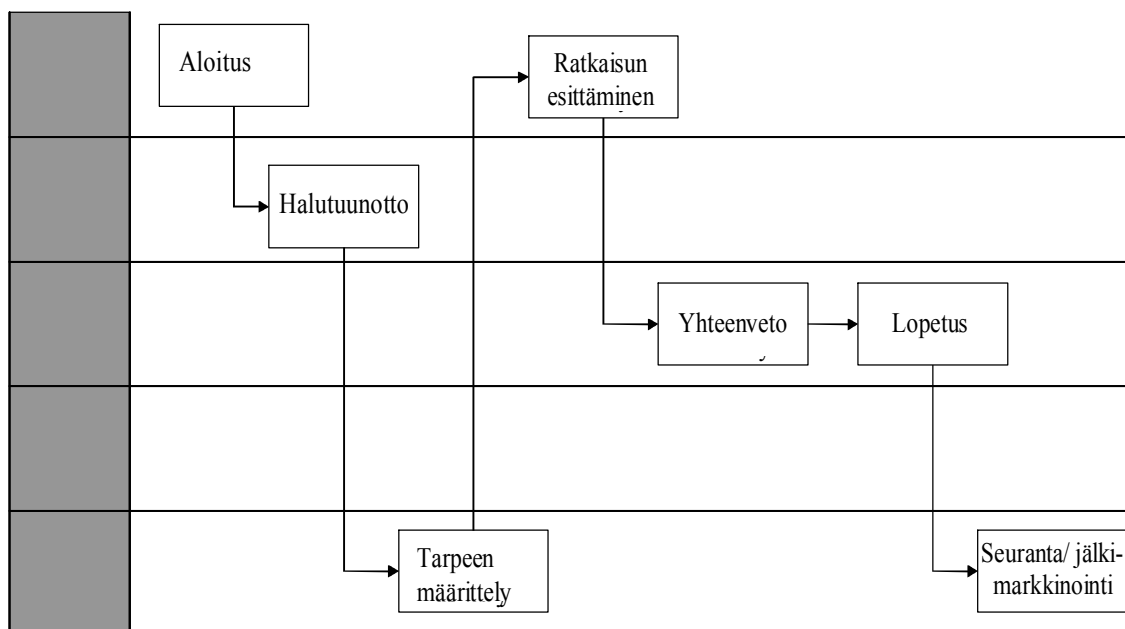


Kuvio 6: Prosessikartta (Hannus 2004, 105)

Prosessien määrittelyyn vaikuttavat strateginen tärkeys, määrämuotoisuuden aste sekä yhtenäisyyden aste. Strategisten tavoitteiden kannalta prosessit voidaan jakaa kahteen. Ydinprosessi on strategian kannalta tärkeä toimintoketju. Tukiprosessi ei suoraan pohjautu strategiaan, mutta on oleellinen toiminto asiakkaan arvontuotannon kannalta. Määrämuotoisissa prosesseissa toimintoketjut pysyvät muuttumattomina, esimerkiksi teollisuuden tilaus- ja toimitusprosessit. Vapaamuotoisissa prosesseissa sisältö ja järjestys vaihtelevat tilanteen mukaan. Yhtenäisyydenasteella selvitetään tarvetta prosessivariaatioiden määrälle: käytetäänkö yhtä, standardoitua prosessia vai useampaa prosessiversioita standardiprosessista. (Hannus 2004, 106-107.)

3.5.2 Prosessikaavio

Prosessin jäsentäminen aloitetaan määrittelemällä tarkasteltava liiketoiminta, asiakasryhmä tai asiakasryhmät, mitkä tuotteet tai palvelut ovat kyseessä sekä mitä jakelukanavaa tarkastellaan. Palveluprosessia kuvataan yleensä vapaamuotoisella prosessimallilla, jossa suoritusjärjestys ja sisältö vaihtelevat. Myyntilähtöisen prosessin kuvaamiseen soveltuu parhaiten suuntaa antava ja havainnollistava prosessikaavio. Prosessikaavio on tietyn työn työnkulkukuvio. Se sisältää prosessin toiminnot, niiden suoritusjärjestyksen, ajallisen etenemisen sekä prosessiin liittyvät toiminnot. Yleisimmin palvelutapahtumassa on viisi eri vaihetta (kuvio 7). Jokaisella eri vaiheella on oma tärkeä tehtävänsä, jotta palvelu kokonaisuudesta tulee onnistunut. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 105-108; 152.)



Kuvio 7: Prosessikaavio (mukailtu Hannus 2004, 105; Lancaster & Reynolds 2004, 250)

Asiakaspalvelussa aloituksella on tärkein tehtävä. Positiiviseen aloitukseen asiakaspalvelija voi vaikuttaa ystävällisyydellään, iloisella olemuksellaan ja omalla palveluhalukkuudellaan. Haltuunoton tarkoituksena on selvittää, minkälaista asiaa asiakkaalla on. Asian käsittelyvaiheessa asiakaspalvelija kyselee asiakkaalta tarkemmin palveluntarpeesta, esittää asiakkaalle oman näkemyksensä ratkaisusta asiaan, perustelee ratkaisun ja vastaa asiakkaan vastaväitteisiin. Asiakkaan hyväksyessä esitettävän ratkaisun tekee asiakaspalvelija sovitusta asioista yhteenveton. Palvelutilanne päättyy aina lopetukseen, joka voi olla hieman erilainen ratkaisuista riippuen. Yleisesti kuitenkin asiakaspalvelija kiittää asiakasta yhteydenotosta tai ostopäätöksestä. (Ylikoski ym.2006, 105.)

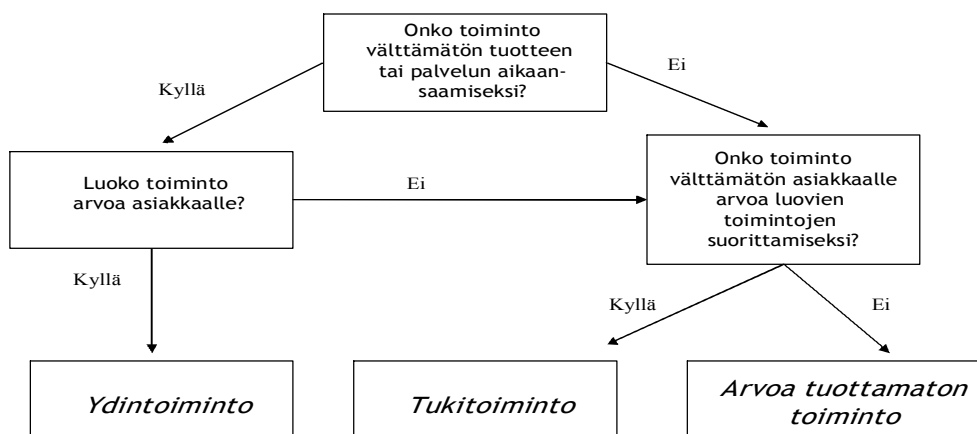
3.5.3 Prosessin uudistaminen

Uudistettavien prosessien lähtökohtana on arvontuotannon sekä asiakkaiden toiminnan syvempi ymmärtäminen. Uudistettavat prosessit määräytyvät strategian pohjalta ja niiden tulee painottua strategisesti kriittiselle alueelle. Uudistaminen voi olla joko radikaalia tai prosessien parantamista, virtaviivaistamista. Radikaali uudistaminen tarkoittaa kokonaan uuden prosessin rakentamista strategian pohjalta, kuten uutta liiketoimintamallia. Jatkuvan parantamisen tarkoituksena on saada aikaan parannuksia nykyisistä prosesseista, esimerkiksi asiakaspalvelussa tai kustannustehokkuudessa. (Hannus 2004, 109.)

Tärkeitä tehtäviä prosessin uudistamisessa ovat strategisesti kriittisen prosessin tunnistaminen, prosessikartan määrittely, suoritustavoitteiden asettaminen sekä uudistettujen prosessi-

en määrittäminen ja toimeenpaneminen. Suurin haaste on toimeenpano ja siihen liittyvän muutostenhallinnan johtaminen. ”Onnistunut uudistaminen edellyttää muutosesteiden tunnistamista ja määrätietoista poistamista.” (Hannus 2004, 110.)

Työkaluja prosessien virtaviivaistamiseen ovat läpimenoaika-analyysi, ABC-lähestymistapa sekä arvoanalyysi. Arvoanalyysissä käydään läpi toimintoja analysoiden toimintojen arvontuottoa tai tuottamattomuutta (kuvio 8). Tarkoituksena on poistaa prosessista arvoa tuottamattomat toiminnot prosessin toimivuuden parantamiseksi. Läpimenoaika-analyysin päätaavoitteena on lyhentää prosessin suorittamiseen kuluva aika. Analyysissä käydään läpi prosessin kaikki vaiheet selvittäen kuinka paljon aikaa kuluu arvoa tuottaviin toimintoihin ja kuinka paljon aikaa käytetään arvoa tuottamattomiin toimintoihin. Tarkoituksena on muuttaa aika suhteita prosessissa, eli poistaa turhia arvoa tuottamattomia toimintoja ja käyttää niistä vapautuva aika ydin ja tukitoimintoihin, eli arvoa tuottaviin toimintoihin. (Hannus 2004, 111-112.)



Kuvio 8: Arvoanalyysin periaate (Hannus 2004, 112)

Asiakaspalveluprosesseihin ABC-lähestymistapa sopii parhaiten, sillä asiakaspalveluprosessissa on harvoin käytössä vain yksi, standardoitu prosessimalli. Tavoitteellisinta on asiakastarpeen mukaan rakentaa kolme prosessiversiota. Esimerkiksi A, B ja C prosessit, joissa A-prosessi on yksinkertainen, peruspalvelumalli. B-prosessissa kartoitetaan asiakasta laajemmin ja tarjottavia palveluita on enemmän. C-prosessi on asiakkaalle, jonka tarpeet vaativat räätälöidyn ratkaisun. (Hannus 2004. 107.)

3.6 Teoreettisen viitekehyksen yhteenveto

Asiakkuudenhallinnan perustana on asiakkaiden tarpeiden tuntemisen kautta parantaa ja syventää asiakassuhdetta. Asiakashallinnan avulla yritys tuottaa mitattavissa ja seurattavissa

olevaa asiakasrajapinta toimintaa. Asiakkuudenhallintaa tukevat asiakaslähtöisyys, segmentointi, asiakassuhteen elinkaaren vaiheiden tiedostaminen sekä asiakastieto.

Asiakaslähtöisyys koostuu kolmesta elementistä: saatavuudesta, vuorovaikutuksesta sekä arvontuotannosta. Asiakaslähtöinen yritys on helposti lähestyttävissä, asiakkaalle sopivimman kanavan kautta. Vuorovaikutuksen tulee olla kaksisuuntaista, eli asiakkaalta yritykseen ja yrityksestä asiakkaalle. Asiakashallinnassa arvontuotannon tarkoituksena on ylittää asiakkaan odotukset ja vastata asiakkaan tarpeisiin kokonaisvaltaisesti. Asiakkuudenhallinnassa on otettava huomioon asiakassuhteen elinkaari, jotta uusasiakashankinnalle, asiakassuhteen ylläpitämiselle ja päättymiselle voidaan määrittää toimenpiteet sekä kustannukset. Asiakastieto on taustatietoa, joka tukee kaikkia asiakkaaseen liittyviä toimia. Esimerkiksi yrityksen tiedossa olevat asiakkaan tarpeet perustuvat asiakkaalta saatuihin tietoihin, joiden perusteella asiakkaan tarpeisiin vastataan.

Asiakasstrategia syntyy yrityksen perusstrategian ja asiakaslähtöisyyden yhdistämisestä, jolloin yrityksen asiakkaat ja markkinat ovat liiketoiminnan perusta. Asiakasstrategia on apuväline, jolla yritys pääsee tavoitteisiinsa sekä mahdollistaa menestymisen. Asiakasstrategian tarkoituksena on kasvu- ja kannattavuustavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen eri asiakas-segmenteissä. Asiakasstrategiaan liittyviä termejä ovat asiakashankinta, asiakkuuden arvo sekä viestintästrategia. Asiakashankinta vaatii paljon resursseja yritykseltä: viestinnällä on herätettävä asiakkaan luottamus yritystä kohtaan, jotta asiakassuhde syntyisi. Asiakkuuden arvolla koostuu laadun ja hinnan välisestä suhteesta. Koettuun laatuun vaikuttavat tuote ja asiakaspalvelu, kun hinta määräytyy kustannuksien ja hyödyn suhteesta. Asiakaslähtöinen viestintä on dialogia asiakassegmenttien kanssa: löytävätkö asiakkaat perusviestin kanavavaihtoehtoista?

Asiakaspalvelun tarkoituksena on tunnistaa mihin segmenttiin asiakas kuuluu ja tarjota näin ollen hänelle sopivia palveluita. Asiakaspalvelun tavoite on myydä asiakkaalle palveluita joita hän tarvitsee ja joita hänellä ei vielä ole. Parhaiten asiakaspalvelun tavoitteet täyttyvät kun asiakas kohdataan kasvotusten. On muistettava, että asiakkaat ovat erilaisia ja odottavat palvelulta erilaisia asioita. Usein asiakaspalvelija on ainoa kontakti asiakkaan ja yrityksen välillä. Tärkeää onkin hänen keräämänsä tieto ja sen jakaminen. Asiakkaan on saatava palvelua osaavalta henkilöltä eikä niin, että häntä pompotetaan palvelijalta toiselle. Hyvät vuorovaikutustaidot nousevat esille asiakas kohtaamisissa, jolloin saadaan asiakkaalle positiivinen vaikutelma yrityksestä ja hän palaa tällöin uudelleenkin. Pitemmän asiakassuhteen jälkeen asiakas arvostaa henkilökohtaisuutta ja hänellä on vakio henkilö, jonka kanssa hän hoitaa asioinnin.

Palveluprosessilla tarkastellaan asiayhteyksien määrittämisen kautta asiakkaalle arvoa tuottavia toimintoja. Prosessin määrittelyyn vaikuttavat toiminnon strateginen tärkeys: on selvittävä onko kyse ydin- vai tukiprosessista. Ydinprosessi on tärkeä toiminnanketju strategian kannalta, kun taas tukiprosessi ei suoraan pohjaudu strategiaan, mutta on osa asiakkaan arvontuotantoa. Palvelutilanteita kuvataan usein vapaamuotoisella prosessilla, jossa toimintojen sisältö ja järjestys vaihtelevat tilanteen mukaan. Parhaiten palveluprosessi käy ilmi suuntaantavasta ja havainnollistavasta prosessikaaviosta, joka sisältää prosessiin liittyvät toiminnot, niiden suoritusjärjestyksen sekä ajallisen etenemisen. Prosessi voidaan uudistaa joko radikaalisti tai jatkuvalla parantamisella. Radikaali prosessin uudistaminen tarkoittaa täysin uuden prosessin rakentamista strategian pohjalta. Jatkuvan parantamisen tarkoitus on tehostaa ja parantaa nykyistä palveluprosessia.

4 Tutkimukset

Tutkimusten on tarkoitus tuoda esille nuortenpalveluprosessin kehittämiseen ideoita nuorilta itseltään ja Länsi-Uudenmaan Osuuspankilta. Tutkimuksissa tullaan selvittämään Länsi-Uudenmaan Osuuspankin tämänhetkinen nuortenpalveluprosessi haastattelemalla toimihenkilöitä sekä markkinatilanne kilpailija-analyysin ja nuortenpalveluita koskevan kyselyn avulla.

Tutkimukset aloitetaan tulevaisuusverstaalla, jonka avulla selvitetään nuorten mielipiteitä pankeista sekä heidän näkemyksiä siitä, kuinka kanssakäymisen pankin kanssa tulisi toimia. Millaisia ongelmia he kokevat pankkipalveluiden toiminnassa ja minkälaisia palveluita he jäävät kaipaamaan pankilta? Toimihenkilöiden teemahaastattelujen tarkoituksena on selvittää Länsi-Uudenmaan Osuuspankin tämän hetkinen toimintatapa 18- 25-vuotishuoltojen tekemiseen.

Kilpailija-analyysi kertoo mitä ja kuinka Länsi-Uudenmaan Osuuspankin kilpailijat vastaanottavat uuden, nuoren asiakkaan ja minkälaisia pankkipalveluita heillä on tarjottavana nuorille. Kilpailija-analyysintietojen pohjalta tehdään kyselylomake nuorten palvelukokonaisuuksista, jonka tarkoituksena on selvittää millä pankilla on suosituin palvelukokoisuus.

4.1 Tulevaisuusverstas

Opinnäytetyössä tulevaisuusverstasta on käytetty pankkitoiminnan ongelmien selvittämiseen sekä kehityskohteiden löytämiseen nuorten näkökulmasta. Tulevaisuusverstaat järjestettiin Laurea-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelijoiden kanssa Lohjan yksikössä 12.2.2009 sekä 31.3.2009. Tulevaisuusverstaat toteutettiin laadullisilla ryhmähaastatteluilla, jossa vastaajia oli yhteensä 43. Vastaajien ikäjakauma oli 19-28 vuotta.

4.1.1 Tutkimusmenetelmä

Tulevaisuusverstaan tarkoituksena on saada ihmiset toimimaan tulevaisuutensa puolesta. Tutkimusmenetelmän kolme vaihetta ovat kritiikkivaihe, mielikuvitusvaihe ja todellistamisvaihe. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan kriittisesti aiheen tai asian nykytilannetta. Avainsanat tai lyhyet kommentit kirjataan paperille ja vetäjän johdolla yhdistetään esimerkiksi aihepiireittäin. Tärkeimmiksi valitut aiheet jatko käsitellään toisessa vaiheessa. Mielikuvitusvaiheessa ideoidaan ratkaisumalleja ongelmavaiheen teemoille. Yhtenä ideointitapana on kääntää kriittiset lauseet myönteisiksi väitelauseiksi tulevaisuuden tahtotilasta. Esitetyt ideat kootaan yhteen kuten ensimmäisessäkin vaiheessa. Kolmannessa vaiheessa konkretisoidaan ratkaisumalleja. Tarkoituksena on löytää toteuttamiskeinoja valittujen ratkaisujen saavuttamiseksi. Mistä pitäisi aloittaa? Mitkä ovat ensimmäiset toimenpiteet? (Kiimamaa 2003, 11-17).

Ryhmähaastattelu on haastattelumuotona hyvin tehokas. Ryhmähaastattelussa saadaan samaan aikaan tietoa monelta eri henkilöltä. Ryhmähaastattelua on hyvä käyttää esimerkiksi silloin kun tiedetään, että haastateltavat arkailevat haastattelua. Haastattelutilannetta arastellaan esimerkiksi silloin kun haastatteliija tulee jostakin laitoksesta. Ryhmähaastattelulla on omat positiiviset ja negatiiviset puolensa. Ryhmästä on apua silloin kun haastattelussa on kyse muistinvaraisista asioista ja auttaa korjaamaan väärinymmärryksiä. Negatiivisia seikkoja ryhmähaastattelussa voi olla, että negatiiviset asiat eivät ryhmän kannalta tule esille tai ryhmässä on yksi tai kaksi hyvin vahvaa persoonaa, jotka määräävät haastattelun kulusta ja vastusten muodoista. Kaikki tällaiset asiat on otettava huomioon kun käsitellään haastattelun tuloksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 200.)

Tutkimus toteutettiin ohjeistuksesta poikkeavasti kaksivaiheisesti. Pois jätettiin toteuttamisvaihe ja mielikuvitusvaiheessa esitettiin uusi alkukysymys. Ongelmavaiheen tavoitteena on saada nuorten mielipiteitä pankkitoiminnasta. Henkilöiltä kysyttiin minkälaisia ongelmia he kokevat pankkipalvelussa nuorten kohdalla olevan ja minkälaisia palveluita he jäävät kaipaamaan. Kysely toteutettiin kahdessa eri ryhmässä ja henkilöt saivat keskustella kysymyksistä pienryhmissä, jonka jälkeen he kirjasivat tulokset paperille. Kirjaamisen jälkeen ryhmiltä kysyttiin vielä mikä ongelmakohdista nousi kaikkein suurimmaksi sekä millä tavalla heidän mielestä ongelmia voisi ratkaista. Vetäjien oli huolehdittava, että keskustelu pysyy aiheessa ja kaikki esille nousseet asiat kirjataan varmasti ylös.

4.1.2 Tulokset

Ensimmäisessä alkukysymyksessä pyydettiin pohtimaan nuorten pankkipalveluiden ongelmia. Eniten kritiikkiä saivat vaikea pankkisanasto ja neuvonnan puute (liite 1). Pankkisanastosta vaikeimpia ovat tutkimuksen mukaan ymmärtää lainaehtoihin liittyvät termit. Muita ongelmia

pankkitoiminnassa nuorten mielestä olivat rahan puute ja verkkopalveluiden käyttöön liittyvät ongelmat kuten tiedon vaikea saatavuus verkosta, verkkopalvelun hitaus sekä mahdolliset tietoturvariskit.

Toisessa vaiheessa osallistujia pyydettiin listaamaan palveluita, joita nuoret haluaisivat pankin tarjoavan. Tärkeimmiksi aiheiksi nousivat neuvonta pankkiasioissa sekä palvelun nopeuttaminen (liite 1). Nuoret kaipaivat perusteellista ohjausta, erityisesti realististen vaihtoehtojen esittämistä talouden tämänhetkisestä tilanteesta sekä vastuullisesta lainanotosta.

4.1.3 Tulevaisuusverstaan johtopäätökset

Nuoret kaipaavat selkeästi sitä, että pankista otettaisiin heihin enemmän yhteyttä ja he haluaisivat neuvontaa laina- ja sijoitusasioihin. Lähes kaikki vastaajista toivovat halvempia ja maksuttomia palveluita, varsinkin opiskelijoille. Internet palveluilta kaivataan nopeutta, helppoutta, vaivattomuutta. Kaivataan perusteellista ohjausta juuri laina-asioihin, sillä käsitteistö on vierasta. Selkeästi nuoret kaipaavat myös informaatiota erilaisten maksukorttien käytöstä.

Selkeästi ollaan sitä mieltä, että kaikki palvelut pitäisi olla maksuttomia. Tässä kohtaa kaivattaisiin varmasti pankin puolelta perusteluita sille, minkä takia tietyt palvelut maksavat. Nuoret haluavat korkeakorkoisia säästötilejä. He eivät tiedä mihin säästötilien korot pohjautuvat, joten korkoasioista kertominen olisi varmasti aiheellista. Halutaan henkilökohtaisia palveluita, mutta ei silti haluta mennä asioimaan fyysisesti konttoriin.

Nuoret ovat tietämättömiä mihin tietyt asiat pankkipalveluissa pohjautuvat, joten nuoria pitäisi saada enemmän kutsuttua tapaamisiin pankkiin, jolloin voidaan keskustella kaikista nuorta askarruttavista asioista. Tällöin hän saa pankista yhteyshenkilön johon hän voi tulevaisuudessa ottaa yhteyttä kun jokin pankkiasia askarruttaa.

4.2 Teemahaastattelu

Haastattelu on ennalta suunniteltu ja se tähtää päämäärähakuisesti informaation keräämiseen (Hirsjärvi & Hurme 2006, 42). Teemahaastattelut etenevät tiettyjen teemojen ympärillä, eli haastateltava ei esitä yksityiskohtaisia kysymyksiä aiheesta. Haastatteluille ei ole määritelty haastattelujen määriä eikä haastattelun syvyyttä. Teemoittain etenevä haastattelu tuo tutkittavien ääneen kuuluviin sekä vapauttaa haastattelun tutkijan näkökulmista. Teemahaastattelu tuo esille tulkinat asioista, jolloin asioille annetut merkitykset ovat keskeisiä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 48.)

Teemahaastattelu etenee tietyn kaavan mukaisesti. Tiedetään, että haastateltavat ovat kokeneet jonkin tilanteen. Seuraavaksi tutkija analysoi tutkittavan ilmiön kokonaisuutta ja selvittää ilmiön olettavasti keskeisiä prosesseja sekä rakenteita, jonka pohjalta hän rakentaa haastattelun rungon. Lopuksi haastatellaan henkilöiden subjektiivisia kokemuksia tutkijan ennalta analysoimasta tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47.)

Teemahaastattelujen tarkoituksena on nykytilanteen selvittäminen 18-25-vuotishuoltojen osalta sekä kerätä ajatuksia toimihenkilöiltä asiakkuudenhoitomalliin. Tarkoituksena on saada vastaukset seuraaviin kysymyksiin:

- Kuinka tällä hetkellä toimitaan 18-25-vuotiaiden kanssa tapaamisessa: kuinka kartoitetaan? Mitä palveluita tarjotaan?
- Miten toimihenkilöt pankkityötä tehdessään näkevät nuorten asiakkaiden palvelun ja tärkeyden?
- Millä lailla heidän mielestään voisi nuorten asiakkaiden palveluita parantaa ja mitä palveluita he näkevät, että tarvittaisiin?

Teemahaastattelut toteutetaan haastatteleamalla kuutta (6) Länsi-Uudenmaan Osuuspankin toimihenkilöitä, jotka tekevät 18- ja 23-vuotishuoltoja. Haastatteluun osallistuivat Karkkilan, Kirkkonummen, Lohjan, Nummelan, Veikkolan sekä Sammatin konttorit.

Haastattelujen tulokset käsitellään raportissa kolmella tavalla, jotta Länsi-Uudenmaan Osuuspankin 18-vuotihuoltojen nykytilanteeseen saadaan useita näkökulmia. Haastattelujen pohjalta on koottu perusrunko, joka esitellään yleisellä tasolla, yhteenvetona konttoreiden asiakastapaamisista. Haastatteluissa esille tulleet nuorille tarjottavat tuotteet on koottu taulukkoon 1, jonka tarkoituksena on tuoda esille erot konttoreiden tuotteiden tarjonnassa. Lopuksi haastattelut analysoidaan prosessikaavioiden kautta, josta selviää kuinka kartoitukset tehdään. Prosessikaavioiden tarkoituksena on tuoda esille, kuinka nuoria lähestytään tiedon saamiseksi.

4.3 Kilpailija-analyysi

Kilpailijoita, jotka toimivat samalla alueella kuin Länsi-Uudenmaan Osuuspankki ovat Länsi-Uudenmaan Säästöpankki, Sampo ja Nordea. Kilpailija-analyysi toteutettiin käymällä kilpailevissa pankeissa. Kohteena olivat nuorten pankkipalvelukokonaisuudet. Niin sanottuna haastateltavina toimivat pankin toimihenkilöt, jotka kertoivat palveluistaan, joita heillä oli tarjottavana 18-28 vuotiaille.

Kilpailija-analyysi taulukkoon (Liite 2) merkittiin kilpailijat, kilpailevan yrityksen nuorille tarjottavien tuotteiden ja nuorten asiakkuuksien vahvuudet, heikkoudet, kilpailuvaltti, uhat sekä

muita huomiotavan arvoisia tuloksia tai johtopäätöksiä kilpailijoiden toiminnasta. Taulukon tarkoituksena on auttaa analysoimaan Länsi-Uudenmaan Osuuspankin kilpailijoiden nuorten-palveluita.

4.3.1 Tutkimusmenetelmä

Kilpailija-analyysi on tärkeä yritykselle, sillä se määrittää osaltaan sen, millainen asema sillä on kilpailijoihin nähden. Analyysi auttaa yritystä arvioimaan tarkemmin heidän kilpailijoitaan ja kilpailijoiden strategioita. Tärkeimpiä kilpailijoita yritykselle ovat samoilla kohdemarkkinoilla ja suurimmaksi osaksi samanlaisella strategialla toimivat yritykset. Näitä yrityksiä kutsutaan strategisiksi ryhmiksi, jotka yrityksen on hyvä määrittää ja sen pohjalta päätettävä missä se haluaa kilpailla. Ryhmät saattavat olla hyvin samanlaisia ja usein asiakas ei huomaa niiden välillä suuria eroja. Silloin kun markkinoilla on vain vähän saman alan kilpailijoita, on kilpailija-analyysi hyvin tehokas menetelmä. (www.yritysklinikka.com 2008.)

Kilpailija-analyysissä on kuusi tärkeää tehtävää. On määritettävä yrityksen kilpailijat, arvioida kilpailijoiden tavoitteet, strategiat, kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet sekä reaktiot. Yrityksen on tarkoitus määrittää mitä kilpailija tavoittelee markkinoilla. Kilpailijoilla voi olla sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita. Kilpailijallakin voi olla useita tavoitteita esimerkiksi markkinakasvu tai kassavirran lisääminen. Kilpailija-analyysillä pyritään myös ymmärtämään millä tavalla kilpaileva yritys punnitsee asioita ja kuinka se tulee vastaamaan lisääntyvään kilpailuun. (www.yritysklinikka.com 2008.)

Kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia on kyettävä arvioimaan eri tietojen perusteella. Kilpailijasta olisi hyvä kerätä tietoja kilpailijan liiketoiminnasta, esimerkiksi tietoja myyntiluvuista, markkinaosuuksista ja kassavirrasta. Satunnaisia tietoja voidaan hankkia henkilökohtaisista kokemuksista ja huhupuheista. (www.yritysklinikka.com 2008.) Kilpailija-analyysi on hyvä toteuttaa sekä havainnoimalla että haastattelemalla. Määritellään ensimmäiseksi yritykselle merkittävimmät niin sanotut avainkilpailijat. Kilpailijoista laaditaan SWOT-analyysi. Kilpailijoiden toimintatapoja, hintatasoa ja mainontaa kartoitetaan niin, että tiedot ovat verrattavissa yrityksen tietoihin. (www.uusyrityskeskus.fi 2008.)

4.3.2 Kilpailija-analyysin tulokset

Sampo pankissa asiakas otettiin vastaan iloisesti. Lähtökohtatilanne selvitettiin eli asiakkaan ikä ja mitä oli hakemassa. Toimihenkilö esitteli heillä tarjottavan palvelukokonaisuuden ikäryhmälle 18-27 vuotta. Henkilö kyseli, että missä pankissa nykyään palvelut olivat ja mikä oli mahdollinen syy pankin vaihtamiseen. Toimihenkilön palveluiden esittelyn jälkeen esitettiin muutamia kysymyksiä hänelle kohdistuen tarjottavaan palveluun. Opintolainasta heillä ei mainittu. Sampo pankissa on nuorille asiakkaille 18-28-vuotiaille tarjottavana Nuorisopaketti,

joka sisältää pankkitunnukset, pankkikortit, yhdistelmäkortti, setelivaluutan vaihdon sekä laskunmaksu maksuautomaatilla veloituksetta. Tilin luotto ominaisuus 200 € asti veloituksetta sen jälkeen avausmaksu 10 €. Sampo pankki tekee yhteistyötä If vahinkovakuutusyhtiön kanssa, mutta vakuutusten hinnoista ei mainittu.

Nordea pankkiin mentäessä sai jonottaa vähän aikaa. Kun pääsi toimihenkilön puheille, hän ei ottanut asiakasta vastaan kovin pirtein ottein, vaan sai ensin itse kertoa asiansa ennen kun hän tarttui työhön. Ensimmäiseksi heillä tarkistettiin oliko mahdollisesti joitakin palveluita asiakkaalla jo ennestään. Tämän jälkeen toimihenkilö kertoi heillä olemassa olevasta palvelukokonaisuudesta ja antoi esitteen. Esitteestä käytiin läpi mitä kaikkea kokonaisuuteen kuuluu, jonka jälkeen esitettiin hänelle muutamia kysymyksiä kohdistuen heidän palveluihinsa. Nordealla on tarjolla nuorille asiakkaille 18-28 vuotta Check-in asiakkuus. Tällä asiakkuudella saa pankkitunnukset, visa electron kortin ja käyttötilin luottolimiitin veloituksetta. Yhdistelmäkortti on maksullinen, tosin hieman halvempi kuin normaalisti. Tällä asiakkuudella saa myös muita alennuksia heidän palveluistaan esimerkiksi säästämisen ja sijoittamisen palveluista ja vakuutuspalveluista. Toimihenkilö mainitsi myös opintolainan, mikäli haluaisi lähteä opiskelemaan.

Säästöpankissa pääsi aika nopeasti palveluneuvojan kanssa keskustelemaan. Ensin keskusteltiin hieman palveluntarpeista ja miten helposti esimerkiksi pankin vaihtaminen hoituu. Säästöpankin 18-26-vuotiaille tarjoaman palvelukokonaisuuden nimi on perussetti paketti. Tähän kokonaisuuteen kuuluu Säästöpankin pankkikortti, visa electron tai visa yhdistelmäkortti, nettipankki, laskun maksaminen palveluautomaatilla sekä lainojen siirto toisesta pankista veloituksetta. Säästöpankki tekee yhteistyötä Lähi- vakuutuksen kanssa ja heiltä nuori saa esinevakuutuksen, tapaturmavakuutuksen, matkustajavakuutuksen, vastuuvakuutuksen ja oikeusturvavakuutuksen 20 % alennuksella. Säästöpankissa pyritään siihen, että nuorella olisi kaikki päivittäisasiain palvelut samassa pankissa ja aina nuoren tultua pankkiin tapaamiseen täytettyä 18- vuotta tehdään vinkkauspyyntö Lähi-Vakuutukseen, että vakuutusasiat tulisi myös hoidettua itse kuntoon.

4.3.3 Kilpailija-analyysin tulosten johtopäätökset

Eri pankeissa nuorille tarjottavien palvelujen ikäryhmä vaihtelee vuodella tai kahdella. Ikäryhmä 18-28 vuotta on kuitenkin kaikkein laajin ja mahdollisesti myös paras vaihtoehto. Eri pankkien tarjottavien palvelujen perusteella on todettava, että Nordea:n Check-in asiakkuus antaa nuorille kaikista vähiten minkäänlaisia etuja. Veloituksetta olevia etuja on jonkin verran ja joistakin palveluista saa alennusta, mutta tämä paketti on kaikkiin muihin verrattuna kaikkein suppein. Tässä paketissa on muihin verrattuna mainittuna opintolaina, jonka saa ilman järjestelypalkkioita ja pankin marginaali on alempi kuin normaalisti.

Sampo pankin nuorille tarjottava nuorisopaketti on kaikkein kattavin ja laajin. Tässä palvelussa nuori saa paljon palveluita veloitusetta ja hyötyy tästä kaikista eniten. Sampo pankilla olleiden hankaluuksien vuoksi olisi varmasti tärkeää panostaa hyvään markkinointiin. Yhteistyöstä If vahinkovakuutusyhtiön kanssa mainittiin, mutta ei kerrottu kuitenkaan saako nuori jonkinlaisia alennuksia taikka etuja vakuutuksista tai yhteisasiakkuudesta. Opintolainasta paketissa ei ole myöskään mainintaa.

Säästöpankin perussetti paketissa on kattavasti nuorille tarjottavia palveluita veloitusetta. Opintolainasta ei heilläkään ole mainintaa. Mukavaa tässä on se, että nuori saa etuja Lähi-vakuutuksessa tietyistä vakuutuksista. Tämä paketti kattaa nuorelle päivittäisasiainnin palvelut veloitusetta.

Nuorelle on varmasti tärkeää, että hänet kutsuttaisiin pankkiin juttelemaan. Tarjottavat palvelut on tuotava esille mahdollisimman selkeästi ja helposti ymmärrettävästi. Palvelutarjonnassa ja palvelun hinnoissa on paljon eroa, joten asiakkaalle olisi realistisesti kerrottava tarjottavista palveluista ja palveluiden hinnoista.

4.4 Nuortenpalveluiden vertailu

Kilpailija-analyysin pohjalta on tehty kyselylomake (Liite 3) johon vastasi 32 Laurea-ammattikorkeakoulun opiskelijaa iältään 19-28-vuotiaita. Lomaketutkimuksen tarkoituksena on selvittää kilpailutilanne, eli millä pankilla on suosituin ja toimivin palvelukonsepti. Vastajien taustatiedoiksi on pyydetty ikä ja sukupuoli. Lomake koottiin kilpailija-analyysin tietojen mukaan kilpailevien pankkien nuortenpalveluista. Lomakkeesta (liite 3) tehtiin vertailukelpoinen listaamalla kaikkien pankkien tarjoamat palvelut, joka jälkeen jokaisen pankin kohdalle merkittiin palvelun tai tuotteen saatavuus sekä maksuttomuus tai maksullisuus.

Lomakkeesta selvisi Sampo-pankin, Nordean, Säästöpankin ja Osuuspankin nuorille suunnattujen palvelupakettien sisältö. Kyselyn vastaajat merkitsivät itselleen mieluisimman palvelupaketin ja perustelivat valintansa. He kirjoittivat kyselylomakkeelle palvelupaketin hyviä ja huonoja puolia sekä kommentoivat palvelutarjontaa yleisellä tasolla.

Vastaajia oli yhteensä 32, joista naisia 17 ja miehiä 15. Vastaajien mediaani-ikä oli 20 vuotta. Tulokset ovat pelkästään suuntaa antavia, sillä laadullisen kyselyn tarkoituksena oli saada tietoon myös perusteluita valinnalle, jolloin tässä kyselyssä myös vastaajamäärät ovat hyvin alhaiset.

4.4.1 Nuorten pankkipalveluiden vertailun tulokset

Tutkimuksen tulos on, että Nordealla on 18-28-vuotiaiden mielestä paras palvelutarjonta. 32 vastaajasta 16 valitsi Nordean, 8 valitsi Osuuspankin, 5 valitsi Sampo-Pankin ja 3 Säästöpankin palvelukokonaisuuden (liite 4). Nordean valinneet perustelivat valintaansa maksuttomalla opintolainan avauksella, etuisuudet käytössä 28-vuotiaaksi asti, maksuttomalla valuutan vaihdolla sekä vahvalla asiakassiteellä. Osuuspankin valintaan vaikutti kaikilla Osuuspankin valinneilla asiakassuhteellisuus. Sampo-Pankki valittiin edullisuuden ja monipuolisuuden vuoksi. Säästöpankin valintaan vaikuttivat palvelukokonaisuuden nimi: perussetti sekä pitkäaikainen asiakkuus.

"Nordean tavoin muissa pankeissa voisi olla opintolainan avaaminen maksutonta sekä verkossa että konttorissa. Valuutan vaihtaminen voisi olla myös säästöpankissa ja osuuspankissa maksutonta." Mies, 22

4.4.2 Nuorten pankkipalveluiden vertailun johtopäätökset

Tutkimuksesta ilmeni, että nuoret tekevät päätökset sen hetkisen elämän tilanteen mukaan. Esimerkiksi Nordealla on maksuton opintolainan avaaminen, mikä vaikutti monen valintaan. Toiset valitsisivat palvelukokonaisuuden pankista, jossa oli maksuton yhdistelmäkortti, vaikka opintolainan avaaminen oli maksullista. Tästä voidaan päätellä, että kun opintolainaa jo on ja luottokortti on ajankohtainen, valitaan se palveluntarjoajalta, jolla kortti on maksuton. Pankin valintaan vaikuttavat myös perinteet (liite 4). Tuloksista voidaan päätellä, että elämäntilanteella ja palveluntarpeen ajankohtaisuudella ja asiakassuhteen pituudella suuri merkitys pankin valintaan, erityisesti sillä hetkellä tarvitun palvelun maksuttomuudella. Vertailussa Osuuspankin valinneet nuoret perustelivat valintaansa asiakkuuden pitkä-ikäisyydellä sekä vanhempien asiakkuudella. Tästä voi päätellä, että Osuuspankin kilpailukeinona on palvelu ja Osuuspankin asiakkaat on sitoutuneet asiakkuuteen.

5 Arviointi

5.1 Jatkotutkimusaiheet

Työ on ensimmäinen Länsi-Uudenmaan Osuuspankille tehty opinnäytetyö, joka käsittelee nuorten segmenttiä. Opinnäytetyön tekemisen aikana on noussut esille muutamia nuorten segmenttiin liittyviä jatkotutkimusaiheita. Olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin Länsi-Uudenmaan Osuuspankin markkinatilannetta, erityisesti 18-25-vuotiaiden kannalta. Tarkoituksena olisi selvittää miksi nuoret ovat valinneet Osuuspankin ja mikä heidät on sitouttanut asiakkuuteen?

Toinen jatkotutkimus aihe on markkinoinnin ja nuorten segmentin näkökulmasta. Millaista pankin mainonnan tulisi olla, jotta nuoret kiinnittäisivät siihen huomiota? Kuinka markkinoida ja järjestää nuorille suunnattu tapahtuma pankissa ja millä saisi esimerkiksi 20-vuotiaat tulemaan pankin tapahtumaan? Olisi mielenkiintoista myös tietää kuinka tilaisuus onnistui ja saatiinko tapahtumalla toivottua vaikutusta.

5.2 Opinnäytetyön arviointi

Opinnäytetyön teoreettisena tarkoituksena oli koota tiivis teoreettinen viitekehys asiakaslähtöisyydestä keskeisten käsitteiden kautta. Tutkimuksellisenä tavoitteena oli selvittää Länsi-Uudenmaan Osuuspankin nuorten palvelukokonaisuuden nykytilanne. Kehityksellisenä tavoitteena opinnäytetyössä oli tuottaa nuorten segmentille uusi palveluprosessi.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus on tiivis ja keskittyy selkeästi neljään eri keskeiseen käsitteeseen. Opinnäytetyön edetessä teoreettisesta viitekehuksesta muotoutui alakäsitteiden kautta suurempia kokonaisuuksia, jotka muodostivat opinnäytetyön viitekehysten. Viitekehys vastaa opinnäytetyön tutkimuksellista ja kehityksellistä osuutta. Viitekehysten keskeiset käsitteet ovat asiakkuudenhallinta, asiakaslähtöisyys, asiakaspalvelu sekä palveluprosessi. Tutkimuksellisenä tavoitteena oli selvittää Länsi-Uudenmaan Osuuspankille nuorten segmentin palveluprosessi, eli asiakkuudenhallintajärjestelmä joka kuvataan palveluprosessin avulla. Kehityksellisenä tavoitteena oli tuottaa uusi nuorten segmentin palveluprosessi, joka pohjautuu asiakaslähtöisyyteen sekä asiakaspalveluun.

Tutkimuksellista tavoitetta lähestyimme monipuolisesti, jotta saisimme näkökulmia niin kohdesegmentiltä kuin Länsi-Uudenmaan Osuuspankin puolelta. Tutkimuksien vähäinen osallistujamäärä oli työssä ongelma, sillä tulokset ovat vain suuntaa antavia. Hyödyllisimmät tulokset työn kannalta saatiin toteuttamalla tulevaisuusverstaas, kun taas nuorten palvelukokonaisuusvertailu oli Länsi-Uudenmaan Osuuspankin kannalta mielenkiintoisin.

Yllättävää oli tutkimustulosten ristiriitaisuus. Luvussa 4.4.2 kilpailija-analyysin johtopäätöksissä Nordean pääteltiin olevan kallis ja valikoimaltaan suppea palvelukokonaisuus. Palvelukokonaisuuskyselyn tulokset kuitenkin osoittavat luvussa 4.5.1 nuorten suosivan Nordean palvelukokonaisuutta maksuttoman opintolainan perusteella. Kokonaisuutena edullisin ja kattavan palvelukokonaisuus oli kilpailija analyysin mukaan Sampo-Pankilla, joka kuitenkin ei palvelukokonaisuuskyselyssä saanut kannatusta. Vastajat kehuivat edullista ja toimivaa pakettia, mutta Sampo-Pankin huono maine vaikutti vahvasti vastaajiin.

Opinnäytetyön pitäminen rajatussa aiheessa tuntui välistä vaikealta. Aihe tuntui välistä ohjautuvan täysin muualle alkuperäisestä, mutta harkitsevalla kirjoittamisella opinnäytetyö saatiin pysymään aiheessa. Opinnäytetyön suunnitelma ja suunnitelma seminaari sujuivat aikataulun mukaisesti. Kuitenkin prosessia pitkitti monien haastattelujen sopiminen, jotka eivät sujuneet aikataulun mukaisesti. Ryhmähaastattelujen tekeminen ei myöskään osoittautunut niin helpoksi, koska tarjolla ei ollut jatkuvasti haastatteluun sopivia ryhmiä. Prosessin aikana myös oli muutamia sairastapauksia, joiden vuoksi tekeminen hieman viivästy. Kokonaisuudessaan prosessi on sujunut kuitenkin kohtalaisen hyvin ottaen huomioon kaikki muutokset, joita opinnäytetyöhön on tullut. Keskinäinen yhteistyö on sujunut hyvin ja päätöksiä opinnäytetyön suhteen on tehty yhteisymmärryksessä.

5.3 Ammatillinen kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi on ollut kokonaisuudessaan hyvin pitkä ja laaja. Opinnäytetyötä tehdessä huomaa kuinka paljon eri ammatillisia osia siinä tarvitsee. Opinnäytetyön suunnitelma vaiheessa pitää jo olla tarkka ja luoda itselleen hyvä aikataulu pohja ja miettiä erilaisia riskitekijöitä, jotka vaikuttavat opinnäytetyön tekemiseen. Työssä käytettävä teoria on hyvin laaja ja monikirjoinen, teoriaa lukiessa ja kirjoittaessa tulee ilmi paljon uusia asioita, joista on hyötyä koko prosessin aikana. Teoriaa pitää osata jäsentää ja miettiä mitkä ovat ne tärkeimmät asiat, joita työssä haluttaan tuoda ilmi. Joskus on saattanut tuntua vaikealtakin pitää teoriaa kasassa ilman, että se alkaa rönsyilemään mutta kuitenkin mielestäni tässä työssä siinä on onnistuttu hyvin. Erilaisten tutkimusten ja haastattelujen tekeminen on ollut hyvin mielenkiintoista. Tutkimuksia tehdessä huomaa, että varsinkin nuoria on hyvin vaikea motivoida vastaamaan esimerkiksi kyselyyn. Ryhmän eteen mentäessä pitäisi olla hyvin valmistunut ja yrittää saada kohderyhmä ajattelemaan asiaa oikein kunnolla. Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi on ollut hyvin vaativa ja raskas, mutta kuitenkin hyvin palkitsevaa.

Lähteet

Kirjallisuus

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki. WSOY
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino.
- Burlton, R. 2001. Business Process Management: Profiting from Proses. United States of America: Sams Publishing.
- Hannus, J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Juva: WS Bookwell.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. Tutkimushaastattelu : teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Ylioppilaspaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2005. Tutki ja Kirjoita. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino.
- Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell.
- Järvinen, R. & Grönroos, C. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Tummavuoren kirjapaino Oy.
- Kaario K., Pennanen R., Storbacka, K. & Mäkinen, H-L. 2004. Arvo myynnillä kasvuun. Juva: WS Bookwell Oy.
- Karhu, K., Salo-Lee, L., Sipilä, J., Selänne, M., Söderlund, L., Uimonen, T. & Yli-Kokko, P. 2005. Asiantuntija viestii. Keuruu : Otavan Kirjapaino.
- Karlöf, B. 2004. Strategian rakentaminen. Helsinki. Edita.
- Kivelä, H. & Nordell, R. 2001. Yrittäjän oikeutta. Porvoo. WS Bookwell.
- Lancaster, G. & Reynolds, P. 2004. Marketing. Hampshire: Palgrave MicMillan.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.
- Payne, A. 2006. Handbook of CRM - Achieving Excellence in Customer Management. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus kirjapaino.
- Rope T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki. Kauppakaari.
- Rope, T. & Pöllönen, J. 1994. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Gummerus Kirjapaino.
- Santanen, T. 2005. Strateginen ajattelu. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: RT-Print.
- Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas. Porvoo: WSOY.

Suomen Laki. Si 121. L holhoustoimesta

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WS Bookwell.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Juva: WS Bookwell.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan kirjapaino.

Ylikoski, T. Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. Vammala: Vammalan kirjapaino.

Internet-lähteet

Brax, S.A. 2007. Palvelut ja tuottavuus.
http://www.tekes.fi/julkaisut/Palvelut_ja_tuottavuus.pdf. (Luettu 6.3.2009).

Sauvala, M. 2009. Opintolainaa nostaneiden määrä putosi rajusti. Helsingin Sanomat.
<http://www.hs.fi/kotimaa/artikkeli/Opintolainaa+nostaneiden+m%C3%A4%C3%A4r%C3%A4+putosi+rajusti/1135244782854>. (Luettu 3.5.2009).

www.op.fi. 2009. OP-Pohjola-ryhmä pähkinänkuoressa.
<https://www.op.fi/op?cid=151012427&srcpl=3>. (Luettu 6.4.2009).

www.op.fi 2009b. Osuuspankin verkkosivut.
<https://www.op.fi/op?cid=150620272&kampanja=true&srcpl=3>. (Luettu 27.4.2009).

www.pankkiyhdistys.fi 2008a Finanssialan keskusliiton kotisivut.
<http://www.pankkiyhdistys.fi/asp/system/empty.asp?P=2322&VID=default&SID=960221238817194&S=0&C=27682>. (Luettu 6.4.2009)

www.pankkiyhdistys.fi 2008b. Finanssialan keskusliiton kotisivut
<http://www.pankkiyhdistys.fi/asp/system/empty.asp?P=2390&VID=default&SID=960221238817194&S=0&C=27673>. (Luettu 6.4.2009)

www.uuryrityskeskus.fi 2008.
www.uuryrityskeskus.fi/pohjois-karjala/projektit/ossimateriaali/kilpailija_analyysi.doc. (Luettu 15.1.2009).

www.yritysklinikka.com 2008. Vaasan ammattikorkeakoulu.
www.yritysklinikka.com/index/images/stories/kilpailija_analyysi.pdf. (Luettu 15.1.2009).

Muut lähteet

Halonen, U. & Sipponen, K. 2008. Nuorisotutkimus. Finanssialan keskusliitto.

Kiimamaa, J. 2003. Tulevaisuusverstaas- ongelmia, ideoita ja toteutuksen suunnittelua yhdessä. Nordia Tiedonantoja 2/2003, 11-18.

Kuviot ja taulukot

Kuvioluettelo

Kuvio 1: Opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen rakentuminen	7
Kuvio 2: Asiakkuuden elinkaari (mukaiillen Mäntyneva 2001, 17).....	14
Kuvio 3: Strategian menestyskaava (mukaiillen Santanen 2005, 30)	19
Kuvio 4: Kilpailustrategia (Karlöf 2004, 17)	21
Kuvio 5: Asiakaspalvelun voimavarat (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 154-155)	32
Kuvio 6: Prosessikartta (Hannus 2004, 105)	34
Kuvio 7: Prosessikaavio (mukailtu Hannus 2004, 105; Lancaster & Reynolds 2004, 250)	35
Kuvio 8: Arvoanalyysin periaate (Hannus 2004, 112)	36

Liitteet

Liite 1 Tulevaisuusverstaan tulokset.....	52
Liite 2 Kilpailija-analyysitaulukko.....	53
Liite 3 Kyselylomake pankkien palvelukokonaisuuksista	54
Liite 4 Nuortenpalvelut kyselyn tulokset	55

Nro	Mitä pankin palveluita nuoret jäävät kaipaamaan
1.	Neuvoa paremmin nuoria raha-asioissa. Visa yhdistelmäkortin tulisi olla maksuton joka pankissa.
2.	Neuvoa paremmin nuoria.
3.	Selkeyttä, perusteellista ohjausta (kortit, lainat yms.), maksutonta palvelua, mahdollisuus käyttää kotoa käsin (internet) myös, että internet-palvelut toimivat.
4.	Nopeata palvelua, helppo verkko.
5.	Nopeampia verkkopalveluita, vähemmän / pienempiä palvelumaksuja. Joustavia rahoitusratkaisuja työssä käyville nuorille.
6.	Nopeutta, mahdollisimman paljon maksuttomia palveluita, hyväkorkoinen säästötili.
7.	Kaivataan helppokäyttöisyyttä
8.	Odotetaan: vaivattomuutta, helppoutta, ei palvelumaksuja ja nettipankin toimivuutta.
9.	Opintolainan nosto halvemmaksi, lainakierron selitykset helpommiksi, nuorille oma lehdye missä kerrotaan kaikki nuorille suunnatut palvelut, lisää informaatiota esim. uudenlaisien korttien käytöstä, täysin ilmainen kortti, jolla voi nostaa rahaa tai maksaa ostokset, pankkisanasto helpommaksi.
10.	Pankista otettaisiin enemmän yhteyttä, sijoitusneuvontaa, lainatietoa.
11.	Pankin pitäisi ottaa yhteyttä henkilöihin, jotka eivät itse pysty huolehtimaan taloudestaan, jonkun tulisi kertoa realistiset vaihtoehdot esim. taloudellisen tilanteen kehityksestä, vastuullista lainanantaa.
12.	Kaikkien kauppaesijujen bonusjärjestelmien ominaisuudet tiivistetynä pankkikorttiin.

Nro	Nuorten pankkipalveluiden ongelmia
1.	Mistä saada rahaa tilille? Miksi tili ylittyy aina, vaikka ei siellä ole mitään?
2.	Enkä liian paljon käytetään nettipalveluita / ohjataan nettiin etsimää tietoa vaikka haluaisi henkilökohtaista palvelua.
3.	Kaivataan helppokäyttöisyyttä. Joskus tietoa saa kaivaa pankin sivuilta.
4.	Pankissa palvelutiskit saisivat olla yksityisempiä. Pankkisanasto helpommaksi. Pienemmät palvelumaksut.
5.	Nopeampia verkkopalveluita, vähemmän / pienempiä palvelumaksuja.
6.	Ongelmana mahdollinen tietoturva-riski internet palveluissa.

Kilpailija	Vaihtoedut	Heikkoudet	Kilpailuväittö	Huomioita
Sampo pankki Nuorisopaketti 18-28 vuotiailla	Hyvin kattava paketti nuorille. Paketti voimassa 28-ikä- vuoteen asti. Yhteinen tunnus luku kaikkiin maksukortteihin saatavilla. Yhteistyö If vahinkovakuutus- yhtiön kanssa.	Vakuutusien hinnoista ei mainintaa. Opintolainasta ei pankissa mainittu. Opintolainan nosto maksullista.	Hyvällä markkinoinnilla varmasti potentiaalinen kilpailija nuorten palvelujen kannalta.	Ei ole kuultu mainostettavan. Viime kevään verkkopankkiongelmät vaikuttaa edelleen Sampo-pankin maineeseen
Nordea Check-in asiakkuus. 18-28 vuotiailla.	Opintolainan nosto ilman järjestelypalkkiota.	Ei yhteistyötä vakuutusyhtiön kanssa. Yhdistelmäkortti maksullinen. Laskunmaksu auto- maatti maksullinen.	Opintolaina ilman järjestelypalkkiota on hyvä kilpailuväittö nuorten palveluiden kannalta.	
Säästöpankki Perussetti 18-26 vuotiailla.	Kattava paketti nuorille asiakkaille. Sisältää kaikki tarvittavat päättäsiasointi palvelut maksutta. Lainojen siirto toisesta pankista maksutonta. Yhteistyö Lähi-Vakuutuksen kanssa.	Paketti voimassa 26-ikävuoteen asti. Opintolaina maksullinen. Valuutan vaihto maksullista.	Myös hyvin kattava tarjonta nuorten palveluista.	

Vastaajan ikä _____

Mies Nainen

	<input type="checkbox"/> Sampo pankki: Nuorisopaketti 18-26 vuotiaalle	<input type="checkbox"/> Nordea: Check-In 18-28 vuotiaalle	<input type="checkbox"/> Säästöpankki: Perussetti 18-26 vuotiaalle	<input type="checkbox"/> Osuuspankki: Nuortenpalvelut 18-26 vuotiaalle
Tuotteet				
Tilin avaaminen	0e	0e	0e	0e
Tiliote	0e	0e	0e	0e
Käteisnostot	0e	0e	0e	0e
Verkkopankkitunnukset	0e	0e	0e	0e
Oma talouspalvelu				0e
Verkkotiliote	0e	0e	0e	0e
E-laskupalvelu		0e	0e	0e
Suoraveloitus	0e	0e	0e	0e
Laskunmaksuautomaatti	0e	Maksullinen	0e	Maksullinen
Visa Electron	0e	0e	0e	0e
Visa-yhdistelmä kortti	0e		0e*	Maksullinen *
MasterCard	0e	1.vuosi maksutta		
Pankkikortti	0e		0e	
Tililuotto	On	On		On
Säästötili		0e	0e	0e
Valuutan vaihtaminen	0e	0e	Maksullinen	Maksullinen
Opintolaina avaus				
-Verkossa	Maksullinen	0e	Maksullinen	Maksullinen
-konttorissa	Maksullinen	0e	Maksullinen	Maksullinen
Opintolainan nosto**				
-Verkossa	Maksullinen	Maksullinen	Maksullinen	Maksullinen
-konttorissa	Maksullinen	Maksullinen	Maksullinen	Maksullinen

*Visa kortin saa 20 vuotias 90 opintopistettä suorittanut

**Opintolainan nosto on maksuton jos se tehdään takauspäättökseen mukaisissa erissä automaattisena nostotapahtuma

Perustelut valinnalle:

Vahvuudet tarjonnassa:

Heikoudet tarjonnassa:

Muita huomioita:

Nro	Ikä	Sukupuoli	Välinta	Perustelut
1	25	Mies	Sampo-pankki	"Hyvä ja monipuolinen palvelijabonaisuus. Toim verkkopankin toiminnassa toivomien varain verkkopalvelussa ollut ongelmia säästänkäytössä, tilittäminen usein epäselvä, luottokortin suoraveloitusta sovimuksen toteutuksessa ollut ongelmia."
2	19	Nainen	Nordea	"Nordean Cheekin asiakkuuskoska sama on parhaimmat edut ja se on tarkoituksella 18-23 vuotiaalle."
3	21	Nainen	Osuuspankki	"Olen ollut törmän osastossain. Tuoto latsassa ojetto n kyllä, että Sampoella on parhaat palvelut ohjopä."
4	20	Nainen	Nordea	"kaikista katevin ja halvin vaihtoehto (suhteellisesti ottaen) ikäheaudka suurn, ei roa, jossa opintolainan avausmaksuton"
5	20	Nainen	Nordea	"E niten maksuttomia palveluita kyyhille opiskelijoille 'Huonoin': Sampo pankki, ei säästötiliä eikä etäpalvelua"
6	22	Mies	Sampo-pankki	"Sampo osanlla näyttää olevan varsin hyvät ja edulliset palvelut. Itse olen Nordean Cheekin asiakas, ja olen tyyväksäinen, että sain status opintolainan maksuttomaksi Nordealla myöspisteet siitä että palvelu on haljolla 28 ikävuoteen asti."
7	20	Mies	Sampo-pankki	"Sampo on järkevin vaihtoehto palveluidensa kannalta, mutta viimeaikaiset palvelut kieltämättä uskkavuutta."
8	20	Mies	Nordea	-
9	23	Mies	Osuuspankki	"Sampo on järkevin, mutta heidän isoien ongelmien v.o.v.o.v.ä pitävdyt osuuspankin asiakkaana, koska olen aine ollut Säästöpankin on myös varsin vaateurteleva vaihtoehto. <u>Hyvä! omiraisuuat</u> säästötili, Vasa yhdistelmä kotti"
10	20	Nainen	Nordea	"Toimivin konsepti Nordealla, valitsin sen. Halvin kamailtani on kuitenkin Sampo pankki koska en tarvitse osintolainaan liittyviä palveluita."
11	22	Mies	Osuuspankki	"OP-paari"
12	-	-	Säästöpankki	"Säästöpankin perusetti onsi paljon makautomia vaihtoehtoja hyvä palvelu. Pirää hyvä huolto asiakkaistaan, näyttää yhtä hyvästä laim Sampo Panain nuorisopaketti, sitosin kuulida yhtä lapsellista kuin nuorisopaketti"
13	19	Nainen	Nordea	"Nordean paljon nykyistä ilmaisa palveluita. E sin. säästötili on hyvä tila, valta pankkikorttia ei nordean ta saakaan, ei nuoret mielestäni selätilä palveluskeitti."
14	20	Mies	Säästöpankki	"Siellä on noin suurimpiin kaikki pääasalliset palvelut Co j.e. vaikka sieltä Mastercard puuttuu niin ei n muu haittaa."
15	21	Mies	Nordea	-
16	21	Mies	Nordea	"Nordean paras kaska helvini?"
17	20	Nainen	Osuuspankki	"Valitsen Osuuspankin, koska se on minulle tarpeeksi monipuolinen. Osuuspankin asiakkaana olen myös aina saanut erittäin hyvää palvelua."

