



KUINKA PANKKI VOI JOHTAA ASIAKKUUKSIAAN?

Laadullinen tutkimus erään pankin asiakkuuksien johtamisesta.

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Kari Asikainen	
Työn nimi Kuinka pankki voi johtaa asiakkuuksiaan? Laadullinen tutkimus erään pankin asiakkuuksien johtamisesta.	
Päiväys	12.10.2013
Sivumäärä/Liitteet	69+4
Ohjaajat Ulla Loikkanen, Kaisa Hämäläinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Pankki X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkitaan kohdeyrityksenä toimivan pankki X:n asiakkuuksien johtamista ja asiakaskannattavuustiedon käyttöä. Tehdyn tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, mitä kehitettävää pankki X:n asiakkuuksien johtamisessa on, kuinka asiakaskannattavuus tulee esille pankin henkilöstön työtehtävissä ja mitkä ovat pankin vahvuuksia ja heikkouksia asiakkuuksien johtamisessa. Näiden tutkimuskysymysten lisäksi taustalla pyritään pohtimaan ja esittämään erilaisia vaihtoehtoja, kuinka pankin on mahdollista johtaa asiakkuuksiaan. Opinnäytetyössä ei määritetä yhtä oikeaa tapaa asiakkuuksien johtamiselle, vaan esitellään aihepiiristä useita eri ulottuvuuksia.</p> <p>Tutkimuksen viitekehyksessä käsitellään pankkien asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, asiakkuuksien johtamista ja asiakaskannattavuutta sekä seikkoja, joihin pankin kannattaa kiinnittää asiakkuuksiansa johtamisessa huomiota. Pankkien asiakaskannattavuuteen vaikuttavat muun muassa finanssialan sääntely, alan kilpailu, korkotasot ja tietotekniikan kehitys. Pankkialaa on pidetty yhtenä urauurtavista aloista asiakkuuksien johtamisessa, joskin pankkitoiminta erottautuu luonteeltaan muusta yritystoiminnasta. Asiakkuuksien johtamisen osalta käsitellään muun muassa asiakkuuden lujuutta, asiakassalkkuajattelua ja hinnoittelua.</p> <p>Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Tutkimusta varten neljälle pankki X:ssä työskentelevälle henkilölle tehtiin teemahaastattelut, joissa kartoitettiin heidän näkemyksiään pankin asiakkuuksien johtamisesta ja asiakaskannattavuustiedon käytöstä. Haastatteluista saatujen tulosten perusteella pankki X:n asiakkuuksien johtamisessa on useita kehittämiskohteita, mutta toisaalta myös selkeitä vahvuuksia. Positiivisia piirteitä ovat esimerkiksi pitkäjänteinen suhtautuminen asiakkuuksien kehittämiseen ja asiakkuuden johtaminen elinkaaren eri vaiheissa. Kehitettävää on muun muassa pankissa käytettyjen asiakkuuksien johtamisen apuvälineiden selkiyttämisessä, tavoitteiden asettamisessa ja asiakaskannattavuustiedon käytettävyydessä. Johtopäätöksissä esitetään näihin ongelmiin joitakin kehitysehdotuksia, mutta tulkinnallisen tutkimuksen tapaan päätarkoituksena on pyrkiä ymmärtämään tutkimuskohdetta, tässä tapauksessa pankin asiakkuuksien johtamista, paremmin.</p>	
Avainsanat Asiakkuuksien johtaminen, asiakaskannattavuus, pankki	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author Kari Asikainen			
Title of Thesis How is a bank able to manage its customer relationships? A qualitative research on customer relationship management in a bank.			
Date	12.10.2013	Pages/Appendices	69+4
Supervisors Ulla Loikkanen, Kaisa Hämäläinen			
Client Organisation/Partner Bank X			
<p>Abstract</p> <p>This thesis discusses CRM (customer relationship management) and the utilization of customer profitability information in the case company which is called in this context Bank X. The objective of the thesis is to find out if there is something to develop in the CRM of the bank, how customer profitability is featured in the tasks of the personnel and which aspects constitute the strengths and weaknesses of the CRM in the case company. In addition to these questions, an attempt is made to introduce different options for how a bank is able to manage its customer relationships. There will not be determined a single appropriate solution, but rather there will be presented various views of the topic.</p> <p>The theoretical framework presents factors which have an impact on the customer profitability of banks, customer relationship management and customer profitability, and issues that a bank should take into account in its CRM processes. The customer profitability of the banks is under a great deal of influence, for instance; financial regulation, competition, the rate of interests and the development of technology. In case of CRM, the financial sector is considered to be one of the pioneering fields of business, even though banking deviates from other business activities. When it comes to CRM, such issues as the strength of the customer relationship, customer portfolio models and pricing are introduced.</p> <p>The thesis is a qualitative research. For the research, interviews are conducted among four employees of the Bank X and their opinions about CRM and the usage of the customer profitability information are surveyed. The results of the interviews show that there are some weaknesses and strengths in the CRM of Bank X. As to the positive findings of the study, for example a consistent attitude towards CRM and the CRM in the different stages of a customer lifecycle seem to be notable merits. The weaknesses revealed in the study, however, suggest that the CRM applications of the bank need to be clarified and both setting of the objectives and the usability of the customer profitability information should be improved. In conclusion, there are proposed a few suggestions for development, but as typical of an interpretative research, the main target is to understand the topic better.</p>			
Keywords Customer relationship management, customer profitability, bank			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkimuksen taustaa	6
1.2	Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajaus	7
1.3	Tutkimuksen viitekehys	8
2	PANKKIEN ASIAKASKANNATTAVUUTEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	10
2.1	Finanssialan sääntely ja valvonta	10
2.2	Korkotaso	11
2.3	Varallisuus, velkaantuminen ja maksuhäiriöt eri ikäryhmillä	13
2.3.1	Varallisuus	13
2.3.2	Velkaantuminen	14
2.3.3	Maksuhäiriöt	15
2.4	Teknologian kehitys	16
3	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN JA ASIAKASKANNATTAVUUS.....	18
3.1	Miksi asiakkuuksia tulisi johtaa?	18
3.2	Asiakaskannattavuuslaskenta pankeissa	19
3.3	Asiakkuuden elinkaaren arvo ja asiakasosuus	21
3.4	Asiakkuuden päättyminen.....	23
4	MILLAISIA SEIKKOJA ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISESSA KANNATTAA HUOMIOIDA?	24
4.1	Asiakkuuksien kehittäminen kasvun pohjana.....	24
4.2	Uusiasiakashankintaa vai nykyisten asiakkuuksien säilyttämistä?.....	26
4.3	Asiakkuuden lujuus	28
4.4	Asiakassalkkuajattelu	30
4.5	Hinnoittelu.....	31
5	NYKYTILA KOHDEYRITYKSEN ASIAKKUUKSIENHALLINNASSA	33
5.1	Asiakkuuksien johtamisen strategia	33
5.2	Asiakaskannattavuuslaskenta.....	34
5.3	Asiakkuuden elinkaari.....	34
5.4	Asiakasvastuu	35
5.5	Asiaksluokittelu	36
5.6	Asiakshuollot.....	36
5.7	Hinnoittelu.....	37

6	TUTKIMUKSEN TEKEMINEN JA TULOKSET	39
6.1	Tutkimusmenetelmä.....	39
6.2	Haastattelut.....	41
6.3	Haastatteluiden tulokset	42
6.3.1	Asiakaskannattavuustiedon käyttö.....	42
6.3.2	Asiakkuuden elinkaari	44
6.3.3	Asiakkuuden päättyminen	46
6.3.4	Asiakkuuksien johtamisen toimivuus.....	47
6.3.5	Asiakkuuksien johtaminen yksittäisen työntekijän silmin	49
6.3.6	Asiakasvastuu.....	50
6.3.7	Asiaksluokittelu	52
6.3.8	Asiakshuollot.....	53
6.3.9	Hinnoittelu.....	55
6.3.10	Yhteenvedo haastatteluista.....	56
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	58
8	POHDINTA.....	63
	LÄHTEET	66
	LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN AIHEALUEET	68
	LIITTEITÄ 2-4 EI OLE SISÄLLYTETTY OPINNÄYTETYÖN JULKISEEN VERSIOON (SÄILYTTEILLÄ KOHDEYRITYKSESSÄ)	

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Pankkitoimiala on kokenut viime vuosien aikana suuria muutoksia. Alan kilpailukenttä on mullistunut muun muassa siten, etteivät kilpailijat ole välttämättä enää pelkästään tavanomaisia pankkeja. Esimerkiksi S-Pankista on tullut varteenotettava kilpailija monelle jo vuosikymmeniä toimineelle liike- tai paikallispankille. Pankkien elintilaa vievät myös muut rahoitus- tai sijoituspalveluita tarjoavat yritykset, jopa pikavippiyhtiöt. Toisaalta asiakkaat kuitenkin vaativat pankeilta erilaista palvelua kuin aiemmin, käteisen rahan käsittelyn sijaan pankkitoimihenkilöltä vaaditaan yhä enemmän valmiuksia laajoihin asiantuntijatehtäviin. Verkkopalveluiden käytön kasvaessa perinteisten konttorien asemaa on myös kyseenalaistettu. Näin ollen pankkien on osoitettava tarpeellisuutensa muuttuvassa yhteiskunnassa.

Pankkitoimintaa ovat muokanneet myös muutokset yleisessä taloustilanteessa. Finanssikriisi Yhdysvalloissa vuonna 2008 ja sitä seurannut Euroopan pankkikriisi ovat vaikuttaneet muun muassa finanssialan sääntelyn ja valvonnan kiristymiseen. Lisäksi pankkien ollessa tällaisten ongelmien keskiossa, asiakkaiden luottamus pankkeja kohtaan hälvenee. Tämä vaikeuttaa pankkien pyrkimyksiä tyytyväisiin ja sitoutuneisiin asiakkaisiin, jotka ovat kannattavuuden kannalta tärkeitä.

Osittain edellä mainituista seikoista johtuen, asiakkuudet eivät ole tyypillisesti yhtä lujia kuin aiemmin. Ennen on esimerkiksi ollut tavallista, että asiakas sitoutuu lainaa ottaessaan pankin asiakkaaksi ja siirtää vaikkapa päivittäisasiointipalvelunsa aiemmalta palveluntarjoajalta lainanmyöntäjäpankkiin. (Lehtinen 2004, 144) Tänä päivänä on sitä vastoin aivan mahdollista, että asiakkaalla on jostakin pankista pelkkä laina, jostakin säästämispalveluita ja palkka, eläke tai muu toistuvaissuoritus tulee kolmannen pankin tilille. Tämä on pankin kannalta haasteellista siinä mielessä, että kannattamattomimpia asiakkaita ovat usein juuri he, jotka ovat hajauttaneet asioitaan moneen eri pankkiin.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimiva pankki X kohtaa toiminnassaan osaltaan tällaisia haasteita. Viime vuosien aikana pankissa on otettu käyttöön muutamia asiakkuuksienhallintaan tarkoitettuja sovelluksia. Näiden sovellusten toivotaan tuovan asiakkuudesta lisäarvoa sekä asiakkaalle että pankille. Paremman kannattavuuden lisäksi asiakkaista tahdotaan myös sitoutuneita ja tyytyväisiä. Yleensä ottaen alan kirjallisuudessa on esitetty, että asiakkuuksien johtaminen on keskeinen keino koko yritystoiminnan kannattavuuden kehittämiseen (mm. Storbacka 2005). Asiakkuuksien kehittämiseen soveltuviksi työkaluiksi on tähän liittyen ehdotettu muun muassa asiakasportfolioita, joita käsitellään jäljempänä.

Opinnäytetyön nimeksi valikoitui ”Kuinka pankki voi johtaa asiakkuuksiaan?”. Korostettakoon jo tässä vaiheessa, ettei otsikko tarkoita samaa kuin ”Kuinka pankin pitää johtaa asiakkuuksiaan?”, vaan luvassa on nimenomaan pohdintoja ja vaihtoehtoja aiheesta. Myöhemmin käy ilmi, että asiakkuuksien johtaminen on melko moniselitteinen käsite, josta on useita erilaisia näkemyksiä. Tässä opinnäytetyössä niistä käsitellään tekijän mielestä ja kohdeyrityksen kannalta tärkeimpiä.

1.2 Opinnäytetyön tavoite, tutkimusongelmat ja tutkimuksen rajaus

Opinnäytetyön päätarkoituksena on kartoittaa asiakkuuksien johtamisen ja asiakaskannattavuusajattelun nykytilaa kohdeyrityksenä toimivassa pankki X:ssä. Pankissa on otettu viime vuosina käyttöön useita asiakkuuksien johtamisen sovelluksia ja työkaluja, jotka vaikuttavat laajalti niin tavoitteiden asettamiseen kuin henkilöstön päivittäisiin työtehtäviin. Monet näistä sovelluksista ovat vielä kehitymässä ja ottamassa jalansijaa pankin asiakkuuksien johtamisen kokonaisuudessa, eikä niiden toimivuutta ole vielä juurikaan tutkittu. Tässä opinnäytetyössä pyritään kartoittamaan henkilöstön näkökulmasta haastattelujen avulla, kuinka nämä sovellukset toimivat osana asiakkuuksien johtamisen kokonaisuutta. Kuten edellisessä luvussa jo mainittiin, haastattelujen tuloksista ei ole pyritty luomaan aukottomia ratkaisunomaisia johtopäätöksiä, vaan on pyritty ymmärtämään tilannetta paremmin ja herättämään uusia ajatuksia.

Keskeisimpänä tutkimusongelmana näin ollen tarkastellaan, kuinka hyvin kohdeyrityksessä on onnistuttu asiakkuuksien johtamisessa. Sen ohella tutkitaan, kuinka hyvin pankki X:n asiakkuusstrategia toteutuu käytännössä. Yleensä ottaen koetetaan selvittää, mitkä ovat kohdeyrityksen vahvuuksia ja heikkouksia asiakkuuksien johtamisessa. Vastauksia näihin kysymyksiin etsitään opinnäytetyötä varten toteutettujen henkilöstön haastattelujen avulla. Haastatteluissa käsitellään pääasiassa asiakkuuksien johtamista ja asiakaskannattavuutta, tuloksissa esitetään haastateltujen työntekijöiden näkemyksiä näistä aihealueista.

Opinnäytetyössä pyritään tällöin vastaamaan muun muassa seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Mitä asioita pankin asiakkuuksien johtamisessa tulisi kehittää?

Kuinka asiakaskannattavuus tulee esille pankki X:n henkilöstön työtehtävissä?

Mitkä ovat pankki X:n vahvuuksia ja heikkouksia asiakkuuksien johtamisessa?

Pankkien asiakkuuksien johtamista on tutkittu laajalti ja monesta näkökulmasta. Opinnäytetyön viitekehityksessä esitellään joidenkin tutkijoiden ja asiantuntijoiden huomioita asiakkuuksien johtamisesta ja pankkien asiakaskannattavuudesta. Pankkialalla on tehty tutkimusta runsaasti myös muun muassa asiakasuskollisuudesta; esimerkkinä tästä voidaan mainita Christina Nordmanin väitöskirja "Understanding customer loyalty and disloyalty. The effect of loyalty-supporting and -repressing factors". Aivan vastaavanlaisia opinnäytetöitä, joissa kartoitetaan yksittäisen pankin asiakkuuksien johtamista, ei ole tehty vuoden 2013 syksyyn mennessä. Jonkinasteista yhteneväisyyttä tässä raportissa on esimerkiksi Satu Kotilaisen opinnäytetyöhön Asiakkuuden kehittäminen: Pankki X, jossa käsitellään etupäässä asiakkuuden kehittämistä myynnin johtamisen keinoin. Tässä opinnäytetyössä paneudutaan sen sijaan "kolikon kääntöpuoleen", asiakkuuksien johtamiseen, jotta työllä olisi myös uutuusarvoa.

Tutkimuksessa keskitytään siis pääasiassa asiakkuuksien johtamiseen ja asiakaskannattavuuteen. Kuten edellä on mainittu, myös myynnin johtaminen liittyy vahvasti palveluyritysten, kuten pankin

asiakkuuksien kehittämiseen, mutta siihen ei syvennyt tarkemmin. Syynä tähän on, että myynnin johtaminen on niin laaja aihealue, että siitä on mahdollista tehdä oma vastaavanlainen tutkimuksensa. Siksi tässä yhteydessä ei koeta mielekkääksi sisällyttää raporttiin ”pintaraapaisua” kahdesta eri asiakkuuksien kehittämisen osa-alueesta, vaan mieluummin syvennyttään toiseen niistä.

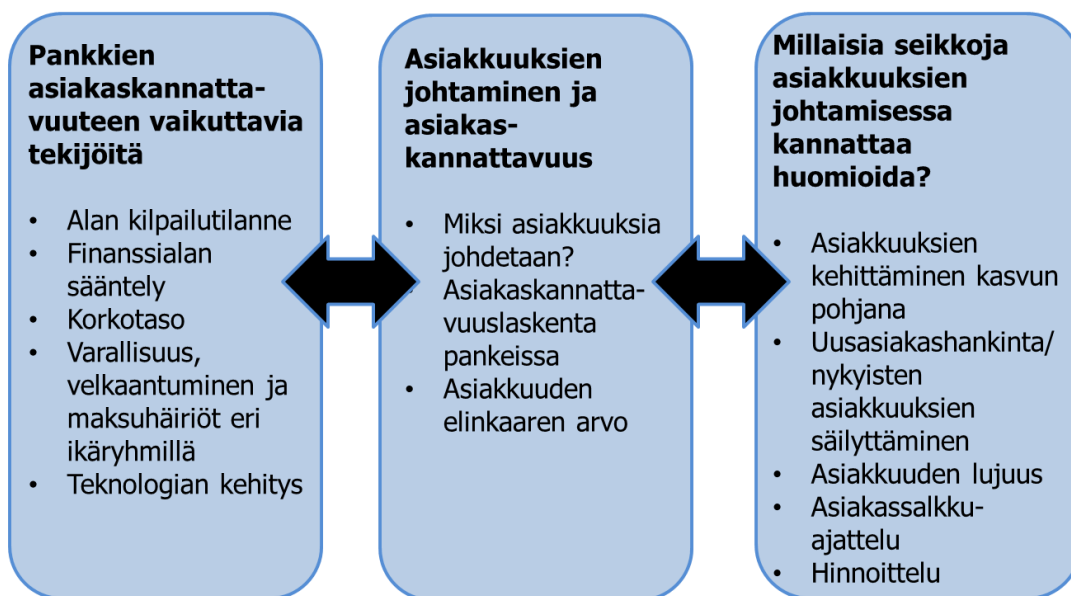
Edelliseen liittyen voidaan ajatella, että asiakkuuksien johtaminen sekä asiakaskannattavuus liittyvät vahvasti yrityksen strategiatyöhön ja myynnin johtaminen vastaavasti operatiiviseen toimintaan, kuten asiakastapaamisten suunnitteluun ja seurantaan. Tämän tutkimuksen tulokset on siten suunnattu ohjeistamaan erityisesti pankin johdon ja esimiesten työtä asiakkuuksien parissa. Toisaalta pankin jokaisen työntekijän on tärkeää tietää, kuinka asiakaskannattavuus vaikuttaa koko pankin toimintaan, jotta yksittäisissäkin asiakastapaamisissa toimittaisiin oikein. Lisäksi tutkimuksesta on pyritty tekemään hyvin ajanmukainen, koska nykyinen markkinatilanne ajaa pankkeja etsimään korkokäteen sijasta tuottoja muualta ja alan kilpailutilanne on muuttunut, ja nämä seikat velvoittavat kiinnittämään yhä enemmän huomiota asiakaskannattavuuteen.

Tutkimusosaa varten on haastateltu neljää pankin työntekijää. Koska haastateltujen osuus koko pankin henkilöstöstä on suhteellisen pieni (pankin henkilöstömäärää ei paljasteta), haastatteluista saatuja tuloksia ei yleistetä koskemaan koko pankkia. Tosin käytettävään laadulliseen tutkimusmenetelmään kuuluu, ettei pyritäkään keräämään laajoja, kvantitatiivisia aineistoja, vaan syvennyttään määrältään harvempiin tutkittaviin kohteisiin tarkasti. Haastattelujen tulokset kuvaavat siis yksittäisten henkilöiden näkemyksiä pankin asiakkuuksien johtamisesta, joskin ne antavat varmasti myös viitteitä tilanteesta laajemmassa mittakaavassa.

1.3 Tutkimuksen viitekehys

Viitekehys koostuu kolmesta osa-alueesta, joilla luodaan perustaa tutkimuksessa käsiteltäville aiheille. Ensin käsitellään pankkien asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä, kuten varallisuuden ja velkaantumisen kaltaisia demograafisia tietoja, finanssialan sääntelyä ja korkotasoa. Seuraavaksi käsitellään asiakkuuksien johtamisen ja asiakaskannattavuuden perusteita. Kolmannessa luvussa pohditaan, millaisiin asioihin asiakkuuksien johtamisessa tulisi kiinnittää huomiota. Viitekehystä varten on koetettu löytää runsaasti kansainvälisiä ja ajantasaisia tutkimuslähteitä, jotka käsittelevät aihetta useasta eri näkökulmasta. Lisäksi, tämän opinnäytetyön viitekehyksessä on pyritty tuomaan esille erilaista sisältöä verrattuna moneen muuhun vastaavaan työhön. Samankaltaisia teemoja käsittelevissä opinnäytetöissä on teorian tiedon osalta tavallista käsitellä muun muassa asiakaskannattavuutta, -tyytyväisyyttä ja -uskollisuutta. Vaikka nämä ovat asiakkuuksien johtamisen kannalta olennaisia asioita, tässä työssä on tahdottu lähestyä aihetta uudella tavalla. Tutkimuksen viitekehys on esitetty tiivistetysti kuviossa 1. Viitekehysten kolme päälukua on pyritty laatimaan niin, että ne keskustelisivat keskenään ja paljastuisi syy-seuraussuhteita, miksi asiakkuuksien johtamista tarvitaan ja mitä pankki voi tehdä.

Tutkimuksen viitekehys



KUVIO 1: Tutkimuksen viitekehys

2 PANKKIEN ASIAKASKANNATTAVUUTEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ

Pankkien asiakastuottoihin vaikuttavien muuttujien kirjo on hyvin laaja. Voitaneen todeta, että nykytilanteeseen vaikuttavat tekijät ulottuvat niin pitkälle, kuin pankkitoimintaa on yleensä harjoitettu. Historian ja menneiden vuosikymmenten kansantaloudellisten muutosten lisäksi tämänhetkinen markkinatilanne on muokkaamassa osaltaan koko toimialaa. Yksittäisen pankin näkökulmasta alalla toimimiseen vaikuttaa tietysti myös tämänhetkinen kilpailukenttä, eli muut vastaavia palveluita tarjoavat yritykset. Tässä luvussa käsitellään muutamia seikkoja, jotka vaikuttavat asiakaskannattavuuteen. Käsiteltävät aihealueet on valikoitu siksi, että ne ovat nyt erittäin ajankohtaisia ja niistä on käyty runsaasti keskustelua myös kohdeyritys pankki X:ssä.

Kuten onkin jo todettu, pankkitoiminnan niin Suomessa kuin koko Euroopassa voidaan sanoa olevan murrosvaiheessa. Rahoitusmarkkinat ovat myös kokemassa suuria muutoksia globalisaation myötä, aiempiin vuosikymmeniin verrattuna Suomi on yhä tiiviimmin osana eurooppalaisia rahoitusmarkkinoita ja lisäksi kehittyvien talousalueiden merkitys eurooppalaisille pankeille on selkeässä kasvussa. Globalisaatio pankkitoiminnassa näkyy myös paikallisemmalla tasolla Itämeren alueella usean pohjoismaisen pankin fuusioitumisessa. (Finanssialan keskusliitto 2012, 14)

Globalisaation ohella finanssialaan vaikuttavia muita merkittäviä trendejä ovat muun muassa yritysten välisen kilpailun kiristyminen, pankkisääntelyn ja – valvonnan lisääntyminen, teknologian kehittyminen ja väestörakenteen sekä kuluttajakäyttäytymisen muutokset (Finanssialan keskusliitto 2012, 14). Pankkialalla kilpailutilanne on muuttunut viime vuosina muun muassa usean pankkiryhmän yhdistymisellä sekä esimerkiksi S-Pankin tulemisella markkinoille. Kilpailijat eivät nykypäivänä olekaan siis enää välttämättä perinteisiä pankkeja. Nämä tekijät asettavat uudenlaisia vaatimuksia pankkien kannattavuudelle niin yleisellä kuin asiakaskohtaisella tasolla. Seuraavassa käsitellään erikseen finanssialan sääntelyä, korkotasoa, suomalaisten kotitalouksien varallisuutta, velkaantuneisuutta sekä maksuhäiriöitä ja tietotekniikan kehitystä. Aihealueita pyritään pohtimaan nimenomaan siltä kannalta, kuinka ne vaikuttavat pankin asiakaskannattavuuteen.

2.1 Finanssialan sääntely ja valvonta

Jo vuosikymmenien ajan pankkitoimintaa on säädelty useilla laeilla ja viranomais määräyksillä. Sääntelyn pohjana tänä päivänä on alun perin vuonna 1993 säädetty laki luottolaitosten toiminnasta, joka uudistettiin 2007 vakavaraisuusjärjestelmän uusimisen yhteydessä. Muita keskeisiä pankkien toimintaa ohjaavia lakeja ovat laki osakeyhtiömuotoisista luottolaitoksista, laki osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista, säästöpankkilaki, maksupalvelulaki, arvopaperimarkkinalainsäädäntö ja tietysti myös yleiset elinkeinotoimintaa säätelevät lait. Nämä lait määrittävät muun muassa luottolaitoksen, talletuspankin sekä rahoituslaitoksen käsitteet ja millaista liiketoimintaa pankit saavat harjoittaa. (Kontkanen 2011, 26–27)

Yksi tärkeimmistä teemoista, mitä pankkitoimintaa ohjaavissa laeissa ja säädöksissä käsitellään, on vakavaraisuus. Vakavaraisuussäännöksillä pyritään ennen kaikkea ennaltaehkäisemään pankkien lii-

allista riskinottoa. Kaikkein olennaisimpana ”nyrkkisääntönä” voidaan pitää, että pankilla tulee olla omaa pääomaa vähintään 8 prosenttia riskipainotettujen saamisten, sijoitusten ja taseen ulkopuolisten sitoumusten yhteismäärästä. Vakavaraisuussäännöksiä käsitellään luottolaitoslaissa, mutta sääntelyn uudistaminen on lähtenyt käyntiin Baselin komitean ja Euroopan unionin aloitteesta 2000-luvun alussa. Ensimmäiset uudistetut vakavaraisuusvaatimukset astuivat voimaan vuonna 2008. Myöhemmin voimaan tulleet sääntelymuutokset käsittelevät muun muassa suuria asiakasriskejä, likviditeettiriskejä, palkitsemisjärjestelmiä ja uudelleenarvopaperistamista. Uudistusta on kuvattu kolmella pilarilla. Ensimmäinen pilari tarkoittaa pääomavaatimuksen matemaattista laskemista, toinen valvojien roolia ja kolmas tuo esille markkinakurin merkityksen. (Kontkanen 2011, 29–31)

Edellä esiteltyjen säännösten lisäksi pankin ja sen työntekijöiden toimintaa ohjaavat myös esimerkiksi säännökset pankkialaisuudesta ja rahanpesun sekä terrorismin estämisestä. Pankkialaisuus tarkoittaa käytännössä, ettei pankissa työskentelevä henkilö saa kertoa ulkopuolisille asiakkaisiin tai muihin henkilöihin liittyvistä asioista, joita hän työpaikallaan voi kuulla (Kontkanen 2011, 33). Laki rahanpesun ja terrorismin estämiseksi ja selvittämiseksi velvoittaa pankkeja seuraamaan asiakkaidensa toimintaa ja ilmoittamaan viranomaisille tavanomaisesta poikkeavasta liiketoimesta (Kontkanen 2011, 37).

Pankkisääntelyn toteutumista valvovat useat viranomaistahot. Käytännön valvonnasta vastaavat pääosin Finanssivalvonta ja kokonaisuudessaan EU:n finanssivalvontajärjestelmä (EFVJ), joista jälkimmäisellä omat roolinsa on esimerkiksi Suomen Pankilla ja Euroopan komissiolla (Kontkanen 2011, 42). Edellä on käynyt ilmi, että pankkitoiminnan sääntely ja valvonta on varsin laajaa ja tiukkaa eikä vertailukohtaa löydy samassa mittakaavassa muilta toimialoilta. Sääntelyä selittänee kuitenkin pankkien suuri vaikutus yhteiskunnalle ja talouden tasapainolle. On tutkittu muun muassa, ovatko pankkisääntely ja valvojien tulkinnat säännöksistä eriytyneet menneisyydessä toisistaan liikaa ja onko valvonta ollut riittävän tehokasta (mm. Halme 1999). Sääntelyllä on varmasti pankin asiakaskannattavuuden kehittämistä vaikeuttavia piirteitä, koska se rajoittaa pankkien riskinottomahdollisuuksia. Riski ja tuotto kulkevat yleisesti tunnustetusti käsi kädessä. Riskien ottamisen rajoittamisella on kuitenkin painavat perusteet, jotka liittyvät pankkien merkittävään yhteiskunnalliseen asemaan. Tarkasteltaessa viime vuosien velkakriisejä joissakin Euroopan unionin valtioissa sekä Yhdysvaltojen talouden äkkilaskua vuonna 2008, voidaan kiistattomasti väittää, että pankkien riskienhallinnalla on oma tärkeä paikkansa.

2.2 Korkotaso

On varsin selvää, kuinka olennaisesti yleinen korkotaso vaikuttaa kannattavuuteen yksittäisen pankkiasiakkaan kohdalla. Erityisen paljon korot vaikuttavat luonnollisesti lainaaja- ja sijoittaja-asiakkaiden kannattavuuteen. Liitteenä 2 olevassa pankki X:n asiakastuoton laskentakaavasta nähdään, että asiakaskohtainen korkokate muodostetaan vähentämällä antolainauksen saaduista koroista ottolainauksen maksetut korot. Asiakaskohtaiseen kannattavuuteen vaikuttaa myös muiden palveluiden hinnoittelu. Asiakaskannattavuuden muodostumista käsitellään tarkemmin myöhemmin omassa luvussaan.

TAULUKKO 1: Euribor-korot (%), tod. pv/360. Vuoden 2013 korot ovat kyseisen vuoden kesäkuulta.
Lähde: Suomen Pankki 2013.

Vuosi	Euribor-korot			
	1kk	3kk	6kk	12kk
2008	4,276	4,644	4,727	4,826
2009	0,888	1,218	1,429	1,610
2010	0,570	0,813	1,083	1,352
2011	1,178	1,393	1,638	2,009
2012	0,325	0,571	0,824	1,108
2013	0,121	0,210	0,321	0,507

Pankissa käytetään anto- ja ottolainauspuolella viitekorkoina 1, 3, 6 ja 12 kuukauden euribor-korkoja sekä pankin omaa primekorkoa. Taulukossa 1 kuvataan euribor-korkojen kehitystä viiden edellisen vuoden osalta ja vertailussa on mukana lisäksi korot vuoden 2013 kesäkuulta. Merkittävin lasku viitekoroissa on tapahtunut vuosien 2008 ja 2009 välillä finanssikriisin yhteydessä. Tuolloin kaikki euribor-viitekortot ovat laskeneet yli kolme prosenttiyksikköä. Vuosien 2010 ja 2011 välillä viitekortot lähitivät uudelleen nousuun, mutta sittemmin ne ovat laskeneet jälleen merkittävästi. Euribor-korkoja käytetään viitekorkoina sekä luotoissa että talletuksissa. Nykyinen alhainen korkotaso hyödyttää laina-asiakkaita, koska lainoista maksettavat korot ovat suhteellisen pieniä, mutta vastaavasti talletuksista saatavat korot ovat matalia. Pankkien kannalta tämä voi tarkoittaa sitä, että tallettaja-asiakkaiden houkuttelemisen saattaa vaikeutua ja ottolainauspuolen hiipuesssa lainaksi annettavia varoja on myös vähemmän. Pankki saa myös alhaisten korkojen aikana niukemmin tuottoja laina-asiakkuuksista. Matalan korkotason tilanteella saattaa olla tällöin pankkien kannattavuutta heikentäviä vaikutuksia.

On käyty runsaasti keskustelua, kuinka pitkään Euroopan keskuspankin kannattaa pitää korkoja matalalla. Vertailukohdaksi on otettu esimerkiksi Yhdysvaltain keskuspankin toimintaa kuluvan vuosittu-hannen alussa, jolloin se piti ohjauskorkoja alhaalla harvinaisen pitkään. Joidenkin tutkijoiden mukaan korkojen pitkäaikainen alhaisuus johti myöhemmin alati kasvavaan lainanottoon ja sen jälkeen rahoitusmarkkinoiden romahtamiseen vuonna 2008. (Verona, Martins ja Drumond 2012, 2) Esimerkiksi Verona ym. (2012, 2) ovat tutkimuksessaan esittäneet, että liiallinen optimismi korkojen ollessa matalia saattaa olla osaltaan aiheuttamassa talouden taantumaa. Velkakuplan puhkeamisen vuonna 2008 Yhdysvalloissa myötä vastaavasti myös edellä mainitut euribor-korot laskivat jyrkästi samana vuonna. Aiheesta ei ole kuitenkaan ehditty tehdä montaa laajaa vastaavanlaista tutkimusta, joten Veronan ym. saamille tuloksille ei ole olemassa laajemmin vertailukohtia. Tämän opinnäytetyön osalta Euroopan keskuspankin korkopolitiikkaa ei ole aiheellista käsitellä laajemmin, mutta on kuitenkin muistettava, että pankit ovat olleet näkyvässä asemassa tämän taantumien aikana ja pankeissa kannattavuuteen liittyvät päätökset voivat vaikuttaa laajemmin yleiseen taloustilanteeseen.

Euribor-korkojen ohella pankin asiakkaiden otto- ja antolainaussojimuksissa voidaan käyttää viite-korkona pankin omaa primekorkoa. Primekorot kehittyvät samalla tavalla kuin markkinakorot, mutta taloussuhdanteiden muutokset näkyvät niissä hitaammin eivätkä ne reagoi muutoksiin yhtä vahvasti. Noususuhdanteessa primekorko pysyy aina markkinakorkoja alempana ja vastaavasti laskusuhdan-teessa primekorko ei laske yhtä alas kuin markkinakorot. Primekoron arvosta päättää aina pankin johto. Arvoon vaikuttavat muun muassa lyhyet ja pitkät markkinakorot (kuten euriborit), inflaatio-odotukset ja yleinen taloustilanne. (Kontkanen 2011, 159) Koska kohdepankki haluaa pysyä tutki-muksessa anonyyminä, pankin oman primekoron kehitystä ei eritellä tarkemmin.

2.3 Varallisuus, velkaantuminen ja maksuhäiriöt eri ikäryhmillä

Kotitalouksien ja yksityishenkilöiden varallisuus kehittyi yleensä varttumisen myötä. Vähiten varalli-suutta on nuorilla alle 25-vuotiailla ja keskimäärin vauraimpia ovat 55–64-vuotiaat. (Tilastokeskus 2011, 4) Sen sijaan kaikkein velkaantuneimpia ovat tavallisimmin nuoret aikuiset. Maksuhäiriöisiä henkilöitä Suomessa on vuoden 2013 maaliskuussa ollut 349 500 (Helsingin Sanomat 2013); suurin todennäköisyys maksuhäiriöihin on nuorilla aikuisilla ja häiriötodennäköisyys alkaa laskea vasta noin 50. ikävuoden jälkeen. Maksuhäiriömerkintöjen määrä on myös kasvanut merkittävästi viime vuosi-na. (Finanssialan keskusliitto 2013)

2.3.1 Varallisuus

Paitsi, että kotitalouksien varallisuus kasvaa ikävuosien kertyessä, se myös monipuolistuu. Prosentu-aalisesti merkittävin osa suomalaisten varallisuudesta on sidottu omistusasuntoihin. 25–34- vuotiaista vasta noin joka toinen asuu omistamassaan asunnossa, mutta sitä vanhemmilla se on huomatta-vasti yleisempää. Tyypilliset asunnonomistajat ovat yli 35-vuotiaita, eläkeläispareja ja lapsiperheitä, joista omistamassaan kodissa asuvien osuus oli 89–91 prosentin välillä vuonna 2009. Sen sijaan esimerkiksi yksinasuvista asumuksensa omisti vain 39 prosenttia. Korkein asunnon keskimääräinen arvo oli 35–44-vuotiailla asunnon omistajilla, 187 000 euroa. Yhden hengen kotitalouksissa omiste-tun asunnon arvo olikin vain 111 000 euroa. Yksinasumisen lisääntymistä voidaan pitää jo huomattavana trendinä, yksinasuvien määrä on viime vuosina ollut jatkuvassa kasvussa ja vuonna 2009 nii-den määrä oli jo noin miljoona (Tilastokeskus, 2011. 4). Saman Tilastokeskuksen tutkimuksen mu-kaan lapsiperheiden omistuksessa olevien asuntojen arvo on noussut vuodesta 2004 vuoteen 2009 mennessä jopa viidenneksellä: yhden hengen talouksien määrän kasvun lisäksi se voidaan nähdä pankkitoimintaan vaikuttavana merkittävänä muutoksena. Toisaalta yksinasujien osalta asuntolaino-jen kysyntä laskee, toisaalta yksittäiset lainat ovat määrältään entistä suurempia.

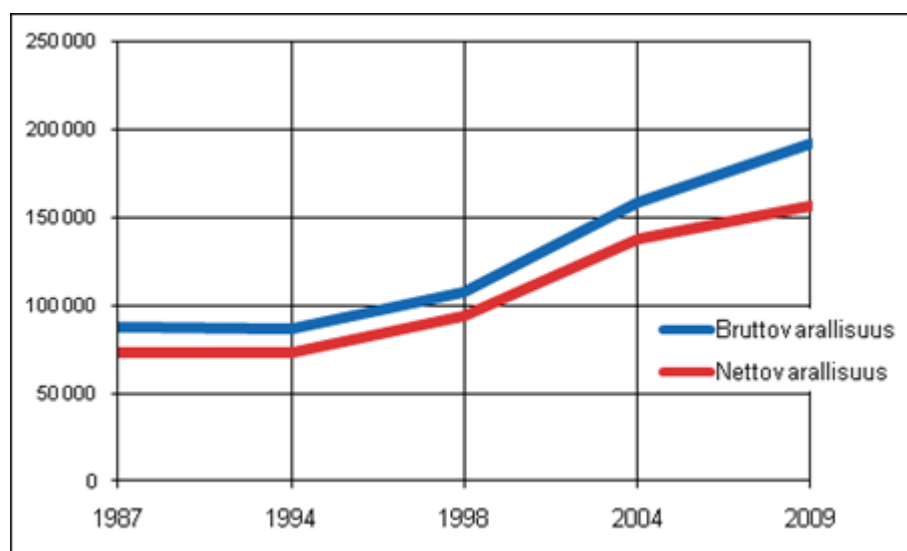
Omistusasuntojen lisäksi suomalaisten varallisuus kohdistuu myös muun muassa sijoitus- ja kesä-asuntoihin, pankkitalletuksiin, pörssiosakkeisiin ja rahastoihin. Niiden ohella voi olla vielä muuta rea-alivarallisuutta, joka voi käsittää vaikkapa autoja, taidetta ja koruja. (Finanssialan keskusliitto 2013) Varallisuuden kasvu ihmisten vanhetessa näkyy muun muassa sijoitusasunnoissa, joita omistavat kaikkein eniten 55–64-vuotiaat ja yli 65-vuotiaat pariskunnat.

Asuntosijoittamisen ohella pankkitalletukset ovat riskittömpää sijoituskohteita. Talletukset ovatkin suurin yksittäinen rahoitusvarallisuuserä, mutta niiden suosio on ollut jo pitkään laskussa. Syynä tähän on pitkälti kasvanut kiinnostus pörssiosakkeita ja rahastoja kohtaan. Kaikesta rahoitusvarallisuudesta talletuksien osuus on kuitenkin yhä noin 40 prosenttia, kun taas pörssiosakkeiden ja rahastojen osuus jää 30 prosenttiin. Osakkeiden ja rahastojen kaltaisille riskipitoisemmille sijoituskohteille on tyypillistä, että niiden osuus sijoitetuista rahavaroista kasvaa tulojen kasvaessa. (Tilastokeskus 2011, 5) Osa- ja rahastosijoitukset ovat siis yhä merkittävimmin suosiossa varakkaimpien keskuudessa.

Edellisestä voidaan huomata, että varallisuuteen vaikuttavat eniten tulotaso ja ikä. Garland toteaa tutkimuksessaan niin ikään, että suurimpia asiakaskannattavuuteen vaikuttavia muuttujia ovat asiakkaan ikä ja vuosittaiset tulot. Luonnollisesti pankki ei itse voi vaikuttaa näihin tekijöihin, mutta tieto siitä, että vanhemmat ja sitä myöten vauraammat asiakkaat ovat kaikkein kannattavimpia, luo uskoa pidemmän tähtäimen asiakkuuselinkaariajattelua kohtaan (Garland 2001, 246).

2.3.2 Velkaantuminen

Tarkasteltaessa suomalaisten velkaantumista viimeisimpien vuosien aikana on kenties havainnollisinta tarkastella brutto- ja nettovarallisuuden kasvua ja niiden välistä eroa. Bruttovarallisuudella tarkoitetaan reaali- ja rahoitusvaroja, joista ei ole vähennetty velkoja. Nettovarallisuudessa huomioon on otettu myös velkaantuminen. (Tilastokeskus 2012) Mitä suuremmaksi brutto- ja nettovarallisuuden ero kasvaa, sitä velkaantuneempi kotitalous on.



KUVIO 2: Kotitalouksien brutto- ja nettovarallisuus 1987–2009, euroa kotitaloutta kohti. (Tilastokeskus, 2011)

Kuviosta 2 on nähtävissä, että niin brutto- kuin nettovarallisuus on kasvanut vuodesta 2004 vuoteen 2009. Ajanjakson aikana bruttovarallisuus on kasvanut reaaliarvoltaan 21 prosenttia, kun taas nettovarallisuus on kasvanut samassa ajassa 14 prosenttia (Tilastokeskus 2011, 1). Kuviosta 2 osoittaa selkeästi, kuinka brutto- ja nettovarallisuuden välinen ero on kasvanut erityisesti 2000-luvulla. Tämä tarkoittaa sitä, että kotitalouksien velkaantuminen on kasvanut huomattavasti. Velkaantumisen kas-

vu Suomessa näkyy lisäksi velkaa ottaneiden kotitalouksien määrässä. Vuonna 2004 velkaa ottaneita kotitalouksia oli 51 prosenttia kaikista kotitalouksista, kun taas vuonna 2009 velkaa ottaneiden osuus oli 60 prosenttia (Tilastokeskus 2011, 6). Tulee toki ottaa huomioon, että velkaantumisen lisäksi myös varallisuus on kasvanut eikä velkaantuminen itsessään ole negatiivinen asia. Esimerkiksi asuntolainan ottaminen ja lyhentäminen on vuokran maksamiseen verrattuna pidemmällä aikavälillä varallisuustilannetta parantavaa toimintaa.

Kun velkaantuneisuutta vertaillaan eri ikäryhmien kesken, selvästi velkaantuneimpia ovat nuoret aikuiset. Kotitalouksien velkaantumisen tunnuslukuna käytetään yleisesti velkaantumisastetta, joka tarkoittaa velkojen määrää suhteessa vuosittaisiin tuloihin. 25–34-vuotiaiden kotitalouksien velkaantumisaste on noussut 195 prosenttiin ja 35–44-vuotiailla 175 prosenttiin vuonna 2010. Kuten olettaa saattaa, valtaosa näiden ikäluokkien veloista koostuu asuntolainoista. 45–54-vuotiailla velkaantumisaste on vielä yli 100 prosenttia (110 %), mutta sitä vanhemmilla velkoja on huomattavasti vähemmän. Asuntolainojen osuus kotitalouksien veloista on kasvanut jatkuvasti, sen sijaan kulutus- ja opintoluottojen ja muiden lainojen osa kaikista lainoista on pienentynyt vuosi vuodelta. (Finanssialan keskusliitto 2013) Nuorten aikuisten velkaantumista selittääkin juuri se, että ensimmäinen omistusasunto hankitaan usein 25–34 ikävuoden välillä ja samoin esimerkiksi opintolainat liittyvät nuorena vietettyihin opiskeluvuosiin.

2.3.3 Maksuhäiriöt

Maksuhäiriöiden voidaan sanoa olevan yhteydessä velkaantumiseen siinä mielessä, että trendinä on ollut nuorten maksuhäiriöiden lisääntyminen. Nuorten maksuhäiriöt on otettava sikäli vakavasti, koska nuorena aikuisena luotonsaanti on usein erityisen tärkeää. Tavallisesti nuorten maksuhäiriöt eivät kuitenkaan liity ongelmiin esimerkiksi asuntoluottojen lyhentämisessä, vaan päivittäiseen kulutukseen ja häiriöt muodostuvatkin muun muassa kulutusluotoista, puhelinlaskuista, verkko-ostoista tai maksamattomista vuokrista. (Helsingin Sanomat 2013)

25–29-vuotiailla henkilöillä maksuhäiriöt ovat kaikkein tavallisimpia, ikäluokasta jopa yli 16 prosentilla on merkintä maksuhäiriöstä. Häiriötodennäköisyys on yhtä lailla kaikkein korkein alle 30-vuotiailla. Ehkä yllättäen seuraavaksi eniten maksuhäiriöitä on 45–49-vuotiailla. Todennäköisyys maksuhäiriöihin alkaakin laskea vasta yli 50-vuotiailla henkilöillä. (Finanssialan keskusliitto 2013) Vähiten häiriöitä löytyy ikäjakauman kummastakin päästä. Alle 20-vuotiaille maksuhäiriöitä ei ole ehtinyt juuri syntyä siitäkään syystä, ettei maksettavia laskuja ole kertynyt yleensä paljoa. Huomionarvoista on myös, että miehillä maksuhäiriöt ovat merkittävästi tavallisempia kuin naisilla. (Helsingin Sanomat 2013)

Maksuhäiriötietoa ja eri ikäluokkien häiriötodennäköisyyksiä käytetään hyödyksi luonnollisesti myös pankkialalla päätöksiä tehtäessä. Tavallisimmin luottotietokyselyitä otetaan asiakkaista esimerkiksi lainaneuvottelun tai luottokorttihakemuksen yhteydessä. Pankki voi myös kieltäytyä ottamasta asiakkaaksi henkilöä, jolla on häiriömerkintöjä luottotiedoissa, mikäli hänellä on asiakkuus jo valmiiksi jossakin toisessa pankissa.

2.4 Teknologian kehitys

Teknologian kehitys on muovannut osaltaan myös pankkien toimintaa. 1990-luvulta alkaen sähköiset palvelukanavat, etupäässä verkkopankki, ovat korvanneet suurelta osin henkilökohtaisia asiakastapaamisia pankin konttorissa. Verkkopalveluiden tekninen ympäristö ja luotettavuus parantuvat myös jatkuvasti ja palveluiden kehittyessä yhä useampi on valmis ottamaan niitä käyttöön (Hellman 2008, 58). Yhtä lailla pankin näkökulmasta voidaan sanoa, että verkkopankki vaikuttaa ensi näkemältä ihanteelliselta tavalta monien palvelujen välittämiseen kustannustehokkuudesta ja tiedonsiirron nopeudesta johtuen (Floh & Treiblmaier 2006, 97).

Erytisesti suomalaiset ovat omaksuneet verkkopankin käytön verrattain laajalti, pankkipalveluja käyttää verkon kautta noin 70 prosenttia suomalaisista. Iäkkäämmille asiakkaille verkossa asiointi on tosin vielä vieraampaa ja he käyttävät esimerkiksi laskujen maksussa yhä suoraveloitusta ja maksupalvelukuoria. (Kontkanen 2011, 74) Berger ja Gensler (2007) osoittavat tutkimuksessaan samoin, että verkkopankin käyttäjät ovat keskimääräisesti nuorempia koko asiakaskunnan keskiarvoon verrattuna. Lisäksi heidän mukaansa verkkopankkia käyttävät ovat keskimäärin muita pidemmälle koulutettuja.

Pankin näkökulmasta tietotekniikan kehitys on tarjonnut sekä mahdollisuuksia että haasteita. Mahdollisuuksista keskeisimpiä on työntekijöiden ajankäytön muuttuminen. Asiakkaista valtaosa maksaa laskunsa itse verkkopankin kautta, jolloin pankkitoimihenkilön aikaa vapautuu muihin tehtäviin. Tämä aika on mahdollista käyttää tuottavampiin tehtäviin, joka voi parantaa kannattavuutta. Puhutaankin trendistä, että kassapalveluhenkilöt vähenevät pankkien henkilöstöstä ja asiantuntijuutta vaativien tehtävien määrä lisääntyy. Tätä voidaan pitää samalla myös haasteena, koska tällöin työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän kouluttautuneisuutta.

Verkkopalveluiden yleistyessä suurena haasteena on myös ostokäyttäytymiseltään erilaisten asiakkaiden tavoittaminen. Hellman (2008) jakaa asiakkaat kolmeen ryhmään: ne jotka ostavat palveluita tai tuotteita aina verkosta, ne, jotka ostavat verkosta joskus ja ne, jotka eivät osta koskaan. Pankkitoiminnassa samankaltaisen jaottelun käyttäminen on mahdollista. Nämä kolme ryhmää voivat poiketa toisistaan myös kannattavuutensa suhteen. Asiakaskohtaista kannattavuutta ajatellen jokaista kolmea asiakasryhmää olisikin hoidettava eri tavoin ja erilaisia kanavia pitkin. Verkkopalveluita kehittäessä yrityksen tulee analysoida asiakaskantaansa ja suunnitella palvelukanavastrategiansa kannattavimmat asiakkaat huomioiden. (Hellman 2008, 57–58) Verkkopankista tuskin kuitenkaan tulee tulevaisuudessakaan ainutta pankkipalveluiden kanavaa, joten pankin on tärkeää löytää kannattava tapa käyttää useita eri viestintäväyliä.

Eräänlainen haaste verkkopalveluiden yleistymisessä on myös ns. ”asiakkaan vallan kasvu”. Perinteisesti kuluttaja-asiakkuudet ovat olleet epätasapainossa siinä suhteessa, että yritys on ollut kooltaan ja vaikutusvallaltaan huomattavasti yksittäistä asiakasta suurempi. Tämä asetelma on käänntynyt kuitenkin ainakin osittain pääläelleen ja internetin tarjoamien uusien jakelukanavien myötä asiakkailla on käytössään enemmän valtaa. (Storbacka 2005, 21) Osittain kehitys johtuu myös siitä, että tarjon-

ta on ylittänyt kysynnän määrän ja päätävältä on siirtynyt pois yrityksiltä (Hellman ja Värilä 2009, 19).

Koska useimmille asiakkaille verkkopankin käyttö on jo arkipäiväistä ja verkkopalveluiden käyttö kasvaa tasaisesti, pankin tulisi uusien verkkoasiakkaiden houkuttelemisen ohella keskittyä nykyisten säilyttämiseen. Kuten koko pankin palvelutarjontaa, myös verkkopalveluita erikseen tulisi kehittää siten, että asiakkaat pysyvät tyytyväisinä ja lojaaleina pankkia kohtaan. (Floh & Treiblmaier 2006, 98) Floh ja Treiblmaier painottavatkin tutkimuksessaan, että on äärimmäisen tärkeää panostaa verkkosivujen ulkoasuun, selkeyteen ja käytettävyyteen. Näillä tekijöillä on suora yhteys asiakasuskollisuuteen ja uskollisuudella on taas yhteyttä asiakaskannattavuuteen. Lisäksi pankin verkkopalveluilla tuntuu olevan merkittävää sovellusarvoa erilaisten tutkimusten tekemisessä. Verkkopankin asiakkaat näyttävät olevan moniin muihin verkkopalveluihin verrattuna varsin kiinnostuneita antamaan palautetta ja olemaan yhteydessä palveluntarjoajaansa. (Floh & Treiblmaier 2006, 106) Erilaisia verkkopalveluita on näin ollen mahdollista soveltaa monenlaisiin tarkoituksiin. Lisäulottuvuutta asiaan tuovat vielä uudenlaiset laitteet, kuten tablettitietokoneet (jos niistä voidaan puhua enää uutuuksina), jotka luovat verkkopankkipalveluille yhä uudenlaisia käyttömahdollisuuksia.

3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN JA ASIAKASKANNATTAVUUS

Tässä luvussa käsitellään kokonaisuudessaan asiakkuuksien johtamisen toimintoja ja asiakaskannattavuutta. Seuraavassa todetaan muun muassa, että pankkiala on monessa suhteessa ollut yksi edelläkävijöistä asiakaskannattavuuden määrittämisessä. Toisaalta perinteinen asiakstuottolaskelma antaa melko staattisen ja lähinnä menneisyyttä luotaavan kuvan kannattavuudesta. Siksi yhä enenevässä määrin on alettu tutkia erilaisten elinkaarimallien käyttöä asiakaskannattavuuden ennustamisessa ja asiakasosuutta potentiaalin kuvaajana. Vastapainoksi huomautettaneen vielä, että pelkkien mahdollisuuksien tarkkaileminen ei riitä, vaan menetetylläkin asiakkaalla on hintansa. Laskelmia ei kannata tehdä kuitenkaan laskelmien itsensä vuoksi eikä asiakkuuksia johtaa, jos siihen ei ole todellista syytä. Ensin pohditaankin, mikä on ajanut pankkeja (kuten muitakin yrityksiä) suuntaamaan voimavaroja asiakkuuksien johtamiseen.

3.1 Miksi asiakkuuksia tulisi johtaa?

Syitä siihen, miksi asiakaskannattavuutta ja asiakkuuspääoman arvoa seurataan yhä laajemmin, on useita. Yksi keskeisimmistä syistä, kuten jo aiemmin on kerrottu, on tarjonnan määrän kasvaminen kysyntään verrattuna. Nykypäivänä lähes kaikkien tuotteiden ja palveluiden osalta tilanne on, että tarjontaa on enemmän kuin kysyntää ja valtaa on tällöin yhä enemmän asiakkailla. Aiemmin tilanteen ollessa toinen, yritykset saattoivat menestyä ajattelematta laajemmin ympäristöönsä saati muodostamatta liiketoimintaansa asiakasnäkökulmaa. (Hellman & Värilä, 2009. 19) Karioidusti voidaan siis sanoa, että ennen tarjonta on ohjannut kulutusta, nyt yritykset valmistavat niitä tuotteita tai palveluita, joille odotetaan löytyvän asiakkaita.

Asiakkaiden vallan kasvamista ei tule kuitenkaan pitää lamaannuttavana muutoksena. Storbacka (2005, 20) nostaa esille, että yrityksen on itse alettava aktiivisesti johtaa asiakkuuksia, jottei se tule asiakkaidensa johtamaksi. Jotta asiakkuuksien johtaminen tuottaisi todellisuudessa hyötyä, se on mielletävä kokonaisvaltaiseksi liiketoimintaprosessien uudistamiseksi, eikä vain yksittäisten rutiinien muokkaamiseksi. Asiakkuusajattelun noustessa pinnalle, termillä tarkoitettiin aluksi pääosin asiakastietokantojen hallintaa. Myöhemmin on kuitenkin havaittu, että asiakkuuksien johtamisella saadaan aikaiseksi parempia tuloksia, kun käytännön toimenpiteet eivät rajoitu vain asiakastietojen tarkkailun ja markkinoinnin yhdistämiseen. (Lehtinen 2004, 17–18) Yhtä lailla tulee muistaa, ettei datan kerääminen ole itseisarvo, jos sitä ei hyödynnetä oikein.

Toinen merkittävä selitys asiakkuuksien hallinnan merkityksen kasvamiselle on aineettoman pääoman arvon kasvu yritystoiminnassa. Asiaa on havainnollistettu esimerkiksi pörssiyritysten markkina- ja tasearvon kasvun erolla. Markkina-arvolla tarkoitetaan pörssiyrityksen osakkeiden yhteenlaskettua arvoa, tase-arvo on sen sijaan nähtävissä suoraan taseesta. Jos markkina-arvon ja tase-arvo suhde on 1, yrityksen arvo markkinoilla on yhtä suuri kuin taseessa näkyvä substanssiarvo. Kun suhdeluku on suurempi kuin 1, arvo on markkinoilla tasearvoa suurempi. Tämä suhdeluku on ollut pörssiyrityksissä monen vuosikymmenen aikana lähes jatkuvassa kasvussa. Markkina-arvon kasvua selittävät tällöin omaisuuserät, joita ei ole kirjattu taseeseen. Tällaisia aineettomia pääomia ovat

vaikkapa yrityksen käytössä oleva osaaminen ja suhteet. Niiden ohella voidaan ajatella yrityksen tulevien kassavirtojen tulevan asiakkailta, joten asiakaskanta on osa aineetonta pääomaa. (Storbacka 2005, 14–16) Aineettoman pääoman merkityksen kasvaessa päätöksiä ei kyetä tekemään kestävästi pelkän tuloslaskelman ja taseen perusteella, vaan asiakkuuksien hallinta on otettava yhä tiiviimmin osaksi yrityksen taloudellista johtamista.

Aiemmin sekä liiketoiminnan kasvua että kannattavuutta on mitattu hyvin pitkälti tuotelähtöisesti. Pankkimaailma ei ole poikkeus, vaan menestystä on arvioitu markkinaosuuksilla ja talletusten sekä luottojen määrillä. Markkinaosuus on kuitenkin sikäli epäluotettava mittari, että myyntivolyymien kasvu ei tarkoita läheskään aina kannattavuuden kasvamista. Kasvun tulisikin olla määrällisen sijasta laadullista. (Storbacka 2005, 27) Huomiona tähän toki voi lisätä, ettei pankki voi jättää talletusten ja luottojen rahamääräisten arvojen vertailua huomiotta, koska riittävän suuren talletuskannan ylläpitäminen on edellytys lainojen myöntämiselle ja pankkitoiminnan kestäväälle jatkamiselle. Lisäksi jo edellä on käsitelty luottolaitosten toimintaa ohjaavia lakeja ja säännöksiä, jotka asettavat muun muassa vaatimuksia pankin vakavaraisuudelle. Lisäksi toimialasta riippumatta perinteiset tuloslaskelma ja tase ovat olleet – ja ovat jatkossakin – erittäin tärkeitä, päätöksentekoa ohjaavia tietolähteitä, joita ei ole syytä jättää hyödyntämättä (Hellman & Värilä 2009, 42). Aineettomien pääomien, kuten asiakkuuspääoman arvon mittaamista tulisi kuitenkin kehittää, jotta niitä olisi helpompi soveltaa esimerkiksi päätöksenteossa.

Perinteisen tuotelähtöisen kannattavuusajattelun näkökulmasta asiakaskannattavuus saattaa tuntua joskus epäjohdonmukaiselta ja irrationaliselta. Asiakas voi vaikkapa ostaa tuotetta, jonka myynti on yritykselle erittäin kannattavaa, mutta hän voi olla itse heikosti kannattava tai kannattamaton (Hellman & Värilä 2009, 118). Kilpailu myös pankkialalla on tiivistynyt osittain tarjonnan kasvamisen vuoksi ja kamppailu kannattavimmista asiakkaista kiihtyy samaa vauhtia. Pankeissa asiakkuuksien johtamisen tärkeyteen on herätty jo varhain ja finanssialaa voidaan pitää asiakkuuksien johtamisessa yhtenä ”pioneeriloista”. Asiakkaiden kannattamattomuus on muun muassa saanut pankit tarkastelemaan asiakaskantojaan yhä enemmän pääomina. (Garland 2001, 246) Myöhemmin vertaillaan osaltaan myös, olisiko järkevämpää hankkia kokonaan uusia asiakkaita vai pyrkiä etupäässä kehittämään nykyisiä asiakassuhteita kannattavammiksi. On kuitenkin osoitettu, että oikeiden asiakkaiden hankkiminen ja asiakassuhteiden ylläpitäminen juuri heidän kanssaan on B2C- toimialalla elintärkeää (Storbacka 2005, 24). Voidaan siis päätellä, että pankkitoiminnan kestävä ja pitkän tähtäimen kasvun kannalta on ensiarvoisen tärkeää tunnistaa asiakkuuksien arvo ja merkitys.

3.2 Asiakaskannattavuuslaskenta pankeissa

Kuten pankin tilinpäätös eroaa tavallisen yrityksen tilinpäätöksestä, myös asiakaskannattavuuden laskenta poikkeaa pankeissa muihin toimialoihin verrattuna. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että pankin tuotot muodostuvat pääosin kahdella eri tavalla. Ensinnäkin, korkotuotot muodostuvat antoja ottolainauksen korkojen marginaalista. Toiseksi, tuottoa kertyy myös erilaisista palkkioista, kuten palvelumaksuista, välityspalkkioista, korttien kuukausimaksuista ja tilisiirtomaksuista. (Garland 2001, 235–236) Kautta toimialojen yleisimmin tunnustettu asiakaskannattavuuslaskennan sovellutus lienee

asiakastuloslaskelman malli, jossa tuotoista vähennetään asiakkuuteen liittyvät kustannukset. Tiedot tällaiseen laskelmaan on useimmiten saatavissa yrityksen taloushallinnon, toiminnanohjauksen ja asiakashallinnan käytössä olevista järjestelmistä. (Hellman & Värilä 2009, 126) Asiakaskannattavuuslaskennassa voidaan hyödyntää myös toimintolaskennan periaatteita, jolloin asiakaskohtaiseen kannattavuuteen vaikuttavat myös välilliset kustannukset (Garland 2001, 236).

On kuitenkin kyseenalaistettava, että riittääkö asiakaskannattavuuden määrittämiseen pelkästään jokin tällainen kaava, jonka lopputuotteena on yrityksen käytettäväksi yksi kannattavuutta kuvaava luku. Yhden luvun sovellusarvo on nimittäin laajaa ymmärrystä vaativien päätösten kannalta suhteellisen vähäinen. (Hellman ja Värilä 2009, 125) Hellman ja Värilä (2009, 125) painottavatkin, että asiakaskannattavuus tulisi määrittää kolmesta näkökulmasta, jotka ovat asiakassuhteen kannattavuus asiakkaan oma kannattavuus ja asiakassuhteen tuleva kannattavuus. Asiakassuhteen kannattavuudella tarkoitetaan kaikkein tavallisinta, mutta kuitenkin keskeisintä lähestymistapaa asiakaskannattavuuteen. Asiakassuhteen kannattavuutta voidaan siis määrittää muun muassa asiakaskannattavuuslaskelman kautta. Sen sijaan asiakkaan omaa kannattavuutta päästään tutkimaan laajimmin yritysasiakkailta – tarkkailun kohteena on tällöin asiakasyrityksen oma liiketoiminta ja sen kannattavuus. Kuitenkin myös kuluttaja-asiakkaista on saatavilla vastaavanlaisia ”kannattavuustietoja”. Pankkialalla tällaista dataa ovat esimerkiksi luottotiedot. Kolmantena osa-alueena esiin nostetaan asiakassuhteen tuleva kannattavuus, jota voidaan määrittää erilaisilla elinkaarimalleilla.

Storbacka (2005) korostaa sen ohella, että useat perinteisesti käytetyt asiakaskannattavuuden laskentakaavat tarkastelevat vain mennyttä aikaa, eli ovat retrospektiivisiä. Tällaisia menneisyyttä kuvaavia mittareita ovat Storbackan mukaan muun muassa asiakkuuden elinkaarituohto, myyntikate (pankissa tämä tarkoittaisi pelkkää korkokatetta) ja asiakkuuden kokonaiskustannukset. Retrospektiivisten mittarien lisäksi tulisi hyödyntää prospektiivisiä, tulevaisuutta ja asiakkuuden potentiaalia arvioivia mittareita. Prospektiivisiä mittareita ovat muun muassa asiakkaiden hankintakustannukset, asiakkaiden vaihtuvuus ja kommunikaation tehokkuus. (Storbacka 2005, 168–169) Storbackan mukaan elinkaarimallit kuvaisivatkin vain mennyttä aikaa, vaikka yleinen käsitys on päinvastainen. Hellman (2008) esittää sopiviksi välineiksi näiden ohella muun muassa asiakastaseen, asiakasvirtakortin ja erilaiset asiakasportfoliot, joiden avulla asiakaskannattavuutta voidaan määrittellä useasta eri näkökulmasta.

Erilaisten asiakaskannattavuusmallien soveltuvuutta pankkialalle on tutkittu suhteellisen laajalti. On todettu, että perinteisen asiakastuloslaskelman kaltaisia kaavoja, joissa tuotoista vähennetään kustannukset, on mahdollista käyttää pankkiasiakkaan tuottoa määrittäessä. Toimiala tuo kuitenkin omanlaisiaan vaikeuksia tähän, koska useat lakien säännökset ja kirjanpito vaatimukset esimerkiksi säätelevät, mitä tietoa vähittäispankkitoimialalla tallennetaan. Saatavilla oleva tieto liittyy valtaosin eri tilien välillä liikkuviin rahasummiin ja laskutettuihin palkkioihin – sen sijaan vaikkapa annettuja sijoitusneuvoja tai niihin käytettyä aikaa ei rekisteröidä muistiin samalla tasolla. Lisäksi vuosien takaisiin asiakkuustietoihin voi joissain tapauksissa olla hankalaa ja kallista päästä käsiksi jälkepäin. (Garland 2001, 236–237) Perinteiset asiakaskannattavuuden määrittäytävät ottavat siis pääosin

huomioon jo tapahtuneen, seuraavassa esitellään erilaisia näkökulmia, joilla pyritään ennakoimaan tulevaa.

3.3 Asiakkuuden elinkaaren arvo ja asiakasosuus

Keskeisiä käsitteitä prospektiivisessa asiakkuuksien johtamisessa ovat asiakkuuden elinkaari ja elinkaaren arvo. Asiakkuuden elinkaaren arvo (englanninkielisessä kirjallisuudessa customer lifetime value, CLV) vaikuttaa olevan kuitenkin melko löyhä käsite, jolla tarkoitetaan eri yhteyksissä useaa eri asiaa. Samoin sitä määritetään ja lasketaan monella eri tavalla. Tavallisimmin elinkaaren arvoon sisällytetään kuitenkin asiakkuuden arvo menneisyydessä sekä tämänhetkinen ja tulevaisuuden potentiaalinen arvo. (Hawkes 2000, 2-3) Nykyisen arvon laskemisen voidaan sanoa olevan vielä melko yksinkertaista, joten ratkaisevimmat haasteet liittyvät tulevan arvon laskemiseen. Nykyisen arvon laskemisessa tavallisimmat ongelmat koskevat kuluja kohdistamista, etenkin mitä tarkemmin erilaisia yleiskustannuksia halutaan kohdistaa asiakkuudelle (Lehtinen 2004, 127). Pankkialalla asiakkuuden tulevaan, potentiaaliseen arvoon liittyvät esimerkiksi kysymykset, voiko asiakas ylittää tilinsä, hakea uutta lainaa tai aloittaa säästämisen (Hawkes 2000, 5).

Potentiaaliseen arvoon ja asiakkaan tulevaan käyttäytymiseen haetaan useimmiten ennusmerkkejä aiemmista ostoista ja tapahtumista sekä väestörakenteellisista tekijöistä, kuten eri ikäluokkien varallisuustiedoista. Lehtisen mukaan (2004, 135) asiakkuuden potentiaalisessa arvossa tulee tarkastella erityisesti asiakasosuutta ja sen kasvattamista. Asiakasosuudella tarkoitetaan määrää, joka yrityksellä on asiakkaan ostoista ja asioinneista, jotka liittyvät yrityksen toimialaan (Lehtinen 2004, 135). Pankkialalla asiakasosuus tarkoittaa tällöin sitä määrää asiakkaan käyttämistä pankkipalveluista, jotka on hankittu yhdestä tietystä pankista. Potentiaaliseen arvoon asiakasosuus liittyy siten, että asiakasosuutta kasvattamalla pankki pyrkii samalla saamaan suuremman osan asiakkaan tulevasta kasvavista, jotka liittyvät pankkiasiointiin (Storbacka 2005, 99). Asiakasosuuden kasvulla on todettu olevan yhteyttä asiakaskannattavuuden paranemiseen, joten asiakasosuuden tulisi yrityksen kannalta olla mahdollisimman suuri (Lehtinen 2004, 135). Myös Garland (2001, 235) toteaa, että mitä pidempään asiakassuhde jatkuu, sitä suurempi asiakasosuus pankilla on asiakkaan pankkipalveluista. Samoin Garlandin mukaan asiakasosuuden kasvaessa asiakaskannattavuus parantuu. Lisäksi asiakassuhteen pitkittyessä ja asiakasosuuden kasvaessa ”kontaktiarvo” kasvaa ja asiakas suosittelee yritystä muille (Lehtinen 2004, 130). Pankin näkökulmasta asiakasosuus on siis hyvin merkittävä tulevan arvon ja kannattavuuden mittari, joten sen arvon kasvattamisella tehdään etukäteen töitä asiakassuhteen tulevaisuuden eteen.

Asiakasosuuteen liittyen pankeissa erittäin tärkeä ja käytetty termi on kokonaisasiakkuus, jolla tarkoitetaan, että asiakas on keskittänyt kaiken asiointinsa yhteen pankkiin. Yleisesti ajatellaan, että kannattavimmat asiakkuudet ovat kokonaisasiakkuuksia. Haenlein ja Kaplan (2009, 2) osoittavat esimerkiksi, että pankille tavallisesti kaikkein kannattamattomimpia ovat asiakkaat, jotka pitävät sitä toissijaisena pankkina ja toistuvaissuoritus, kuten palkka on ohjattu toisen pankin tilille. Ns. ”kakospankissa” asiakkaalla on sen sijaan vain yksittäisiä palveluita, kuten luottokortti tai tallelokero. Tällöin pankki ei tavallisesti saa asiakkaasta riittävästi tuottoja kustannusten kattamiseksi. Tulevan

kannattavuuden kannalta asiakas tulisivin pyrkiä saamaan kokonaisasiakkaaksi; korkea asiakasosuus vaikuttaa myönteisesti asiakaskannattavuuteen.

On kuitenkin käyty keskustelua, ovatko tulevaisuutta kuvaavat laskelmat riittävän tarkkoja ja luotettavia. Vaikka nykyisellä asiakasosuudella ja tulevalla kannattavuudella onkin selkeä yhteys, on kyseenalaistettu, kuinka pitkälle johtopäätöksiä voi tehdä tämänhetkisen asiakaskannattavuuden perusteella. Esimerkiksi Campbell ja Frei ovat osoittaneet tutkimuksessaan (2004, 122), että tämänhetkisen asiakaskannattavuuden perusteella tulevaisuutta voidaan ennustaa luotettavasti vain noin vuoden verran eteenpäin. Samassa tutkimuksessa osoitetaan, ettei demograafisilla tiedoilla (väestörakenteellisilla, kuten eri ikäluokkien varallisuuskehitys) voida tarkasti ennakoita asiakkuuden arvon kehitystä.

Mielipiteet ovat vahvasti eriäviä niin ikään sen suhteen, kuinka tarkkoja laskelmien tulee olla. Hellman (2008, 167) korostaa, että erilaisten mittareiden tulosten tulee olla ehdottoman tarkkoja ja luotettavia, jotta niiden perusteella voidaan tehdä päätöksiä. Sitä vastoin Hawkes (2000, 9) pitää pyrkimystä täydelliseen tarkkuuteen esteenä erilaisten elinkaarimallien luomiselle. Esimerkkinä Hawkes nostaa tilanteen, jossa yhden asiakkaan potentiaalinen arvo on 2000 ja toisen 300. Vaikka kumpikin laskettu arvo olisi jopa 20 prosenttia väärässä, ero on silti riittävä, jotta sen perusteella voidaan tehdä päätöksiä. Suuntaa-antavia tuloksiakin voidaan siis käyttää apuna liiketoiminnallisissa ratkaisuisissa. Kriittikkinä Hawkesin näkemukseen voidaan sanoa, että tulee harvoin esimerkin kaltaisia tilanteita, joissa valinta tehdään kahdesta näin eritasoisesta vaihtoehdosta. Summittaiset luvut eivät sen lisäksi riitä perusteeksi vaikkapa luotonantopäätöksiä tehtäessä. Toisaalta suuntaa-antavuus saattaa soveltua esimerkiksi markkinoinnin suuntaamiseen liittyviin kysymyksiin. Tulevaisuutta kuvaavia laskelmia on käytettävä siis melko harkinnanvaraisesti, mutta niistä on kuitenkin saatavilla merkittäviä hyötyjä.

Asiakasosuus ja elinkaaren arvo määrittävät siis pitkälti, millä tavalla asiakkuuden suhteen tulisi toimia. Tämä johtuu suurelta osin myös siitä, ettei millään yrityksellä (tai pankilla) ole rajattomia resursseja ja varoja, vaan ne tulee kyetä kohdistamaan kannattavasti (Hawkes 2005, 7). Asiakkuuden elinkaaren arvo auttaa myös huomaamaan, etteivät kaikki asiakkaat ole kannattavuuden ja potentiaalisen suhteen samanarvoisia, vaan lupaavimpiin asiakkuuksiin kannattaa investoida keskimääräistä runsaammin. Elinkaaren arvon perusteella katsotaan voitavan tehdä jopa segmenttikohtaisia budjet-teja, joiden avulla asiakaskannattavuutta pyritään parantamaan. (Hawkes 2000, 10)

Vastaavasti asiakasosuuden seuraaminen avaa liiketoimintaan uusia mahdollisuuksia. Aiemmin monilla toimialoilla on käytetty tavallisesti paljon resursseja asiakkaisiin, joiden asiakasosuus on jo korkealla. Sen sijaan voimavarojen keskittäminen asiakkaisiin, joiden asiakasosuus on matala ja jotka tekevät harvakseltaan suuria ostoja, saattaa avata uusia ovia kannattavuuden kasvulle. (Hellman 2008, 227) Pankkialalla asiakasosuuksien kasvattaminen tarkoittaa usein kokonaisasiakkuuksien lisäämistä, jolloin käytännössä asiakkaan kaikki palvelut ovat samassa pankissa. Pankki- ja vakuutusala on yleisesti ottaen ollut yksi edelläkävijöistä asiakkuuden arvon ja kannattavuuden ennakoimi-

nessa (Storbacka 2005, 172). Se lienee olevan huomattavissa myös monen pankin toimintatavoista niin uusien kuin nykyisten asiakkaiden suhteen.

Elinkaaren arvon mittaaminen antaa yleensä tuloksia siitä, millainen asiakkuuden arvo on sen täytessä potentiaalinsa. Elinkaarilaskennan tuloksia voidaan tällöin pitää melko optimistisinä. Toisinaan voi kuitenkin käydä niin, että jostakin syystä asiakkuus päättyy. Seuraavaksi käsitelläänkin asiakkuuden päättymistä ja sitä, millainen hinta menetetyllä asiakkuudella on.

3.4 Asiakkuuden päättyminen

Useinkaan ei huomioida, että asiakkuuden päättyminen – tai jo heikko sopeutuminen palveluihin – vaikuttaa kahdella tavalla. Ensinnäkin, menetetyt asiakkuuden myötä yritykseltä jää saamatta tulo-
virtoja tekemättä jääneistä ostoista. Sen lisäksi vaikutukset voivat olla välillisiä, kun yritys ei asiakkaan myötä enää pääse hyötymään ”suusta suuhun- markkinoinnista” ja asiakkuuden suositteluarvosta. (Hogan & Lemon 2003, 197)

Tästä syystä asiakkuuksien päättymisen syiden seuraamista pidetään tärkeänä. Jottei vastaisuudessa menetettäisi niin paljon ”hyviä asiakkaita”, tulisi ymmärtää syvemmin tekijöitä ja kriittisiä asiakas-
kohtauksia, jotka ovat johtaneet asiakkuuksien päättymiseen. (Lehtinen 2004, 151) Vaikka asiakkuuksien johtaminen onkin kehittynyt yrityksissä paikoitellen jo hyvin pitkälle, asiakkuuden päättymisen hoitamiseen ei ole kiinnitetty yhtä laajalti huomiota. Tyypillistä on esimerkiksi unohtaa, kuinka tärkeää on päättää asiakkuus yrityksen kannalta tyylikkäästi ja myönteisesti, koska tällöin asiakkaalle jää asiakassuhteen päättämisestä huolimatta yrityksestä positiivinen mielikuva, ja kynnys asiakkaaksi palaamiseen on huomattavasti matalampi. (Lehtinen 2004, 150)

Pankeissa asiakkuuden päättymisessä erilaisilla lopetusvaltakirjoilla on usein suuri merkitys. Asiakkuuden siirto toisesta pankista tapahtuu tavallisesti siten, että asiakkaan uusi pankki lähettää entiseen pankkiin valtakirjan, joka ohjeistaa lopettamaan valtakirjassa erikseen määritellyt palvelut. Valtakirja voi lisäksi velvoittaa vanhaa pankkia esimerkiksi ilmoittamaan uudelle pankille tiedot asiakkaan suoraveloituksista, e-laskuista ja muista maksuliikenneasioista. Usein valtakirjoissa on myös maininta asiakkaan hyväksynnästä siihen, ettei asiakkaan entinen pankki saa olla yhteydessä asiakkaaseen pankin vaihtoon liittyvissä asioissa. Tällä pyritään ainakin siihen, ettei entinen pankki voisi enää esittää vastatarjousta, joka estäisi pankin vaihdon. On kuitenkin pitkälti pankkien omassa harkinnassa, kunnioitetaanko tällaista mainintaa valtakirjassa ja otetaanko asiakkaaseen vielä yhteyttä asiakkuuden päättämisen jälkeen. Joka tapauksessa nämä seikat rajoittavat jossain määrin asiakkuuden päättymisen syiden aktiivista seuraamista.

4 MILLAISIA SEIKKOJA ASIAKKUUKSIEN JOHTAMISESSA KANNATTAA HUOMIOIDA?

Luvussa 2 esiteltiin muutamia tekijöitä, jotka vaikuttavat pankin asiakkuuksien johtamiseen ja asiakaskannattavuuteen. Edellisessä luvussa taas käsiteltiin, mitä asiakkuuksien johtaminen ja asiakaskannattavuusajattelu tarkoittavat sekä pohdittiin yhä, mikä on vahvistanut näiden asioiden merkitystä entisestään. Asiakkuuksien hallinnalla pyritään käytännössä aina yritystoiminnan kannattavuuden kehittämiseen ja kustannusrakenteen parantumiseen. Toisaalta vaikutukset saattavat nykyä myös sitoutuneemmissa ja tyytyväisemmissä asiakkaissa, joiden myötä kannattavuus voi parantua välillisesti. Seuraavaksi käsitellään asiakkuuksien johtamista koko pankkitoiminnan kannattavuuden kasvun kivijalkana ja sen jälkeen osa-alueita, joihin pankissa on syytä kiinnittää huomiota. Myöhemmin, luvun 4.1 lopussa vielä selvennetään, kuinka käsiteltävät aiheet on valittu.

4.1 Asiakkuuksien kehittäminen kasvun pohjana

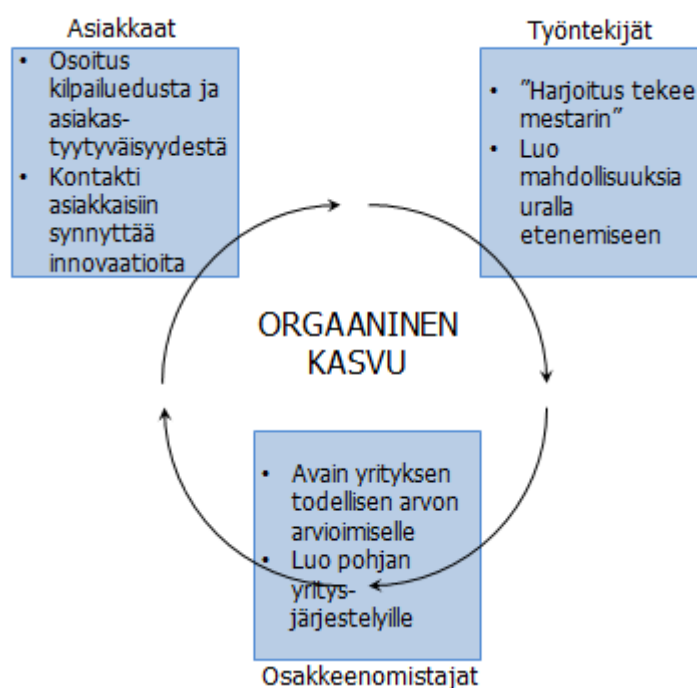
Aivan aluksi on syytä todeta, että asiakasajattelua tuskin kannattaa kehittää vain sen takia, että siitä on muodostunut selkeä trendi monella toimialalla. Myöskään asiakaskannattavuuslaskentaa ei tule laajentaa vain siitä syystä, että saataisiin uusia mittareita, jotka teettäisivät pankin henkilöstölle lisää työtä. Yhtä lailla asiakkuuksien johtamisen hyödyt jäävät verrattain niukoiksi, jos sitä ei ymmärretä oikein. Pyrkimys asiakkuuksien kehittämiseen kaatuu usein muun muassa siksi, että asia ymmärretään liian pintapuolisesti, työntekijöitä ei kouluteta riittävän hyvin sisään asiakkuusajatteluun ja kuvitellaan, että ongelma ratkaistaan hankkimalla jokin asiakkuuksien hallintaan liittyvä tietokoneohjelmisto (Lehtinen 2004, 231).

Asiakkuuksien kehittämiseksi tulisi löytää selkeä tarkoitus ja päämäärä, joka ohjaa toimintaa ja motivoi niin johtoa kuin työntekijöitä sitoutumaan uuteen ajattelumalliin. Asiakkuuksien johtamisen tarkoitus määriteltävissä helposti lähes jokaisessa pankissa tai yrityksessä, koska se on käytännössä poikkeuksetta kannattavuuden parantuminen ja/tai kasvun lisääminen. Storbackan mukaan (2005, 31) asiakkuuksien johtamisella on mahdollista saavuttaa *orgaanista kasvua*, joka tarkoittaa markkinaosuuden kasvattamista esimerkiksi ilman yritysostoja. Pankkialan kaltaisilla ”kypsillä markkinoilla” markkinaosuuden kasvattaminen on huomattavan vaikeaa saavuttaa orgaanisen kasvun kautta ja se vaatii yritykseltä merkittävää kilpailuetua (Storbacka 2005, 31). Toimiva asiakkuuksien hallinta voisi kenties olla tällainen kilpailukeino.

Asiakaskeskeisen kulttuurin omaksuminen vaatii yritykseltä paljon. Se on kuitenkin välttämätöntä, jos halutaan kehittää kannattavuutta nimenomaan asiakkuuksien kehittämisen kautta. Kehityksen onnistumiseksi vaaditaan sekä rakenteellisia että asenteellisia muutoksia, jotka liittyvät organisatorakenteen osalta muun muassa asiakastietokantojen hallintaan sekä hyödyntämiseen ja asenteiden osalta asiakaslähtöisen ajatusmallin tukemiseen. (Hellman 2008, 17) Edellä on käytetty runsaasti asiakas-etuliitteisiä käsitteitä, kuten asiakkuuspääoma, asiakaskannattavuus ja asiakasosuus, mutta kyse ei ole perinteisten sisäisen laskentatoimen termien muuttamisesta mielivaltaisesti uuteen muotoon. Esimerkiksi asiakassaatavien tai asiakasvaihto-omaisuuden kaltaisilla käsitteillä ei ole mie-

lekästä käyttötarkoitusta. Joitakin uusia käsitteitä ja mittareita kuitenkin tarvitaan, koska, kuten jo edellä on kerrottu, vanhat tuotelähtöiset käsitteet eivät sovellu nykyaikaiseen johtamiseen.

On esimerkiksi painotettu, että markkinaosuuksien tarkastelemisen sijasta tulisi keskittyä yhä vakavammin asiakasosuuteen. Markkinaosuuden kasvua tavoitellaan usein erilaisilla kampanjoilla ja hinnaanalennuksilla, jotka harvoin luovat oikeasti kestäväää ja laadullista kasvua. (Hellman 2008, 29) Luvussa 3.3 tuotiin jo esille, että asiakasosuuksien mittarina sen sijaan tulevaisuuteen suuntaava ja antaa monenlaisia tietoja asiakkuuksista. Pankkialalla tuotokeskeinen liiketoimintamalli ei myöskään enää toimi, koska alan kilpailu on valmiiksi jo hyvin tiukkaa. Rakenteellista kasvua pankkialalla on haettu erilaisten fuusioiden kautta, mutta on havaittu, että yhdistymiset tuovat haasteita yksittäisten asiakassuhteiden syventämiselle, koska ne heikentävät asiakasuskollisuutta (Nordman 2004, 136). Lisäksi aiemmin tuotokeskeisessä ajattelussa on painotettu erilaisten kampanjoiden merkitystä, mutta asiakaskeskeiseen malliin sopii paremmin yksittäisten kampanjoiden jakaminen pidemmälle aikavälille ohjaamaan päivittäistä toimintaa. Tällöin tavoitetaan suurempi osa asiakaskunnasta ja tehokkuus on suurempaa kuin perinteisissä kampanjoissa. (Hellman 2008, 62)



KUVIO 3: Orgaanisen kasvun itseään vahvistava kehä (Mukaiilen: Storbacka 2005, 35).

Asiakkuuksien hallinnalla tavoitellaan siis orgaanista kasvua, jota havainnollistetaan kuviossa 3. Storbackan malli on rakennettu pääasiassa osakeyhtiöille, koska kuviossa on myös osakkeenomistajanäkökulma. Pankkimaailmassa liikepankit ovat osakeyhtiömuotoisia, mutta samaa mallia voidaan käyttää ainakin suuntaa antavasti myös paikallispankeille, koska niin osuus- kuin säästöpankeissakin omistajat vaikuttavat pitkälti päätöksentekoon.

Orgaanista kasvua kuvataan tässä itseään vahvistavana kehänä; kun kasvu hyödyttää jokaista kolmea eri ulottuvuutta, ne tukevat kasvamista entisestään. Asiakasnäkökulmalla tuodaan esille, että orgaanisella kasvulla yritys voi tuottaa lisäarvoa myös asiakkaalleen. Vastaavasti, kun asiakkaat ovat

tyytyväisiä ja läheisessä suhteessa yrityksen kanssa, yritys saa heiltä arvokasta tietoa, kuinka kehittää palvelujaan entistä parempaan suuntaan. Työntekijänäkökulmasta tämä voi tarkoittaa jokapäiväisten prosessien ja rutiinien kehittymistä, jolloin työstä tulee sujuvampaa. Lisäksi orgaaninen kasvu tukee henkilöstön urakehitystä, koska kasvava yritys tarvitsee jatkuvasti asiantuntijoita yhä vaativampiin tehtäviin. Omistajanäkökulmasta voidaan todeta, että vain pitkällä tähtäimellä, kestävästi ja systemaattisesti toimiva yritys tuottaa omistajilleen todellista arvoa. Tällöin omistajat ovat yhtä lailla valmiimpia tukemaan yrityksen kasvua. (Storbacka 2005, 35–36)

Orgaanisen kasvun mallia voidaan sovelletusti käyttää ohjaamaan myös pankin kasvustrategiaa, olipa sitten kyse liike- tai paikallispankista. Pankkiasiakkaan näkökulmasta on yhä tärkeämpää, että hän kokee saavansa jotakin lisäarvoa asiakkuudestaan. Teknologian kehityksen myötä pankeissa tehdään yhä vähemmän ns. suorittavaa työtä, kuten kassapalvelua ja vastaavasti asiantuntijuuden tarve kasvaa. Omistajanäkökulma on yhtä lailla oleellinen, koska omistajien tuki edellyttää myös pankeissa niin volyymien kuin laadunkin kasvua. Tästä syystä asiakkuusnäkökulmaa tulisi miettiä pankissa myös konttorikohtaisesti; konttorien lopettaminen erityisesti pienillä paikkakunnilla on lisääntynyt, mutta asiakkuuksien kehittämisen kautta konttorista voidaan joissain tapauksissa tehdä jälleen kannattava omistajien silmissä.

Seuraavaksi käsitellään pankin asiakkuuksien johtamiseen liittyviä kysymyksiä, joita ovat muun muassa asiakashankinnan ja asiakkuuksien säilyttämisen tasapaino, asiakkuuden lujuus, asiakassalkkuajattelu ja hinnoittelu. Tässä yhteydessä käsitellään edellä mainittuja teemoja, koska ne tulevat esille myös opinnäytetyön tutkimusosassa ja niistä on keskusteltu haastatteluissa. On huomioitava, että näiden asioiden lisäksi asiakkuuksien johtamisen kokonaisuudessa tärkeitä seikkoja ovat myös muun muassa asiakastyytyväisyys ja myynnin johtaminen. Raportin on tahdottu tuovan aiheesta esille tuoreita näkökulmia ja tekstistä on haluttu yhtenäinen kokonaisuus, seuraavien alalukujen sisältö on määritelty sen mukaan.

4.2 Uusiasiakashankintaa vai nykyisten asiakkuuksien säilyttämistä?

Ei voida antaa aukotonta ja yksiselitteistä vastausta siihen, onko yritykselle kannattavampaa keskittyä uusien asiakkaiden hankintaan vai nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen. Asiasta on lukuisia erilaisia näkemyksiä ja lisäksi yritysakohtaisesti vaikuttaa se, millainen asiakaskanta organisaatiolla on tällä hetkellä. Toisaalta sanotaan, että globalisaation kehittymisen ja tarjonnan sekä informaation lisääntymisen myötä asiakkuuksien johtaminen siirtyisi uusien asiakkaiden hankinnasta yhä enemmän nykyisiin asiakkaisiin, koska uusiasiakashankinta on yhä haasteellisempää (Lehtinen 2004, 234). Yhtä vakuuttavasti kuitenkin voidaan todeta, että uusiasiakashankinnan kautta voidaan kasvattaa koko asiakaspääoman arvoa, kun uuden asiakkaan arvo on parempi kuin keskimääräisen asiakkaan arvo (Storbacka 2005, 122). Uusiasiakashankinnan osalta voidaankin sanoa, että yhä tärkeämpää on löytää keinoja oikeanlaisten asiakkaiden hankintaan. Syyinä tähän on etenkin se, että asiakashankinnan vaihtoehtoiskustannukset ovat kasvaneet merkittävästi, joten on yrityksen määriteltävä tarkoin, mihin rajalliset resurssit kohdistetaan. (Storbacka 2005, 24) Edellä on jo käsitelty, kuinka markkinaosuuksien mittaamisen sijasta tulisi keskittyä asiakasosuuksiin. Asiakashankinnan osalta tämä tar-

koittaa sitä, että volyymilähtöinen asiakkaiden hankinta on harvoin kannattavaa. Sen asemesta tulee pyrkiä hankkimaan asiakkaita, joilla on potentiaalia korkeaan asiakasosuuteen ja -kannattavuuteen. Helppoa tämä ei kuitenkaan ole, koska hyviä asiakkaita ei ole ylen määrin (Lehtinen 2004, 216).

Uusasiakashankinnassa alati kasvava ongelma on lisäksi, että uudet asiakkaat on lähes poikkeuksetta "vietävä" kilpailijalta. Erityisesti pankkialaa ajatellessa, käytännössä jokaisella ihmisellä on palveluja jossakin pankissa. Kilpailukeinot ovat rajalliset ja asiakkaan voittaminen kilpailijan palveluiden ääreltä voi olla kallista. Ja vaikka nähtäisiinkin paljon vaivaa, uusiksi asiakkaiksi saattaa silti valikoitua kannattamattomia tapauksia. Tällaisia asiakkaita voivat olla esimerkiksi ihmiset, jotka eivät ole täysin sopeutuneet nykyiseen kulutusyhteiskuntaan maksukykynsä osalta. Pankeissa sekä asiakkuuksien hankintaa että kehittämistä hankaloittaa muutenkin se, että luottoa tarvitsevat asiakkaat eivät maksukyvyttömyydestään johtuen voi saada lainaa. Vastaavasti sellaiset, joille pankin kannattaisi myöntää luottoja, eivät niitä välttämättä tarvitse. (Lehtinen 2004, 216)

Uusasiakashankinta ei kuitenkaan onnistu, mikäli sitä tehdään liian lyhytnäköisesti. Tavallisesti monet uudet asiakkaat ovat asiakassuhteen alussa kannattamattomia ja kannattavuus paranee vasta ajan kuluessa ja asiakassuhteen kehittyessä (Hellman & Värilä 2009, 120). Vaikka uusasiakashankinnassa tulee kyetä löytämään potentiaalisia asiakkaita, vaaditaan lisäksi myös kärsivällisyyttä asiakassuhteen kehittymisen suhteen. Pankkialalla tämä on erityisen totta. Esimerkiksi Garland (2001, 240) luonnehtii, että asiakassuhde syvenee asiakkaan varttumisen myötä. Nuoret asiakkaat ovat tyypillisesti kannattamattomampia, koska he käyttävät tiettyjä palveluita suhteessa enemmän kuin he tuovat pankille tuottoja. Nuoret kuormittavat pankkeja muun muassa suurella tilitapahtumien määrällä ja suurella luoton tarpeella. Lisäksi pankki ei välttämättä veloita mitään palveluista nuorelle asiakkaalle. Kuitenkin asiakkaan vanhetessa usein myös varallisuus kehittyy ja pankille tarjoutuu mahdollisuuksia myydä lisää ja monipuolisempia palveluita. Tärkeänä osana ovat säästämisen tuotteet. Lisäksi laajasti palveluita käyttävät asiakkaat suosittelevat pankkia herkästi muillekin ja ohjaavat jälkikasvunsa saman pankin asiakkaiksi.

Kuitenkin jo olemassa olevien asiakkuuksien kehittämisessä voi piillä useanlaisia vaikeuksia. Eritoten tulee ymmärtää, missä määrin asiakassuhteita todella voi kehittää. Kaikilla asiakkuuksilla ei ole luonnollisesti suurta potentiaalia, eikä vastaavasti potentiaalisestakaan asiakassuhteesta voida ajatella, että sitä pystyisi korjaamaan jollakin yksinkertaisella keinolla. Asiakassuhteesta ei voida ajatella karrikoidusti, että se on ongelma, johon täytyy löytää ratkaisu. Päämäärä, eli kannattavuuden paraneminen on kuitenkin saavutettavissa. Tässä ei voida korostaa liikaa asiakkaan kuuntelemisen ja ymmärtämisen merkitystä. Asiakassuhteessa voidaan saavuttaa molemminpuolista hyötyä, kun yritys ymmärtää asiakasta paremmin ja toimii tapauskohtaisesti sen mukaan. (Lehtinen 2004, 235)

On siis myönnettävä, ettei voida yksiselitteisesti puolustaa kumpaakaan vaihtoehtoa. Sekä asiakkaiden hankinta että niiden kehittäminen pitävät sisällään useita mahdollisuuksia ja uhkia. Olennaisinta tällaisessa vertailussa lieneekin se, että voimavarojen kohdistamista opittaisiin suunnittelemaan. Melko tuoreena suuntauksena voidaankin pitää sitä, että asiakkuuspääoman arvon maksimoimiseksi

käytössä olevat resurssit tulee kohdistaa mahdollisimman tarkoin asiakashankinnan ja asiakaspysyvyyden välille (Storbacka 2005, 24).

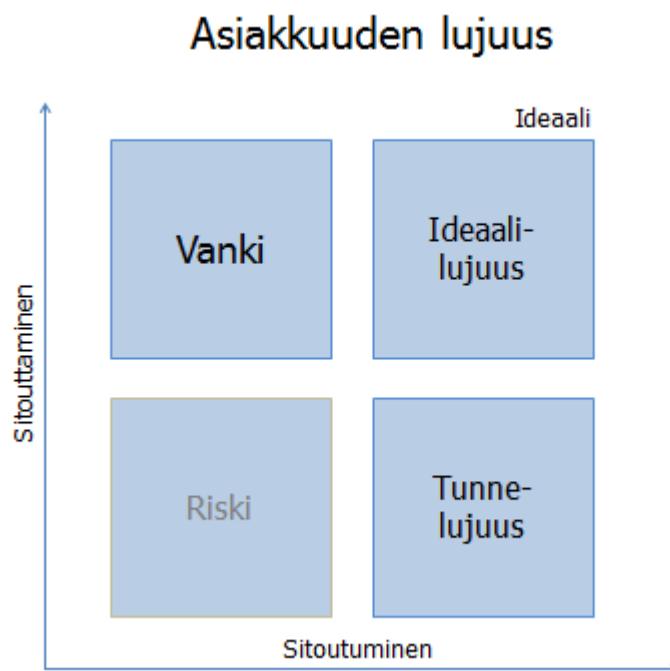
4.3 Asiakkuuden lujuus

Yleensä asiakkuuden lujuuden sijasta käytetään tutumpaa termiä, asiakasuskollisuutta. Nämä tarkoittavatkin lähestulkoon samaa asiaa. Lujuus on kuitenkin hiukan laajempi käsite: kun asiakasuskollisuutta esiintyy tunnesyistä, asiakkuuden lujuus voi olla myös jopa pakotettua (Lehtinen 2004, 27). Pakotettu asiakkuuden lujuus ei kuitenkaan ole itsessään tila, johon kannattaisi pyrkiä, koska silloin asiakassuhde ei syvene uskollisuudeksi ja asiakas saattaa vaihtaa pankkia vaikkapa jonkin sitoumuksen päätyttyä (Nordman 2004, 167).

Tässä raportissa käsitellään teemaa kuitenkin etupäässä asiakkuuden lujuuden kautta, koska pankkitoiminnassa esiintyy osaltaan myös tapauksia, joissa asiakassuhde jatkuu lujuuden, ei niinkään uskollisuuden vuoksi. Asiakassuhde voi olla pakotetusti luja esimerkiksi, jos pankin asiakkaalla on luotorekisteriin kirjattuja maksuhäiriöitä, eivätkä muut pankit tästä syystä huoli häntä asiakkaakseen, vaikka asiakas itse tahtoisikin vaihtaa pankkia. Sen lisäksi on esimerkiksi mahdollista, että asiakkaan pankin valintaa määrittää asuinpaikka; etenkin silloin, jos lähiseuduilla ei ole runsaasti valinnanvara. Tällöin asiakassuhde jatkuvuus perustuu ennemminkin rationaaliseen lujuuteen, ei niinkään asiakasuskollisuuteen.

Tulee myös ottaa huomioon, että yhä nykypäivänäkin joillakin asiakkailla pankin vaihtoa vaikeuttavat nykyiseltä pankilta otetut luotot. Niin asunto- kuin muutkin lainat saattavat ”kiinnittää” asiakkaat pankkiin pidemmäksi aikaa, sen lisäksi asiakkaat saattavat ylipäättänsä sitoutua lainaa myöntäneeseen pankkiin lujemmin. On kuitenkin todistettu, että tavallisesti 40–49 vuoden iässä, kun asuntolaina on maksettu, asiakas on keskimääräistä taipuvaisempi vaihtamaan pankkia. Tässä ikävaiheessa asiakassuhteen jatkuminen olisi kuitenkin pankille edullista, koska asiakkaalla on käytössä lainan hoitamisen jälkeen enemmän varoja ja hänelle voitaisiin myydä muun muassa sijoitus- ja säästämis tuotteita. (Garland 2001, 236)

Lisäksi, pankkiasiakkuudet luokitellaan monessa asiayhteydessä asiakkaan näkökulmasta ”matalan kiinnostuksen kohteiksi” ja tämä tuo asiaan tiettyjä erityispiirteitä. On esimerkiksi osoitettu, että yrityso- ja fuusiotilanteissa pankkiasiakkuuksia pystytään suhteellisen kivuttomasti siirtämään palveluntarjoajalta toiselle. (Storbacka 2005, 45) Pankkifuusioissa asiakasuskollisuus on takuulla koetuksella usean asiakkaan kohdalla, mutta moni asiakas ei siltikään pidä välttämättä tärkeänä vaihtaa pankkia. Samoin ajatellaan, että vähittäispankkitoiminnassa myöskään asiakastyytyvyydellä ei ole niin merkittävää yhteyttä kannattavuuteen kuin useimmilla muilla toimialoilla (Garland 2001, 236). Tämä johtunee juurikin siitä, että pankkipalvelut ovat edellä kuvatun kaltaisia matalan kiinnostuksen kohteita. Toisaalta, hyvä asiakaspalvelu voi olla silti pankille oivallinen kilpailukeino.



KUVIO 4: Asiakkuuden lujuus (Mukaillen: Lehtinen 2004, 35)

Ei kuitenkaan kannata ajatella, että asiakkuutta pakottavasti lujittavat tekijät sallisivat pankkia kiinnittämään vähemmän huomiota asiakasuskollisuuteen ja asiakastyytyväisyyteen. Optimaalinen tilanne on luonnollisesti sellainen, että asiakas on tunnetasolla sitoutunut ja hänet on yhtä aikaa onnistuttu sitouttamaan joillakin sopimuksilla yritykseen, koska tällöin hän tyypillisesti kasvattaa asiakasosuuttaan (Lehtinen 2004, 25). Kuvio 4:stä nähdään, että sitä vastoin asiakkailla, jotka syystä tai toisesta kokevat olevansa pakotetusti asiakassuhteessa, on matala kynnyks vaihtaa palveluntarjoajaa, kun tilanne sen sallii. Pelkällä tunnetasolla sitoutuneet asiakkaat ovat alttiita vaihtamaan yritystä, jos se ei toimikaan esimerkiksi samojen arvojen ohjaamina, kuten asiakas olettaa. Riskiryhmää ovat sellaiset, joilla ei ole henkilökohtaista sitoutuneisuussidettä yritykseen, eikä se ole onnistunut kiinnittämään asiakasta omalla toiminnallaan. (Lehtinen 2004, 35) Toisaalta on tutkittu, että valtaosa ihmisistä tahtoo lähtökohtaisesti pitkään jatkuvan asiakassuhteen pankin kanssa ja vain vähemmistö haluaa hakea vaihtelua tätä kautta (Nordman 2004, 137).

Asiakkuuden lujuuden ja asiakasuskollisuuden arvostaminen tulee määritellä myös yrityksen strategian kannalta. Tällöin samassa yhteydessä kannattaa vertailla myös edellisessä luvussa käsitellyjä uusasiakashankintaa ja nykyisten asiakkuuksien kehittämistä. Vertailtaessa asiakashankinnan ja nykyisten asiakkuuksien kehittämisen kannattavuutta, kysymys on usein myös siitä, miten korkealle asiakasuskollisuuden merkitystä arvostetaan. Kun pyritään kannattavuuden kasvuun asiakassuhteiden kehittämisen kautta, usein korostetaan erityisesti nykyisten asiakkuuksien säilyttämistä ja ”parhaiden asiakkaiden” palvelemista. On totta, että uusasiakashankinta vie runsaasti varoja ja aikaa, kuten jo edellä todettiin, mutta toisinaan kalleus nostetaan kenties liiankin helposti kynnyskysymykseksi. Asiakasuskollisuutta korostetaan toisinaan jopa asiakaskantojen arvon kehittämisen kustannuksella. (Storbacka 2005, 36) Asian ei tietenkään tulisi olla niin päin, että ”häntä heiluttaa koiraa”, vaan asiakkuuden lujuuden tulisi olla yksi osan asiakkuuksien johtamisen kokonaisuudessa.

4.4 Asiakassalkkuajattelu

Yhtenä keinona asiakkuuksien kokonaisvaltaisempaan hallintaan on esitetty asiakassalkkuteoriaa, jossa asiakkaat jaotellaan joillakin perusteella salkkuihin, jotka ovat eri työntekijöiden vastuulla. Asiakassalkkuajattelu perustuu portfolioteoriaan, joka on luotu tuoton ja riskin välisen suhteen optimoimiseksi sijoitustoiminnassa. Käytännössä tämä tarkoittaa sijoittamista erilaisiin sijoitusinstrumentteihin. Päällimmäisenä ajatuksena portfolioteoriassa on, että pitkällä tähtäimellä voidaan saavuttaa ihanteellinen tuotto-riskisuhde, kun sijoitukset jaotellaan pieniin osiin ja erilaisiin tuotteisiin, kuten osakkeisiin, rahasto-osuuksiin ja korkoinstrumentteihin. Osa sijoituksista, kuten osakkeet ovat riskiltään korkeita, mutta potentiaalinen tuottokin on tyypillisesti melko hyvä. Sen sijaan esimerkiksi korkotuotteet ovat matalariskisiä, mutta tuottokin on selvästi alhaisempi. Teoriapohjaa on ehdotettu siirrettäväksi viime vuosina myös asiakkuusajatteluun. Tuotot ja riskit nimittäin vaihtelevat samalla tavalla eri asiakkaiden ja asiakasryhmien välillä ja siksi on pohdittu keinoja käytössä olevien resursien optimaaliseen kohdistamiseen eri asiakkaiden välillä. (Storbacka 2005, 66) Asiakassalkkuajattelun kehitykseen ovat vaikuttaneet myös kannattamattomat asiakkaat; kannattamattomia asiakkaita pyritään hallitsemaan yhä enemmän abstraktien kokonaisuuksien asemesta pääomina, joita on helppompi käsitellä asiakassalkussa (Garland 2001, 246)

Kuten sijoitustoiminnassa, myös asiakassalkkujen luomiseen ja sisällön määrittelyyn on useita erilaisia vaihtoehtoja. Yksi tapa määrittellä, kuka asiakas kuuluisi mihinkin salkkuun, on asiakkaiden jaotteleminen esimerkiksi asiakkuuden arvon, keston tai riskin perusteella. Siten esimerkiksi kannattavuuden tarkkailua, uudistamista tai säilyttämistä asiakkuudet ovat jaettuina erillisiin salkkuihin ja salkku määrittää jo lähes valmiiksi toimintamallin, kuinka asiakkaan suhteen tulisi toimia. (Storbacka 2005, 67–70) Asiakassalkkuajattelu saattaa vaikuttaa jokseenkin samanlaiselta kuin segmentointi, mutta ne tarkoittavat kuitenkin eri asioita. Segmentoinnissa asiakkaat ryhmitellään myös sen perusteella, millä tavalla yritys tuottaa arvoa asiakkaille. Asiakassalkkuajattelu on sen sijaan ”itsekkäämpi” näkökulma, jossa olennaista on vain, millä tavalla asiakas on kannattava ja tuottaa arvoa yritykselle. (Storbacka 2005, 67)

Toinen vaihtoehto on rakentaa useita asiakassalkkuja, joista jokaisessa asiakkaat ovat samoja, mutta tarkastelunäkökulma on erilainen. Tällaisia erillisiä asiakasportfolioita ovat muun muassa asiakaskannattavuus-, asiakasosuus-, ostofrekvenssi- ja kanavaportfolio. (Hellman 2003, 210) Hellmanin kuvaamat portfoliot ovat ennemminkin laskentatyökaluja, joilla voidaan tarkastella asiakaskantaa erilaisista näkökulmista. Storbackan esittämä asiakassalkkuajattelu liittyy suuremmin asiakkuuksien johtamiseen ja kehittämiseen, joten tässä yhteydessä käsitellään lähinnä sitä.

Eri salkuissa olevat asiakkaat vaativat kannattavuuden kannalta siis erilaisia hoitomalleja. Esimerkiksi kannattamattomia asiakkuuksia tulee tarkkailla aktiivisesti ja mahdollisuuksien mukaan tulla jopa lopettamaan (Storbacka 2005, 77). Sen sijaan jo kannattaville asiakkaille tulee pyrkiä tarjoamaan aktiivisesti lisäpalveluita, jotka vakiinnuttavat asiakasosuutta ja samalla asiakaskannattavuutta voidaan kasvattaa pitkäjänteisesti (Campbell & Frei 2004, 123).

Asiakassalkkujen kohdalla on erityisen tärkeää, että ne ovat yrityksessä selkeästi jonkun vastuulla. Harmillisen usein käy nimittäin niin, että asiakassalkkumallin käyttöönotossa vastuuhenkilöt jäävät nimeämättä, jolloin asiakassalkun arvon kasvattaminen ei ole enää yhtä realistinen tavoite. Jos asiakassalkkujen arvoa halutaan lähteä todella kehittämään, tuleekin lähteä siitä, että salkusta vastuullisen henkilön työnkuva pitäisi määrittää uudelleen tehtäviksi, joiden päämääränä on kasvattaa asiakassalkun kokonaisarvoa. (Storbacka 2005, 153) Hellman (2003, 211) toteaa myös, että vastuiden määrittämisen kautta asiakassalkkujen lisäksi on mahdollista kehittää suurempia kokonaisuuksia, kuten asiakasuskollisuutta ja -kannattavuutta sekä uusasiakashankintaa. Toisaalta voidaan ajatella, että harvassa yrityksessä riittäisi resursseja tällaisessa tilanteessa siihen, että kaikki työkuvat määriteltäisiin uuden salkkumallin pohjalta aivan uudelleen. Erityisesti pienissä työyhteisöissä, kuten pankkien sivukonttoreissa työtehtävät ovat harvoin kovinkaan tarkoin rajattuja; tämä saattaa aiheuttaa haasteita asiakassalkkustrategian implementoinnille.

Lisäksi asiakassalkkujen vastuuttamiselle tuovat haasteita yrityksessä käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät. On yhä hyvin yleistä, että esimerkiksi tulospalkkioiden perusteet liittyvät lähinnä yrityksen tilikauden tulokseen ja johdon mielestä olennaisiin tuotevolyymeihin. Asiakasajattelu ja palkitseminen ovat tällöin ristiriidassa keskenään, eivätkä ne tue toisiaan. Johtamismallien olisi siksi tässäkin suhteessa muututtavasti kokonaisvaltaisesti niin, että strategian laadinnan ohella asiakasnäkökulma ilmenisi myös esimerkiksi henkilöstö- sekä myynnin johtamisessa. (Storbacka 2005, 152) Jotta henkilöstö motivoituisi asiakassalkkujen rahamääräisen arvon kasvattamiseen, saattaisikin olla kannattavaa luoda esimerkiksi yhteys tulospalkkion ja asiakassalkun arvon kehityksen välille.

4.5 Hinnoittelu

Hinnoittelukysymyksistä on tullut pankkialalla yhä tärkeämpiä ja niihin kiinnitetään aiempaa runsaammin huomiota. Tähän vaikuttaa kenties eniten muutokset korkotasossa ja se, että korkotaso on pysynyt alhaalla jo suhteellisen pitkään. Lisäksi pankit kokevat painetta kustannustehokkuuden parantamiseen. Toisaalta kuluttajat ovat tänä päivänä yhä hintatietoisempia ja asiakkaat vaativat myös hinnoittelun suhteen yhä enemmän läpinäkyvyyttä. (Wruuck 2013, 1)

Kautta eri toimialojen voidaan todeta, että hinnoittelu on keskeinen osa asiakkuuksien johtamista. Toimiala määrittää kuitenkin pitkälti, millä tavalla yrityksen tulisi suhtautua hintojen määrittämiseen. Aloilla, joilla tuotteet ovat keskenään samanlaisia ja helposti tuotettavia, hintakilpailukyky on tärkeää. Sen sijaan aloilla, joilla yritykset kilpailevat keskenään spesifioituilla tuotteilla tai asiantuntijuutta vaativilla palveluilla, asiakas kiinnittää pikemminkin huomiota lisäarvoon, jotka yritys tuottaa hänelle. (Lehtinen 2004, 41) Tällöin asiakkaan kokema arvo ja laatu nousevat jopa hintaa tärkeämmäksi tekijäksi.

Hinnoittelu pankkialalla poikkeaa pitkälti monesta muusta toimialasta. Pankkien myymiä palveluita tai tuotteita hankitaan verrattain harvoin ja tuotteet ovat joskus asiakkaan näkökulmasta vaikeasti hahmotettavia (esimerkiksi monet sijoituskohteet), lisäksi palveluista saatetaan veloittaa eri aikaan

kuin niitä käytetään. Nämä syyt tekevät pankkipalveluiden hinnoista joskus haasteellisia ymmärtää. Lisäksi asiakas voi muodostaa usein mielipiteen pankkipalveluiden hinta-laatusuhteesta vasta pidemmän ajan kuluttua, kun taas esimerkiksi hotelli- ja ravintola-alalla hintaa ja palvelun tasoa voidaan verrata keskenään lähes välittömästi. Toisaalta myös hinnoitteluun vaikuttaa se, että pankkipalvelut lasketaan matalan kiinnostuksen palveluihin, eivätkä ne itsessään herätä asiakkaissa tyypillisesti kovinkaan suurta innostuneisuutta, joten pankkien hinnoitteluun saatetaan kiinnittää toisaalta jopa vähän huomiota siinä suhteessa, kuinka paljon niistä maksetaan. (Wruuck 2013, 4) Toisaalta myös pankkialan kaltaisilla asiantuntijapalveluita ja monimutkaisia tuotteita tarjoavilla aloilla hintakilpailukyvyyn merkitys on kasvanut. Asiakkaan tulisi maksaa juuri sen verran, kuin hän kokee saavansa yritykseltä lisäarvoa, mutta luonnollisesti yrityksen kannalta hinta ei voi olla kustannuksia alempi. (Lehtinen 2004, 42–43)

Hinnoittelua on käytetty pankeissa myös keinona ohjata asiakkaita käyttämään kustannustehokkaampia palvelukanavia. Esimerkiksi henkilökohtaisten kassapalveluiden, kuten laskujen maksamisen ja tilisiirtojen hintoja on kohotettu jopa huomattavasti, jotta asiakkaat siirtyisivät käyttämään yhä enemmän itsepalveluväyliä, kuten verkkopankkia ja pankkiautomaatteja. (Hogan & Lemon 2003, 198) Lisäksi esimerkiksi Euroopan pankkimarkkinoilla eri valtioiden välillä on huomattavasti eroja, millä tavalla erilaisista palveluista veloitetaan. Tällaisia erityispiirteitä on muun muassa se, veloitetaanko tilin ylläpidosta. Toisaalla asiakkaalta veloitetaan jo pelkän tilin olemassaolosta, toisaalla taas ylläpitokustannukset pyritään kattamaan muiden oheispalveluiden hinnoilla, kuten kortti- ja verkkopankkimaksuilla. Lisäksi hinnoittelua on esimerkiksi Alankomaissa sovellettu siten, että esimerkiksi tilinylityksiä tehneet asiakkaat maksavat korotettuja palvelumaksuja. (Wruuck 2013, 3-4)

Hinnoittelu on siis tärkeä osa asiakkuuksien johtamista ja yksi keskeisimmistä kysymyksistä nykypäivän pankkitoiminnassa. Nykyinen markkinatilanne on tuonut haasteita pankeille eikä tuottoja voida hankkia enää samassa mittakaavassa korkokatteen kautta. Kuitenkin asiakkaan ja pankin välinen luottamussuhde on jouduttu määrittämään uudelleen monessa kohtaa. Hinnoittelua ei voida pitää tietenkään minkäänlaisena ihmekeinona, jolla pankki voi nostaa kannattavuutensa yhtäkkiä ennennäkemättömän hyvälle tasolle. Silti hinnoittelulla, jossa huomioidaan sekä lisäarvon tuottaminen asiakkaalle että pankin kustannustehokkuuden ylläpitäminen, voidaan ratkaista monia nykytilanteen tuomia ongelmia. (Wruuck 2013, 17)

5 NYKYTILA KOHDEYRITYKSEN ASIAKKUUKSIENHALLINNASSA

Tässä luvussa käsitellään, millaiset lähtökohdat kohdeyrityksenä toimivan pankki X:n asiakkuuksien johtamisessa on. Aluksi tarkastellaan yleisellä tasolla pankin asiakkuuksien johtamisen strategiaa ja asiakaskannattavuutta. Sen jälkeen kuvaillaan asiakkuuden elinkaariajattelua ja pankissa käytettyjä asiakkuuksien johtamisen apukeinoja. Lopuksi käsitellään hinnoittelua, johon pankkien tulee tässä markkinatilanteessa kiinnittää huomiota. Luvussa on pyritty peilaamaan viitekehyksessä esitetyjä aiheita pankki X:n näkökulmasta. Lisäksi erikseen esitellään pankissa käytettyjä asiakkuuksienhallinnan välineitä, kuten asiakasvastuutusta ja -luokittelua. Luvun sisältö on koottu pääosin pankin sisäisistä ohjeista; aiheet on jaoteltu silmälläpitäen viitekehystä ja kohdeyrityksen omia tarpeita. Haastattelujen tuloksissa käsitellään pitkälti samoja aiheita.

Opinnäytetyön kohdeyritystä ei esitellä tarkemmin, koska se haluaa pysyä tässä yhteydessä anonyyminä. Siksi kohdeyritystä kutsutaan tässä raportissa vain nimellä pankki X.

5.1 Asiakkuuksien johtamisen strategia

Kenties keskeisin termi kohdeyrityksen asiakkuuksien johtamisessa on asiakkuuden arvo. Asiakkuudesta muodostuu asetettujen tavoitteiden mukaan arvoa sekä pankille että asiakkaalle. Pankki saa asiakkuudesta arvoa kahdella eri tavalla: asiakkuus ensinnäkin tuo pankille elinkaarensa aikana kasvavirtaa, toiseksi pankille muodostuu arvoa suosittelusta, kun tyytyväiset ja sitoutuneet asiakkaat suosittelevat pankkia muille. Asiakkaan kokema arvo on moninainen käsite, joka sisältää sekä taloudellisen hyödyn että asiakkaan kokemia tunneperäisiä hyötyjä, kuten sosiaalisia suhteita pankin kautta. Pankin asiakkuuksien johtamisen strategiassa pyritään kasvattamaan asiakkuuden arvoa kummankin osapuolen kannalta. (Pankki X 2012)

Varsinainen asiakkuuksien johtamisen tavoite pankissa on asiakaskannan arvon kasvattaminen. Arvon kasvamiseen nähdään vaikuttavan kolme muuttujaa, jotka ovat asiakkaiden lukumäärä, hintapremio ja käytössä olevat palvelut. Jokainen näistä kolmesta muuttujasta vaikuttaa suoraan asiakaskannan arvoon. Asiakkuustavoitteen lisäksi on määritelty asiakkuusvisio, joka on määritelty sisällöltään pääpiirteiltään seuraavasti (tarkkaa sanamuotoa pankin sisäisestä ohjeesta ei paljasteta):

”Pankki X:n asiakkaat kokevat pankin yhteistyökumppanikseen, joka tukee sekä arjessa selviytymistä että erilaisten toiveiden toteutumista. Asiakkaat ovat sitoutuneita, uskollisia ja keskittävät kaikki pankkipalvelunsa pankki X:ään. Lisäksi he suosittelevat pankkia lähipiirilleen.”

Jotta edellä esitellyt tavoitteet ja visio toteutuvat, on tunnistettu useita kriittisiä menestystekijöitä, joihin pankissa tulee keskittyä. Tärkeintä niiden mukaan on varmistaa, että toimintamallit ovat yhtenäisiä ja apukeinot ovat hyödyksi asiakkuuksien kehittämisessä. Tärkeää on myös kehittää jokaisen asiakastyössä olevan myyntitaitoja, jotta asiakastapaamiset tuottavat tulosta. Muita kriittisiä menestystekijöitä ovat muun muassa kustannustehokkuuden lisääminen, asiakaskokemuksen parantami-

nen ja lisämyyntiohjelmien kehittäminen. Näihin teemoihin keskittymällä pankki X:ssä pyritään kasvattamaan asiakaskannan tuottavuutta. (Pankki X 2012)

Asetettuihin tavoitteisiin ja kriittisiin menestystekijöihin puututaan kohdeyrityksessä kolmella eri tasolla. Nämä tasot ovat ylin johto, esimiehet ja asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät. Ylimmän johdon tehtävänä on keskittyä organisointiin, resurssien kohdistamiseen ja kokonaisvaltaiseen asiakaskantojen johtamiseen. Esimiesten rooli liittyy sen sijaan asiakkuuksien ja myynnin johtamiseen sekä valmentavaan esimiestyöhön. Asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät taas pyrkivät saavuttamaan kattavat myyntitaidot sekä saamaan aidon vuorovaikutussuhteen asiakkaan kanssa. Jokaisen kolmen tason toiminta heijastuu suoraan siihen, millaista arvoa asiakas kohtaamisesta muodostuu pankille ja asiakkaalle. Kaikkien tasojen toiminnan tulee tästä johtuen olla hyvällä tasolla. (Pankki X 2012)

5.2 Asiakaskannattavuuslaskenta

Pankissa käytetty asiakastuoton laskentakaava on esitetty liitteessä 2. Kaavan voidaan sanoa olevan ns. tavallinen tapa laskea asiakas kohtaista tuottoa pankissa. Pankin tuotot ja kustannukset liittyvät siis ensinnäkin anto- ja ottolainauksen korkoihin ja toiseksi pankin saamiin palvelumaksuihin ja maksumiin kustannuksiin palveluista. Luonnollisesti myös esimerkiksi luottotappiot otetaan asiakastuotossa huomioon. (Pankki X 2013)

Pankkitoimihenkilö saa tietojärjestelmistä näkyville helposti muun muassa asiakastuoton. Näissä tiedoissa näkyy eritellysti, mistä pankki on saanut asiakkaan kohdalla tuloja ja mistä on vastaavasti koitunut kustannuksia. Kustannuksia ei kohdisteta asiakkaita kohden kuitenkaan esimerkiksi toimintolaskentaperusteisesti, joten vaikkapa asiakkaan neuvontaan käytetty aika ei näy asiakastuottolaskelmassa. Epätarkkuutta voi siis syntyä: kaksi asiakasta voi näkyä tuottonsa suhteen täysin samanarvoisina, mutta toiseen on käytetty aikaa kenties jopa kymmenkertaisesti toiseen verrattuna. Asiakaskannattavuuden laskentaa tai tietojen tarkkuutta ei tässä kuitenkaan selvennetä tarkemmin pankin anonymiteetin ja liikesalaisuustekijöiden vuoksi.

Yleensä ottaen voidaan kuitenkin vielä todeta, että asiakaskannattavuuden parantamiseksi pankin tulee pyrkiä ”ostamaan” rahaa mahdollisimman halvalla ja ”myymään” mahdollisimman kalliilla. Asia saattaa kuulostaa yksinkertaiselta, mutta talous- ja markkinatilanteiden muutokset tuovat tähän merkittäviä haasteita. Toisena osatekijänä asiakaskannattavuudessa esiin nousee palveluiden oikea ja kannattava hinnoittelu. (Pankki X 2013)

5.3 Asiakkuuden elinkaari

Elinkaarimallia kuvataan liitteessä 3. Käytetty malli muistuttaa sikäli tavallisia tuotteen tai asiakkuuden elinkaaria, että se muistuttaa s-käyrää. Tässä tapauksessa ei ole kyse laskentasovelluksesta, jolla voitaisiin arvioida asiakkuuden arvoa tulevaisuudessa, vaan kuvio pyrkii osoittamaan, mitkä ovat asiakkuuden elinkaarella kriittisiä pisteitä ja millä tavalla pankin tulisi eri vaiheissa toimia.

Elinkaari sisältää kolme erilaista hoitomallia eri vaiheissa oleville asiakkuuksille. Niistä ensimmäinen koskee asiakkuuden alkamista ja asiakkaan tutustuttamista pankin palveluihin. Uusille asiakkaille pyritään soittamaan muutaman kuukauden kuluttua asiakassuhteen alkamisesta, sujuuko hänellä kaikki niin kuin pitääkin. Tavoitteena on vahvistaa asiakkaan palvelukokemusta. Toinen hoitomalli koskee asiakkuuksia, jotka ovat edenneet elinkaarella jo pidemmälle ja tuoneet palveluiden käytöllä kannattavuutta pankille. Jotteivät nämä asiakkaat passivoituisi palveluiden käytön suhteen, panostetaan erityisesti asiakkuuden potentiaalın tunnistamiseen ja lisämyyntiin mahdollisuuksien mukaan. Kolmatta hoitomallia sovelletaan asiakkuuksiin, jotka ovat jo kannattavia ja heillä on kattava palveluvalikoima käytössään. Tällaiset asiakkaat pyritään tapaamaan muutaman vuoden välein henkilökohtaisesti, jotta voidaan kartoittaa asiakkaan senhetkinen tilanne, parantaa asiakasuskollisuutta ja pyrkiä lisämyyntiin. Elinkaarimallissa korostetaan näiden kolmen hoitomallin merkitystä ja sitä, että ilman aktiivista yhteydenpitoa asiakas voi juuri näissä kohdissa passivoitua ja jopa päättää asiakassuhteen pankin kanssa. (Pankki X 2012)

Elinkaariajatteluun on vahvasti yhteydessä myös asiakasluokittelu, jota kuvataan luvussa 5.5. Hiljattain käyttöön otetun luokittelujärjestelmän tarkoitus on kuvata asiakkaan palvelujen laajuutta. Elinkaarimalliin tämä ajatus liittyy siinä mielessä, että tavoitteena on asiakkuuden elinkaaren edetessä nostaa asiakas parempaan luokkaan kasvattamalla palvelukokonaisuutta. (Pankki X 2012)

5.4 Asiakasvastuu

Luvussa 4.4 esiteltiin asiakassalkkuteoriaa, joka mahdollistaa kokonaisvaltaisemman ja tarkemman asiakkuuksien hallinnan. Ajatuksena tässä portfolioteoriassa on, että kun asiakkaat jaetaan useaan helposti hallittavan kokoiseen salkkuun, resursseja pystytään kohdistamaan paremmin kohteisiin, jotka vaativat asiakaskannattavuuden kannalta huomiota. Asiakassalkkuajatukseseen sisältyy myös, että jokaisella salkulla tulee olla selkeä vastuuhenkilö, joka yrittää kasvattaa salkun kokonaisarvoa.

Asiakassalkkumallia hyödynnetään pankki X:ssä. Jokaisella työntekijällä on asiakassalkku, jossa on huomioitu muun muassa henkilön työnkuvan laajuus ja konttorin asiakasmäärä. (Pankki X 2012) Aivan kaikkia asiakkaita ei sijoiteta mihinkään salkkuun, mutta valtaosa henkilöasiakkaista ja vähintäänkin tärkeimmät yritysasiakkaat ovat joko jonkun toimihenkilön tai esimiehen vastuulla. Ainakaan tällä hetkellä ei ole selkeitä perusteita sille, kenen työntekijän salkkuun kukin asiakas sijoittuu. Pääpainona on sen sijaan, että kaikki tärkeimmät asiakkaat ovat vastuutettuina, jotta asiakkuuksien hoitaminen on aktiivista ja tavoitteellista. Asiakkaiden vastuuttamisessa on konttorikohtaisia eroja, mutta periaatteet ovat samoja.

Jokaisen asiakasvastuullisen työntekijän on ohjeistuksien mukaan myös analysoitava aika ajoin omaa salkkuaan. Analysointiin on asetettu kaksi näkökulmaa, koko salkun ja yksittäisten asiakkuuksien tarkastelu. Koko salkun analysoinnissa olennaisia huomiokohtia ovat muun muassa salkun yhteenlaskettu arvo, asiakkaiden jakautuminen eri asiakasluokkiin ja asiakkuuksien arvo eri asiakasluokissa. Yksittäisten asiakkuuksien seurannassa tärkeitä seikkoja ovat parhaimmat ja potentiaalisimmat asiakkaat sekä se, kuinka monen asiakkuuden arvoa on saatu kasvatettua. (Pankki X 2012)

Luonnollisesti asiakassalkkuja hoitaville henkilöille on asetettu tavoitteita, jotka ohjaavat keskittymään salkun arvon kasvattamisen kannalta oikeisiin asioihin. Määritellyt tavoitteet ovat sekä toiminnallisia että numeerisia. Toiminnallisia tavoitteita ovat esimerkiksi asiakas kohtaamisten määrä ja asiakasyhteydenottojen määrä. Numeeriset tavoitteet liittyvät asiakkuuksien arvon kasvattamiseen. Niitä ovat muun muassa asiakassalkun kokonaisarvo, asiakkaiden keskimääräinen arvo ja asiakastytyvyisyys. (Pankki X 2012) Asiakassalkkujen sisältöä ja asiakkuuksien kehittämistä arvioidaan pankkitoimihenkilön ja esimiehen välisessä myyntikeskustelussa. Näissä keskusteluissa asetetaan kullekin toimihenkilölle ja salkulle sopivat tavoitteet. Eri konttorien välillä on eroja, kuinka usein myyntikeskusteluita pidetään, tavallisesti väli on ainakin yhden kuukauden pituinen.

5.5 Asiakasluokittelu

Jotta eri asiakkaiden palvelujen laajuutta voidaan kuvata tarkemmin, pankki X:ssä on kehitetty uudenlainen havainnollistava malli asiakkuuksien lajitteluun. Mallia on kuvattu tarkemmin liitteessä 4. Tässä raportissa mallin mukaisia asiakasluokkia kuvataan tunnuksilla a, b, c, d ja e. Näistä luokista a on alin ja e korkein. Periaatteena on, että ylempään luokkaan noustakseen asiakkaan palvelujen määrä kasvaa ja asiakas ottaa käyttöön jonkin uuden kategorian palvelun. Opinnäytetyön julkisessa osassa näitä perusteita ei kuvailla tarkemmin, koska ne kuuluvat liikesalaisuuden piiriin. Olennaista myös on, että asiakkaille ei viestitä luokittelujärjestelmästä, vaan se on tehty vain pankin sisäiseen käyttöön ja asiakkuuksien hallintaan. (Pankki X 2012)

Tällä asiakasluokittelun mallilla on tärkeä rooli myös koko pankki X:n strategiassa. Luokitteluun liittyviä tavoitteita ei käsitellä kuitenkaan opinnäytetyön julkaistavassa versiossa. Pääsääntöisesti asiakkaista vastuutetaan työntekijöille vain ne, jotka ovat luokissa c, d ja e. Jokaisessa asiakassalkussa asiakkaat ovat jaoteltuina näiden luokkien mukaan ja luokittelu ohjaa tällöin muun muassa priorisointia ajankäytön suhteen. Asiakasluokittelua voidaan pitää siis tällä hetkellä yhtenä keskeisimmistä asiakkuuksien johtamisen sovelluksista pankki X:ssä. Tästä syystä onkin erityisen tärkeää, että pankin henkilöstö omaksuu luokittelumallin myös ohjaamaan omaa työskentelyään asiakasrajapinnassa.

5.6 Asiakashuollot

Asiakashuolloilla tarkoitetaan pankki X:ssä käytössä olevaa mallia asiakastapaamisille. Terminä ”asiakashuollolla” tarkoitetaan sitä, että kullekin asiakkaalle pyritään sopivin väliajoin (yleensä korkeintaan vuoden välein) järjestämään asiakastapaaminen, jossa varmistetaan, että hänen pankkipalvelunsa ovat kunnossa. Perusrunko asiakashuolloille on luotu jo joitakin vuosia sitten ja se kehittyy jatkuvasti.

Asiakkaan näkökulmasta tarkoituksena on käydä läpi hänen talousasioitaan, keskustella millaisia palveluita hän tarvitsee tämänhetkisessä elämäntilanteessaan ja kartoittaa osittain myös tulevaa. Pankin kannalta asiakashuolto tarjoaa mahdollisuuden varmistaa, että asiakkaalla on kaikki tarvittavat

palvelut käytössään eikä kustannuksia aiheuttamassa ole mitään tarpeetonta. Mahdollisuuksien mukaan asiakkaalle tarjotaan aktiivisesti sekä säästämisen ja rahoituksen palveluita. Asiakashuollot ovatkin vahvasti yhteydessä edellä käsiteltyyn asiakasluokitteluun; yhtenä päämääränä on laajentaa asiakkaan palvelukokonaisuutta ja nostaa hänet korkeampaan asiakasluokkaan. (Pankki X 2012)

Toinen tärkeä päämäärä asiakashuolloilla on asiakkaiden sitouttaminen ja arvon luominen asiakkaalle. Onnistuneet asiakaskohtaukset saavat asiakkaat entistä sitoutuneemmiksi ja he tahtovat vastaisuudessaakin syventää asiakassuhdetta pankki X:n kanssa. Lisäksi sitoutuneisuus ja tyytyväisyys luovat suosittelua, joka onnistuessaan tuo pankille uusia kannattavia asiakkaita. Vastaavanlaisia asiakastapaamismalleja on tällä hetkellä käytössä usealla kotimaisella pankkiryhmällä. Pankki X pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan muun muassa luomalla todellista arvoa asiakkaalle ja kuuntelemalla asiakasta sen sijaan, että pyrittäisiin saamaan myyntiä ”tuputtamalla”. (Pankki X 2012)

Asiakkaan tarpeita pyritään kartoittamaan viidestä eri näkökulmasta, jotka ovat asuminen, perhe, talous ja terveys, työelämä sekä vapaa-aika. Nykytilasta keskustelemisen ohella pyritään katsomaan jo tulevaan siltä osin, millaisia suunnitelmia asiakkaalla on ja samalla varaudutaan jo mahdollisiin riskeihin. Asiakashuolto ei palvelukonseptina rajoitu pelkästään itse asiakastapaamiseen, vaan myös valmistelulla ja jälkihoidolla on suuri merkitys. Aiemmin käsitellyt asiakasvastuu ja asiakasluokittelu nivoutuvat asiakashuoltojen kanssa yhteen siinä, että asiakastapaamisissa yhtenä tarkoituksena on asiakkaan palvelukokonaisuuden kasvattaminen ja luokittelun parantaminen. Asiakasvastuulliset työntekijät ottavat ensisijaisesti yhteyttä salkkunsu asiakkaisiin ja sopivat heille tarpeen mukaan ai-koja asiakashuoltoihin. Asiakasvastuullisten henkilöiden onnistumisia asiakaskohtauksissa seurataan niin myyntiraporttien kuin tyytyväisyyskyselyiden muodossa. (Pankki X 2012)

5.7 Hinnoittelu

Kuten edellä on jo kerrottu, pankkipalveluiden hinnoittelusta on tullut kannattavuuden kannalta yhä tärkeämpää. Syynä tähän ovat muun muassa korkotaso ja vaatimukset pankkien kustannusrakenteen keventämiseen. Lisäksi pankki voi ohjata hinnoittelun keinoin asiakkaitaan käyttämään palveluita, jotka ovat pankin näkökulmasta edullisia. Yhtä lailla pankille verrattain edulliset palvelut, kuten verkkopankki, tuovat helpotusta myös asiakkaalle. Vaikkapa verkkopankin käyttö on asiakkaalle suhteellisen vaivatonta ja kassapalveluita edullisempaa. Hinnoittelun pyrkimyksenä ei ole siis ohjata asiakasta käyttämään palveluita, jotka ovat pelkästään pankille kannattavia, vaan luoda hyötyä myös asiakkaalle.

Esimerkiksi kassapalveluiden hintaa on nostettu käytännössä valtaosassa pankeista. Pankki X:ssä kehitys on ollut samansuuntaista ja pankin hinnoittelua on tarkistettava säännöllisesti. Sekä yleisesti ottaen että yksittäisten asiakkaiden kohdalla korkokate on pienentynyt ja yhä suurempi osa tuotoista muodostuu erilaisista palvelumaksuista. Markkinatilanteeseen sopivalla hinnoittelulla voidaan kuitenkin vaikuttaa positiivisesti pankin tulokseen.

Toisinaan hinnoitteluun saatetaan tehdä kuitenkin poikkeuksia ja asiakkaille annetaan alennuksia. Poikkeuksille ja alennuksien antamiselle täytyy olla kuitenkin aina selkeä syy ja pankin tulee hyötyä alennusten antamisesta. Pankki X:ssä annetaan tavallisimmin kolmea erilaista alennusta, jotka ovat:

- 1) *Määräalennus* voi tulla kysymykseen esimerkiksi silloin, kun yritysasiakkaalla on volyymiltään konekielisiä saapuvia tai lähteviä maksutapahtumia niin paljon, että pankki saa vastaavasti maksuliikennepalveluiden keskittämisestä hyötyä.
- 2) Henkilöasiakas voi saada *keskittämisalennusta*, jos hänellä on käytössään laaja palvelukokonaisuus, ja hän on keskittänyt asiointinsa pankki X:ään. Asiakas hyötyy tällöin yksittäisistä edullisemmista palvelumaksuista ja pankki siitä, että kilpailijapankkien tarjoukset houkuttelevat asiakasta alennusten myötä vähemmän.
- 3) *Kampanja-alennuksilla* rohkaistaan asiakkaita käyttämään jotakin tuotetta tai palvelua määrääjäksi ilman kuluja. Tällä tavalla asiakas pyritään sitouttamaan pankkiin uusien palveluiden avulla. Tärkeää toki on, että alennus päättyy aikanaan ja asiakas jatkaa käyttämistä myös alennuksen päätyttyä.

Erilaiset alennukset eivät ole kuitenkaan keskeinen osa pankki X:n hinnoittelustrategiaa. Vaikka käytössä on jollakin tasolla kantaasiakas-/omistaja-asiakasalennuksia, niiden rooli ei ole kovin suuri. (Pankki X 2013)

6 TUTKIMUKSEN TEKEMINEN JA TULOKSET

Tässä luvussa tarkastellaan opinnäytetyötä varten tehtyä tutkimusta ja esitellään siitä saatuja tuloksia. Aluksi käsitellään käytettyä tutkimusmenetelmää ja haastatteluja, joiden jälkeen esillä ovat tulokset. Tehdyllä tutkimuksella on koetettu löytää vastauksia jo raportin alussa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, jotka ovat:

Mitä asioita pankin asiakkuuksien johtamisessa tulisi kehittää?

Kuinka asiakaskannattavuus tulee esille pankki X:n henkilöstön työtehtävissä?

Mitkä ovat pankki X:n vahvuuksia ja heikkouksia asiakkuuksien johtamisessa

6.1 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Verrattuna kvantitatiiviseen tutkimusotteeseen, jo pelkästään kvalitatiivisen tutkimuksen määritelmästä on lukuisia erilaisia näkökantoja. Lisäksi kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien kirjo sisältää lukuisia eri koulukuntia, jotka esimerkiksi painottavat kukin omalla tavallaan tutkimuksen teoreettisuutta ja empiriaa. Kariikoidusti voidaan sanoa, että numeroaineistoja ja tilastollisia menetelmiä lukuun ottamatta kaikki muu on laadullista tutkimusta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 9-19) Toisaalta on nostettu myös esille, etteivät määrällinen ja laadullinen tutkimus sulje toisiaan pois, vaan samassa tutkimuksessa voidaan hyödyntää kumpaakin metodologiaa. Nämä kaksi eri suuntausta tulee nähdä ennemmin toistensa jatkumona. (Alasuutari 2007, 32)

Kategorisoitaessa laadullista tutkimusta eri koulukuntiin, tämän tutkimuksen voidaan luonnehtia mukailevan fenomenologis-hermeneuttista perinnettä, jota kutsutaan myös tulkinnalliseksi tutkimukseksi. Tämän koulukunnan tutkimuksen yksi tunnistettavimmista piirteistä on, että sekä tutkimuskohdeena että tutkijana on ihminen. Olennaisia teemoja fenomenologis-hermeneuttisessa tutkimuksessa ovat myös tulkinta ja ymmärrys. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 34) Vaikka asiakkuuksien johtamista ja asiakaskannattavuutta voidaan pitää ”kovana ja kylmänä” asiana, tutkimuksen keskiössä ovat kuitenkin ihmiset ja kuinka he toimivat erilaisissa asiakkuuksien hallintaan liittyvissä tilanteissa. Tutkimus ei ole myöskään luonteeltaan toiminnallinen eikä tarkoituksena ole luoda suoraan uusia toimintamalleja pankki X:n asiakkuuksien johtamiseen, vaan ajatuksena on pyrkiä ymmärtämään paremmin vallitsevaa tilannetta ja siihen johtaneita tekijöitä. Toisaalta opinnäytetyössä on myös tapaustutkimuksen piirteitä. Tutkimus kohdistuu yhteen kohteeseen: pankki X:ään, jonka asiakkuuksien johtamista pyritään kartoittamaan. Laadulliseen tutkimukseen kuitenkin kuuluu myös, että tutkittava aihe on yleistettävissä yksittäistä kohdetta laajemmin (Alasuutari 2007, 237).

Ymmärrys tarkoittaa tässä yhteydessä myös sitä, että tutkimusotteella pyritään saamaan näkyviin asioita, jotka ovat jääneet huomaamatta, vaikka niistä on kenties kuitenkin jollakin tasolla tiedetty (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35). Tämän tutkimuksen osalta yksi taka-ajatus onkin kansanomaisesti ilmaistuna auttaa pankki X:n asiakkuuksien johtamisen parissa työskenteleviä henkilöitä ”näkemään metsä puilta”. Fenomenologis-hermeneuttiseen perinteeseen liittyy vahvasti myös tulkinta; ymmär-

ryksen ohella käsiteltävälle aiheelle voidaan pyrkiä luomaan sääntöjä ja erottelemaan oikeampia tulintoja vääristä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 35). Valmiiden ratkaisujen antamisen sijaan laadullisen tutkimuksen tarkoitus on synnyttää aiheeseen liittyvää älykästä keskustelua ja stimuloida ajattelua (Alasuutari 2007, 234)

Tutkimuksessa aineiston hankintaan on käytetty teemahaastatteluja. Haastattelu on ennen kaikkea joustava tapa kerätä aineistoa. Esimerkiksi kyselyyn verrattuna, haastattelijalla on haastattelutilanteessa mahdollisuus vielä selventää kysymyksiä ja oikaista mahdollisia väärinkäsityksiä. Lisäksi haastattelijalla on mahdollista käyttää havainnointia, eli pelkkien strukturoitujen vastausten raportoinnin sijaan voidaan kuvailla esimerkiksi, kuinka ja millä sanamuodoilla haastateltavat vastaavat kysymyksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73) Teemahaastattelu on olemukseltaan myös melko lähellä arkista keskustelutilannetta ja vähän haastattelukokemusta omaava henkilö haastattelee ihmisiä samalla tavalla, kuten hän juttelee tuttaviensa kanssa (Alasuutari 2007, 145). Tällaisissa haastatteluissa tavoitellaan siis, että haastateltavat pystyvät kertomaan aidosti ja välittömästi näkemyksistään. Näistä syistä haastattelu on käytännössä ainoa soveltuva tapa kartoittaa asiakkuuksien johtamisen nykytilaa pankki X:ssä. Aihealueet, joita kysymykset käsittelevät ovat melko vaikeita ja ne vaativat haastatteluissa usein selvennystä. Lisäksi työntekijöiden aitojen näkemysten kartoittamisessa haastattelu ja siinä tapahtuva havainnointi on tarkoitukseen sopivin keino.

Teemahaastattelussa on tapana edetä etukäteen määriteltyjen aihealueiden ja niitä koskevien kysymysten mukaan. Jotta teemahaastattelu palvelee mahdollisimman hyvin tutkimusta ja auttaa löytämään vastauksia tutkimusongelmiin, aihealueet tulee määritellä etukäteen ainakin jossakin määrin tutkimuksen viitekehysten pohjalta. On kuitenkin esitetty erilaisia mielipiteitä siitä, kuinka tarkasti teemahaastattelun kysymysten tulee mukailla esitettyä teorian tietoa. Lisäksi pidetään lähes mielipidekysymyksenä, tarvitseeko kaikilta haastateltavilta kysyä juuri samoja asioita samoin sanamuodoin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75)

Haastatteluista saatu aineisto on analysoitu teoriaohjaavan analyysin periaatteita noudattaen. Teoriaohjaava analyysi on metodologialtaan aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimuoto. Aineistolähtöisessä analyysissä aineisto analysoidaan ja raportoidaan sen luonteelle sopivalla tavalla ja menetelmien käyttö voi olla melko vapaamuotoista. Teorialähtöinen analyysi on tavallisinta esim. luonnontieteissä ja siinä on tärkeää, että aineisto analysoidaan aiheesta jo aiemmin tiedetyn eli tutkimuksen viitekehysten perusteella. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97) Tässä tutkimuksessa on päädytty käyttämään näiden välimuotoa, koska teorian tieto ohjaa analysointia, muttei tuloksilla pyritä testaamaan teorian tietoa. Teorian rooli on sen sijaan tässä tapauksessa pikemmin uusien ajatusmallien esiin tuominen ja aineistosta kumpuavien näkemysten laajentaminen, jotka ovat ominaisia piirteitä teoriaohjaavalle analyysille (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97). Tutkimuksella tulee kuitenkin olla teoreettinen viitekehys, jolla tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä voidaan osaltaan argumentoida (Alasuutari 2007, 82). Lopputuloksena teoriaohjaavassa analyysissä voi hyvinkin olla, että tutkija yhdistelee ja muokkaa teorian tietoa ja tutkimusaineistoa jopa luovin keinoin – tämä on kuitenkin aivan sallittua (Tuomi & Sarajärvi 2009, 97). Koska lopputuloksena ei ole kuitenkaan määränä luoda konkreettista uutta mallia pankin asiakkuuksien johtamiseen, vaan ymmärtää koko ilmiötä syvemmin, fenomeno-

logis-hermeneuttinen tutkimusote ja teoriaohjaava analyysi kulkevat tässä tutkimuksessa käsi kädessä.

6.2 Haastattelut

Tutkimuksessa haastateltiin neljää pankki X:n työntekijää, jotka työskentelevät erilaisissa tehtävissä. Haastateltavista osa oli esimiehiä ja osa toimihenkilöitä. Haastateltavien henkilöiden valinnoilla pyrittiin siihen, että haastatteluista saataisiin monipuolisia näkökulmia erilaisissa tehtävissä toimivilta henkilöiltä. Opinnäytetyössä taustatukena toiminut pankki X:n esimies antoi myös ehdotuksia haastateltavista työntekijöistä ja ne huomioitiin valinnoissa. Jotteivät haastatellut työntekijät erotu pankin henkilöstöstä, heidän työtehtäviään ei kuvata tässä tarkemmin.

Haastattelujen kaksi pääteemaa olivat asiakkuuksien johtaminen ja asiakaskannattavuus. Samassa yhteydessä sivuttiin usein muun muassa myynnin johtamista, joka on nähtävissä myös tuloksista. Pääpaino koetettiin kuitenkin pitää opinnäytetyön kannalta keskeisissä aihealueissa. Kaikissa haastatteluissa käsiteltiin samoja aihealueita ja kysyttiin samat kysymykset, mutta haastattelukohtaisesti painoitettiin eri asioita, koska kullakin haastateltavalla on eri tavoilla kokemusta ja tietämystä käsiteltävistä teemoista. Haastattelun teemat liittyivät valtaosin tutkimuksen viitekehukseen. Ensimmäisenä aihealueena haastatteluissa käsiteltiin asiakaskannattavuutta, koska keskusteluihin tahdottiin saada ”pehmeä alku” helpohkoilla kysymyksillä kuten ”Missä tilanteissa käytät asiakaskannattavuustietoa?”.

Lisäksi haastattelujen sisältö suunniteltiin yhteistyössä kohdeyrityksen esimiehen kanssa ja osa kysymyksistä liittyy pankin omiin intresseihin. Ennen ensimmäistä haastattelua, haastattelupohja lähetettiin vielä hyväksyttäväksi eräälle pankki X:n esimiehistä, jotta tuloksista olisi todellista hyötyä pankille. Kuten on suositeltavaa, noin viikko ennen varsinaista haastattelua haastateltaville annettiin lisätietoa käsiteltävistä aihealueista ja kysymyksistä. Haastattelujen pohjana käytettyä runkoa kuvataan liitteessä 1.

Haastattelut tehtiin 27.6. ja 17.7.2013 välisenä aikana. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, jonka jälkeen ne litteroitiin Word-tiedostoiksi. Myöhemmin vastaukset ryhmiteltiin aihealueittain sen mukaan, kuinka ne aiottiin esittää lopullisessa raportissa. Koska haastatteluja oli vain neljä, ei koettu tarpeelliseksi kvantifioida vastauksia. Kvantifioinnilla tarkoitetaan, että kirjattaisiin, kuinka monta kertaa jokin asia on esimerkiksi mainittu haastatteluissa. Koska haastatellut henkilöt pyritään pitämään anonyymeinä, raportissa ei ole haastatteluista erillisiä lähdemerkintöjä. Joissakin kohdin tuloksia esimiesten ja toimihenkilöiden vastaukset ovat eroteltuina toisistaan, koska joissakin aihealueissa mielipiteet erosivat heidän välillään ja nämä erot koettiin tulosten esittämisen kannalta oleellisiksi. Sen ei kuitenkaan koettu haittaavan vastaajien anonyymiteettiä.

6.3 Haastatteluiden tulokset

Seuraavassa esitetään haastattelujen tuloksia. Tulokset on jaettu yhdeksään eri aihealueeseen. Jaot-
telun tarkoituksena on, että kokonaisuus olisi mahdollisimman yhtenäinen ja johdonmukainen. Tu-
lostien aihealueet on muodostettu osittain tutkimuksen viitekehystä mukaillen ja lisäksi pankki X:ssä
käytettyjä asiakkuuksienhallinnan apukeinoja, kuten asiakasvastuutusta käsitellään omissa osiois-
saan. Lopuksi tuloksista esitetään vielä lyhyt yhteenveto.

6.3.1 Asiakaskannattavuustiedon käyttö

Haastateltavilta kysyttiin aluksi heidän näkemyksiään siitä, kuinka vahvasti asiakaskannattavuus on
esillä pankki X:n toiminnassa ja kuinka he itse soveltavat asiakaskannattavuustietoja omassa työs-
sänsä. Näkemykset olivat erilaisia haastateltujen henkilöiden välillä. Haastattelujen perusteella asia-
kaskannattavuus on vahvemmin läsnä esimiesten työssä. Toimihenkilöt kokevat sen sijaan, ettei
asiakaskannattavuus ole heidän tehtävissään tai yleensäkin kohdepankissa asia, johon tulee aivan
ensimmäisenä kiinnittää huomiota. Lisäksi haastatelluista jokainen käyttää tietoja omalla tavallaan ja
erilaisissa tilanteissa.

Tavallisimmat tilanteet, joissa asiakaskannattavuustietoja sovelletaan, ovat haastateltujen mukaan
erilaiset asiakastapaamiset. Erityisesti rahoitusneuvotteluissa, kuten luoton myöntämisessä ja lai-
nanmuutosasioissa asiakaskannattavuutta seurataan useimmiten melko laajalti. Tarkoituksena on,
että asiakaskokonaisuus pysyy kunnossa myös kannattavuuden näkökulmasta. Yksi haastatelluista
korosti vahvasti, että asiakastuotto ja -riski kulkevat käsi kädessä. Erityisesti antolainauksessa on
tärkeää, että riski pysyy asiakaskannattavuutta parannettaessa riittävän matalana. Tärkeää olisi
myös tunnistaa riskejä asiakaskohtaisesti, jotta esimerkiksi tilinylitykset olisivat vältettävissä. Yleises-
ti ajatellaan, että jokaisen työntekijän tulisi pyrkiä näkemään asiakasriskejä, mutta toisaalta työkalut
riskien kartoittamiseen ovat rajalliset. Asiakkaan tuntemisella on haastateltujen mukaan tärkeä rooli
riskien tarkkailussa, lisäksi tietoa on saatavilla muun muassa tilinylityksistä. Uusien asiakkaiden koh-
dalla riskejä voidaan havaita etupäässä luottotietokyselyn avulla. Laina-asioissa riskejä hallitaan
muun muassa vakuuksien ja lainaturvavakuutusten avulla.

Sen sijaan ottolainustehtävien parissa asiakaskannattavuustietoja käytetään harvemmin. Sijoittami-
seen ja säästämiseen liittyen seurataan yleensä lähinnä asiakastuottoa ja tarkastellaan laajemmin
kokonaisuutta, mutta asiakaskannattavuus ei ole millään tavalla keskiössä. Moni haastatelluista epäili
tämän johtuvan osaltaan esimerkiksi siitä, että tallettaja-asiakkaat ovat usein asiakastuotoltaan ne-
gatiivisia, koska pankki maksaa heille korkoa. Tällaiset asiakkaat ovat toki asiakastuottoa tarkastel-
lessa joskus kannattamattomia, mutta riittävän talletuskannan ylläpitäminen on pankille elintärkeää,
jotta myös lainoja voidaan myöntää. Haastatteluissa todettiin näistä seikoista johtuen muun muassa:

”Tallettaja-asiakkaiden kannattamattomuus on tietojärjestelmissä harhaanjohtavaa.”

”Asiakaskannattavuus ei ole (sijoitusasioissa) ensimmäisenä mielessä.”

Asiakaskannattavuustiedot vaikuttavat päätöksentekoon tavallisimmin tarjousten laatimisessa. Jos asiakas on hyväksyvä ja hänet tahdotaan pitää jatkossakin asiakkaana, pankki saattaa tarjota esimerkiksi määräaikaistalletukselle normaalia korkeampaa korkoa tai antaa alennusta vaikkapa lainan toimitusmaksussa. Kannattavuuden kannalta parhaita asiakkaita pyritään myös huomioimaan eri tavoilla, erityisesti esimiesten toimesta. Hyvin arkisena esimerkkinä tästä voidaan mainita, että parhaita asiakkaita muistetaan vuosittain joulukorteilla. Tällaisilla tavoilla pyritään lisäämään asiakastytyvyyttä ja vahvistamaan uskollisuutta.

Yleensä ottaen haastatellut uskoivat, että esimiehillä on saatavilla asiakaskannattavuustietoa laajemmin kuin toimihenkilöillä. Kaikilla pankin työntekijöillä on pääsy asiakaskohtaiseen tuottolaskelmaan viimeisen ja sitä edeltävän vuoden ajalta, jossa tuotot ja kulut ovat eriteltyinä. Muiden tietojen tarkastelemiseksi tulee sen sijaan olla käyttöoikeudet pankin tietokantoihin ja asiakkuudenhallintasoventeluihin. Nämä lisenssit ovat vain joillakin esimiehillä. Tähän liittyen tietämys tietojen saatavuudesta on esimiehillä kattava, mutta toimihenkilöt eivät koe saaneensa juurikaan opastusta, millaista tietoa on käytettävissä ja mistä sitä saa.

Toimihenkilöt eivät kuitenkaan haastatteluissa kertoneet kaipaavansa lisää tietoa varsinaisesta asiakaskannattavuudesta. Sen sijaan haastatellut mainitsivat, että hiljainen tieto asiakkaan käyttäytymisestä olisi tarpeen, koska sitä ei näe suoraan asiakaskannattavuudesta. Esimerkkinä mainittiin, että asiakkaan käyttäytymisestä viimeisen 10 vuoden ajalta saatava yleisote olisi hyödyllinen. Tällaisesta otteesta olisi mahdollista vaikkapa havaita, jos asiakas on hoitanut aiemmat velvoitteensa hyvin. Toisaalta kaikki haastatellut olivat sitä mieltä, että tietoa on saatavilla huomattavasti aiempaa enemmän ja esimerkiksi tiedot tilinylityksistä ja maksujen viivästyksistä selkeyttävät montaa asiaa.

Asiakaskannattavuuden merkitystä korostetaan myös eri yrityskulttuureissa eri tavoin. Osalla pankki X:n työntekijöistä on työkokemusta myös toisista pankkiryhmistä ja asiakaskannattavuustiedon käyttöä vertailtiin myös haastatteluissa:

”Aiemmassa pankissa asiakaskannattavuus ollut aina esillä, kaiken a ja o. Myynnin johtamisen ja hinnoittelun tärkein väline. Laskettiin kannattavuuksia uusasiakashankinnassa, mikä kannattavuus on tiettyjen tuotteiden kanssa. Ympäristö oli paljon myynti- ja kilpailuhenkisempi.”

”Jokapäiväisessä työssä kannattavuus ei tule esille.”

Joidenkin haastateltujen mukaan toisissa pankeissa asiakaskannattavuus määrittää pitkälti muun muassa lainojen hinnoittelua. Sen sijaan heidän mukaan pankki X:ssä asiakaskannattavuus ei ole yhtä suuressa roolissa eikä se ole vaikuttamassa päätöksentekoon. Haastatellut eivät osanneet sanoa, vaikuttavatko nämä erot varsinaisesti koko pankin tulokseen, mutta myynnillisesti kannattavuuden seuraaminen olisi positiivinen asia.

Kaikki haastatellut olivat lähes yhtä mieltä asiakaskannattavuuslukujen tarkkuudesta ja luotettavuudesta. Lukuja pidetään pääsääntöisesti luotettavina ja uskotaan, että erilaiset kustannukset kohdistetaan asiakaskohtaisesti oikein. Täysin kriitikittömästi laskelmiin ei suhtauduta, vaan uskotaan, että laskelmia voidaan laatia usealla eri tavalla ja tulokset voivat tällöin olla erilaisia. Tärkeimpänä kuitenkin pidetään, että laskelmat ovat suuntaa-antavia ja likipitään luotettavia. Eniten haastateltuja epäilyttää edellä mainittu tallettaja-asiakkaiden kannattamattomuus lukujen valossa.

”Antavat ainakin yleisosviittaa.”

”Suuntaa-antavuus on se pointti.”

6.3.2 Asiakkuuden elinkaari

Kaikissa haastatteluissa keskeisenä ajatuksena esitettiin, että asiakkaan kannattavuus kehittyy pitkälti varallisuuden kasvamisen myötä. Varallisuus kasvaa tavallisimmin asiakkaan ikävuosien karttuessa, mutta poikkeuksiakin toki on. Ajattelu on vahvasti läsnä jo nuorten asiakkaiden palvelemisessa. Nuoret asiakkaat ovat harvoin kannattavia, mutta heitä pyritään palvelemaan hyvin, jotta asiakasuskollisuus vahvistuu tulevaisuutta ajatellen. Nuorten asiakkaiden kannattamattomuus johtuu haastateltujen mukaan pitkälti kahdesta eri syystä. Ensinnäkin, nuorilla ei ole pääomia eikä vakituisia tuloja, joten sekä rahoitus- että säästämistuotteiden tarjoaminen heille on useimmiten mahdotonta. Toiseksi, nuorilta asiakkailta ei pankki X:ssä veloiteta palvelumaksuja korteista ja verkkopankista lainkaan. Osa haastateltavista pohti kannattavuuden ohella myös riskejä, joita nuoriin asiakkaisiin usein liittyy. Joidenkin nuorten aikuisten kohdalla erityisesti opintolainamäärän suuruus arveluttaa pankkia. Myöhemmin, kun asiakas on ottamassa esimerkiksi ensimmäistä asuntolainansa, opintolainaa ei koeta samalla tavalla vastuuksi ja asiakas saattaa ihmetellä, että opintolainat vaikuttavat välillisesti myös uusien luottojen myöntämiseen.

Ikävaihe, jossa nuori aikuinen on siirtynyt kenties jo työelämään ja on hankkimassa omaa asuntoa, koetaan haastateltujen keskuudessa eräänlaiseksi kriittiseksi pisteeksi asiakkuudessa, jolloin asiakas saattaa lainatarjousten vuoksi vaihtaa herkästi pankkia. Asiakas saattaa tällöin myös muuttaa toiselle paikkakunnalle, jolloin pankin vaihto voi tulla ajankohtaiseksi. Toisaalta nuoret, lainaa ottaneet aikuiset ovat pankille usein hyvin kannattavia. Tärkeänä seikkana nähdään myös säästämispalvelujen tarjoaminen jo tässä vaiheessa, sekä asiakaskannattavuuden että asiakkaan oman talouden tasapainon vuoksi. Yhdessä haastattelussa nousi esille huoli ”kaikki tänne heti” -asenteesta, joka joillakin nuorilla aikuisilla on vallalla. Ei olla siis välttämättä valmiita säästämään suurempia investointeja varten, vaan ne halutaan rahoittaa lainalla. Toisaalta, toisessa haastattelussa uskottiin, että nuoret ovat kuitenkin myös valveutuneempia kuin aiemmin, he kyselevät esimerkiksi useammin tarjouksia ja ovat tietoisempia hintatasosta.

Siirryttäessä varhaisaikuisuudesta lähemmäs keski-ikää, useilla asiakkailla asuntolaina on jo maksettu ja varoja on käytettävissä enemmän säästämisen- ja sijoituspalveluihin. Myös kohdepankissa tälle asiakasryhmälle näitä palveluita pyritään tarjoamaan aktiivisesti. Kuitenkin, lainan takaisinmaksun

päättymisen kaltaiset tilanteet ovat asiakkuudelle myös vaaran paikkoja siinä mielessä, että asiakas saattaa passivoitua ja lakata käyttämästä palveluita laajemmin. Haastatteluissa oltiin melko yhtä mieltä siitä, että asiakkaan aktiivinen palvelujen käyttäminen on edellytys asiakaskannattavuudelle. Asiakkaiden aktiivisuuden seuraaminen kuuluu osaltaan sekä esimiesten että toimihenkilöiden työhön. Kun tietokannoista saatavilta raporteilta huomataan, että asiakas on passivoitunut, asiakkaaseen pyritään ottamaan yleensä yhteyttä ja tällä tavoin parantamaan kannattavuutta. Passivoituminen kertoo usein kuitenkin siitä, että asiakas on avannut asiakkuuden jossakin toisessa pankissa. Passivoituminen voi tapahtua periaatteessa kuitenkin missä tahansa vaiheessa asiakkaan elinkaarella tai minkä tahansa ikäisen asiakkaan kohdalla. Yhteistä kuitenkin on, että asiaan pyritään käytännössä aina puuttumaan aktiivisella yhteydenpidolla. Keski-ikäisten asiakkaiden kohdalla eräänlaiseksi riskiksi luokiteltiin yhdessä haastattelussa asiakkaiden avioerot, jotka saattavat horjuttaa myös yksityishenkilön taloutta sekä pankkisuhdetta.

Yksi tärkeimmistä ryhmistä asiakaskannattavuuden kannalta on myös varttuneemmat asiakkaat. Haastatteluissa kävi hyvin ilmi, että he asettavat asiakkuuksien hallintaan omanlaisiaan vaatimuksia. Kuten jo edellä todettiin, vanhemmilla asiakkailla on usein varallisuutta enemmän: säästöjen vuoksi he ovat pankille tärkeitä asiakkaita, koska talletusten määrän täytyy pysyä hyvällä tasolla. Toisaalta asiakkaan korkea varallisuus on siinä mielessä pankille myös haasteellinen asia, koska tällaiset asiakkaat eivät tarvitse useinkaan lainaa ja siinä mielessä potentiaalista kannattavuutta menetetään.

Varakkaat ja varttuneet asiakkaat ovat siis usein pankille tärkeitä, mutta toisaalta usein myös kannattamattomia asiakkaita. He saattavat lisäksi kuormittaa pankkia muita enemmän muun muassa maksuliikenteeseen liittyvissä asioissa. Useassa haastattelussa todettiin, että esimerkiksi verkkopankkien käyttö on tässä ikäryhmässä harvinaisempaa ja he käyttävät sen asemesta pankin näkökulmasta kalliimpia keinoja laskujen maksamisessa. Haastateltujen työntekijöiden mukaan pankin kannalta erittäin kallis asiakasryhmä on myös ns. "pieneläkeläiset", joilla ei ole juurikaan varoja, mutta he käyttävät runsaasti muun muassa henkilökohtaista kassapalvelua.

Asiakasriskien kohdalla voidaan todeta, että asiakasuskollisuuden mainittiin joissakin haastatteluissa olevan vanhemmilla ikäluokilla korkeampaa. Riski asiakkuuden päättymisestä pankinvaihdon kautta ei ole siis niin suuri kuin monessa muussa ikäryhmässä. Osa haastateltavista, jotka työskentelevät rahoituksen parissa mainitsivat myös, että riski vanhemman asiakkaan kuolemasta pyritään jossakin määrin hinnoittelemaan myös lainan marginaaliin, jos lainaa myönnetään varttuneemmalle asiakkaalle. Asiakkaan kuoleman tunnustettiin olevan myös suuri riski erityisesti konttoreissa, joissa talletuksia on paljon.

Elinkaariajatteluun liittyen haastatteluissa kävi toisaalta ilmi myös huomattavia mielipide-eroja, kannattaako keskittyä nykyisten asiakkuuksien kehittämiseen vai uusien asiakkaiden hankkimiseen. Osa uskoi, että nykyisessä asiakaskannassa oli potentiaalia, eikä uutta volyyymiä tarvitse väkisin hakea uusista asiakkaista. Toisten mielestä kannattaa sen sijaan hankkia uusia kannattavia kokonaisasiakkuuksia, eikä tuhjata aikaa nykyisten passiivisten asiakkaiden tavoitteluun. Asiakkuuksien kehittämi-

nen elinkaarellaan eri vaiheissa olevien asiakkaiden kohdalla kirvoitti muun muassa seuraavanlaisia kommentteja:

”Palveluihin satsaamalla pyritään, että asiakkuus kehittyy ja myöhemmin saadaan kannattavuutta kun elämänvaihe on toinen.”

”Palvellaan hyvin myös lapsiasiakkaat, jotta he tottuvat pankissa asiointiin.”

”Vanhemmilla on pienempi itsepalveluaste kuin nuoremmilla.”

”Kannattavimpia ovat ne, joilla on suuret volyymit. Ja nuoret aikuiset lainanottotilanteessa.”

”Passiiviasiakkaissa ois potentiaalia, yhteydenpidolla kannattavuus nousuun.”

6.3.3 Asiakkuuden päättyminen

Luonnollisesti kaikki asiakkuudet eivät pankissa jatku koko asiakkaan elinikää, vaan asiakkuuselinkaari saattaa olla huomattavasti lyhyempikin. Haastatteluissa luonnehdittiin, että pankki X:ssä asiakasta pyritään lapsesta lähtien palvelemaan niin hyvin, että asiakkuus jalostuu ja vahvistuu asiakkaan vanhetessa. Kuitenkin ymmärretään, että asiakkuus voi päättyä monesta muustakin syystä. Tavallisimmat syyt asiakkuuden päätymiselle haastateltujen mukaan ovat hinta (esimerkiksi asuntolainan marginaali) ja paikkakunnan vaihdos.

Aiemmin luvussa 3.4 kerrottiin, että käytännössä asiakassuhteen päättäminen pankissa tapahtuu useimmiten lopetusvaltakirjan avulla. Näissä valtakirjoissa on hyvin usein maininta, että entinen pankki ei saa ottaa asiakkuuden päättymiseen liittyen yhteyttä asiakkaaseen. Tällaisten määräysten noudattamista pidetään haastattelujen perusteella kohdeyrityksessä melko pitkälti mielipidekysymyksenä. Haastatelluista henkilöistä puolet uskoo, että asiakkaaseen kannattaa ottaa yhteyttä joka tapauksessa ja joissakin tapauksissa asiakkuus saattaa yhteydenoton myötä olla vielä pelastettavissa. Puolet on sen sijaan sitä mieltä, että on suositeltavampaa kunnioittaa asiakkaan toivetta ja olla ottamatta yhteyttä. Tällöin asiakas saattaa heidän mukaansa pysyä jopa tyytyväisenä asiakkuuden päättymisestä huolimatta. Toisaalta yhteydenottojen puolesta argumentoitiin, että asiakas harvoin loukkaantuu, jos häneen otetaan yhteyttä; ennemminkin tällaista pidetään huolenpitona. Kaikki haastatellut olivat kuitenkin lähtökohtaisesti sitä mieltä, että kannattamattomiin asiakkaisiin ei kannata käyttää yhteydenotolla aikaa, jos he ovat päättämässä asiakkuuttaan.

Yleensä ottaen, kaikki haastatellut luonnehtivat, että asiakkuuden päättymisessä ei pankki X:ssä ole täysin yhtenäistä toimintamallia, vaan menettely on useimmiten tapauskohtaista. Toisinaan asiakkaaseen saatetaan ottaa yhteyttä puhelimitse, kun toisesta pankista saapuu lopetusvaltakirja pankki X:n palveluiden lopettamisesta, toisinaan palvelut lopetetaan valtakirjan mukaan välittömästi. Me-

nettelytapa asiakkuuden päättymisessä määräytyy pääsääntöisesti asiaa hoitavan työntekijän oman harkinnan mukaan.

Myöskään asiakkuuksien päättymisten syitä ei kirjata järjestelmällisesti muistiin. Erään haastatellun esimiehen mukaan palvelunsa lopettaneet asiakkaat käydään kuitenkin läpi kuukausittain muutaman työntekijän voimin. Haastatellut eivät silti pitäneet asiakkuuksien päättymisten syiden aktiivista seuraamista tarpeellisena, ennemmin tällaisten raporttien tai listojen laatiminen koettiin ylimääräisenä työnä, jota on muutenkin liikaa. Yleinen uskomus on, että selvien poikkeamien esiin nostaminen ja niihin puuttuminen riittää.

Sen sijaan kaikki haastatellut kokivat yhtä lailla tärkeänä, että asiakkuus tulee päättää pankin osalta tyylikkäästi ja jättää asiakkaalle hyvä vaikutelma. Tällöin asiakkaalle jää pankista hyvä vaikutelma ja tulevaisuudessa kynnys asiakkaaksi palaamiseen voi olla matalampi. Useassa haastattelussa kerrottiin esimerkkejä, kuinka tällaiset asiakkaat ovat palanneet asiakkaaksi pienen tauon jälkeen.

”On tärkeää todeta, että asiakas on tervetullut koska tahansa takaisin.”

”Usein asiakas käykin kokeilemassa muualla ja tulee takaisin joskus esim. vuoden päästä.”

”Seurataan tapauskohtaisesti, ei kirjata varsinaisesti syitä ylös. Asiakkuuden päättymisiä ei ole onneksi niin paljon vielä.”

6.3.4 Asiakkuuksien johtamisen toimivuus

Kun haastatteluissa keskusteltiin kokonaisuutena asiakkuuksienhallinnasta pankki X:ssä, toimihenkilöillä ja esimiehillä oli paljon toisistaan eriäviä mielipiteitä. Jokaisessa haastattelussa tuotiin esille myös kehittämiskohteita, jotka koskevat sekä toimihenkilöiden työtä asiakasrajapinnassa että asiakkuuksien johtamista esimiestyössä. Keskeisempiä kysymyksiä olivat asiakkuuksien kehittämiseen liittyvät tavoitteet ja se, kuinka niistä viestitään henkilökunnalle.

Haastateltujen esimiesten mukaan tavoitteista on pyritty tekemään selkeitä ja konkreettisia, ja niitä perustellaan henkilöstölle kattavasti. Tässä taloustilanteessa korkojen ollessa alhaalla, henkilöstölle on terävöitetty, että tuottojen täytyy tulla muualta. Pankin tulokseen liittyviä tavoitteita käydään läpi muun muassa aamupalavereissa tilastojen kautta. Osa tavoitteista liittyy myös joidenkin tuotteiden myyntivolyymeihin. Tähän liittyen henkilöstön tuotetuntemuksen kasvattaminen nähdään yhtenä keskeisenä keinona, jolla asiakkuuksia voidaan kehittää. Osa tavoitteista koskee myös asiakkuuksien hallinnan sovelluksia, kuten asiakasluokittelua. Asetettuina tavoitteina on esimerkiksi tietty kappalemäärä asiakastapaamisissa ja prosenttiosuudet asiakkaiden nostamiseen luokittelussa parempaan luokkaan. Esimiesten mielestä tavoitteet ovat konkreettisia ja selkeitä – joskin usein hyvin haastavia. Esimiehet kokevat olevan toimihenkilöiden kanssa samalla viivalla siinä mielessä, että hekin pyrkivät

pitämään asiakashuoltoja itselleen vastuutettujen asiakkaiden kanssa ja kohtaavat työssään samoja ongelmia.

”Tavoitteet ovat melko kunnianhimoisia, poissaolot ynnä muut vaikuttavat asiaan paljon. Vaikka tavoitteet olisivat yläkanttiin, täytyy tehdä parhaansa ja katsoa mihin se riittää, vähän kuten suomalaiset urheilijat aina sanovat.”

Yksi tärkeimmistä asiakkuuksien kehittämisen osa-alueista on myynnin johtaminen. Tätä aihealuetta ei juurikaan käsitellä tässä opinnäytetyössä, vaan pääpaino on asiakkuuksien johtamisessa ja asiakaskannattavuudessa. Haastatteluissa sivuttiin kuitenkin useaan otteeseen myös myynnin johtamista. Esimiehet myönsivät haastatteluissa olevan melko jäävejä arvioimaan, kuinka hyvin myynnin johtamisessa onnistutaan. He totesivat kuitenkin yrittävänsä parhaansa; tärkeässä asemassa myynnin johtamisessa ovat erilaisten tilastojen läpikäynti ja tuotekoulutus, jotka mainittiin jo edellä. Lisäksi toimihenkilön onnistumisia asiakastyössä käydään läpi esimiehen kanssa kahdenkeskisissä myyntikeskusteluissa, joita pidetään konttorista riippuen joko noin kuukauden välein tai sitä harvemmin.

Sen sijaan kaikki haastatellut toimihenkilöt eivät koe, että asiakkuuksien kehittämisen merkitystä perustellaan heille aivan riittävästi. Heidän mukaansa asiaa on käyty läpi melko ohuesti ja niin asiakkuuksien kehittämistä kuin asiakaskannattavuuttakin käydään läpi lähinnä pankin tulosta, asiakaskantaa ja tuotevolyymejä kuvaavien tilastojen kautta. Haastatelluilla työntekijöillä oli tästä huolimatta hyvin selvillä, mistä tekijöistä asiakaskannattavuus muodostuu. He uskoivat myös, että pankin muullekin henkilöstölle asia on suhteellisen selvä. Useaan otteeseen muun muassa aamupalaverissa ja koulutuksissa on selvennetty, millainen kannattava asiakkuus on ja mikä siihen vaikuttaa. Ongelma piileekin heidän mielestään siinä, kuinka toimihenkilöt voivat soveltaa kannattavuusajattelua omassa työssään ja kuinka myynnin johtaminen tukee heidän työtään asiakkaiden parissa.

Haastatteluissa toivottiinkin, että asiakaskannattavuusajattelua tuotaisiin enemmän esille asiakastapaamisten, eikä tilastojen kautta. Yleensä ottaen henkilöstö on motivoitunut asiakkuuksien kehittämiseen ja heille on kerrottu kattavasti, miksi esimerkiksi palvelumaksujen merkitys asiakastuotolle on tässä markkinatilanteessa suuri. Lähtökohtaisesti he myös suhtautuvat positiivisesti esimerkiksi asiakashuoltojen pitämiseen. Kuitenkin toteutuksessa on korjattavaa siinä suhteessa, etteivät toimihenkilöt koe voivansa vaikuttaa asiakkuuksien kehittämiseen kovin merkittävästi. Tavoitteet ovat myös yksittäisen työntekijän silmin kaukaisia ja epämääräisiä siihen nähden, että he ovat kuitenkin avainasemassa asiakastyössä. Yhdestä haastatellusta toimihenkilöstä tuntuu esimerkiksi epämääräiseltä ja ylimalkaiselta, jos asetetaan tavoitteeksi vain, että asiakasluokittelussa pyritään nostamaan asiakkaita vaikkapa luokasta c luokkaan d.

”Mitä niitä asiakkuuksia johtamaan, jos täällä ei todella lähdetä siihen, että niitä pitäisi laajentaa.”

Haastatellut pohtivat myös, että pankkikonttorin koko ja henkilöstön määrä vaikuttavat asiakkuuksien johtamiseen paljon. Henkilöstömäärä voi konttorikohtaisesti vaihdella pankeissa monista kymme-

nistä muutamaa henkeen. Haastattelujen perusteella yleinen näkemys on, että pienemmissä sivukonttoreissa aikaa ei riitä paljoa esimerkiksi koulutuksiin ja asiakaskannattavuuden tärkeyden esille tuomiseen. Työnkuvat pienissä konttoreissa ovat myös usein niin laajoja, että aikaa varsinaiseen asiakkuuksien kehittämiseen ei löydy tarpeeksi. Tuloksia koetaan syntyvän paremmin, kun työtehtävät on rajattu siten, että työntekijä pääsee keskittymään johonkin tiettyyn asiaan. Sivukonttoreissa on tavallista, että toimihenkilö hoitaa osaamisensa rajoissa rahoituksen ja sijoittamisen tehtäviä, yrityksen maksuliikennettä, uusien asiakkaiden asioita ja jopa kassapalveluita osittain yhtä aikaa. Sen sijaan suuremmissa konttoreissa tehtävät ovat tarkemmin rajattuja ja määriteltyjä ja sen uskotaan tuovan myös tulosta. Haastatellut uskoivat, että erityistehtävissä, jotka voivat koskea vaikkapa yritysrahoitusta tai uusasiakashankintaa, työtä päästään tekemään kannattavasti.

Toisaalta haastateltujen mielestä oli haastavaa keksiä kehitysehdotuksia asiakkuuksien johtamisen parantamiseen. Valtaosa toiveista koski tavoitteiden muotoilemista siten, että yritykseen saataisiin luotua yhteinen tahtotila, että kaikki työntekijät yrittävät toden teolla parantaa asiakaskohtaisia kannattavuuksia ja he myös kokisivat voivansa vaikuttaa tällä tavoin pankin tulokseen. Lisäksi, jokainen haastateltu toivoi, että esimerkiksi aamupalavereissa ja vastaavissa tilanteissa käytäisiin yhdessä useammin läpi onnistumisia, joita työntekijät ovat saaneet asiakastapaamisissaan. Tämä parantaisi heidän mukaansa positiivista ilmapiiriä ja kaikki voisivat poimia onnistumisista myös neuvoja oman työskentelyn parantamiseksi.

6.3.5 Asiakkuuksien johtaminen yksittäisen työntekijän silmin

Kuten jo edellisessä luvussa mainittiin, mahdollisuuksia asiakkuuksien kehittämiseen rajoittaa haastateltujen henkilöiden mielestä yksittäisten työntekijöiden kohdalla erityisesti ajanpuute ja työtehtävien laajuus. Toisaalta haastatellut henkilöt myönsivät myös, että vaikkapa omassa ajankäytön organisoinnissa saattaisi olla parantamisen varaa. Kannattavan asiakastyön jarruina pidetään kuitenkin kiirettä ja työtehtävien laajuutta, erityisesti pienissä sivukonttoreissa.

”Asiakkuuksien kehittäminen hukkuu kaiken päivittäisen alle. Oma vika. Pitäisihän sitä, vaikkapa asiakkaan tullessa tapaamaan laina-asioissa, ponnistella enemmän myynnillisesti, mutta muut asiat painaa jo päälle.”

”Asiakastapaamiset jäävät ajan puutteen takia laimeiksi ja suppeiksi. - - Työnkuva on jokaisella, voisko sanoa, skitsofreeninen.”

Osa haastatelluista, erityisesti esimiehet, pyrkivät hyödyntämään asiakaskannattavuustietoja melko usein. Vastaavasti osa myöntää, ettei asiakaskannattavuus ole koskaan ensimmäisenä mielessä asiakasta tavattaessa. He pyrkivät ensisijaisesti tyydyttämään asiakkaan tarpeita ja ratkaisemaan ongelmia, jonka vuoksi asiakas on esimerkiksi tullut konttoriin. Osa haastatelluista jopa ajattelee, että asiakaskannattavuuteen keskittyminen sulkee pois asiakkaan kannalta parhaiden ratkaisujen etsimisen. Vaikkei tämä ole asiakaskannattavuuden näkökulmasta suositeltavaa, pankissa uskotaan toisaalta, että asiakaslähtöisyys vahvistaa asiakkaiden tyytyväisyyttä ja uskollisuutta, jotka vaikutta-

vat välillisesti kannattavuuteen. Seuraavanlainen suhtautuminen asiakaskannattavuutta kohtaan kuvaa tilannetta joidenkin toimihenkilöiden osalta sattuvasti:

”Juttelee asiakkaan kanssa, mitä se tarvii ja jos se on sitten vielä kannattavakin, niin hyvä.”

”Sitten mennään hakoteille, kun ajatellaan miten kannattava tämä on ja mitä tälle pitää myydä.”

Haastatellut työntekijät pyrkivät kuitenkin pääsääntöisesti asiakastapaamisissaan tarjoamaan asiakkaille palveluja, jotka tuovat kannattavuutta ja toisaalta myös karsimaan pois turhia käyttämättömiä palveluita, joista aiheutuu pankille kustannuksia. Kun asiakastapaamiseen on varattu aika etukäteen, kohtamiseen on mahdollista valmistautua etukäteen. Haastatteluissa etukäteen valmistautumista pidettiin myynnin ja asiakaskannattavuuden kannalta tärkeänä asiana ja työntekijöiden kokemukset ovat osoittaneet, että valmistautumalla asiakastapaamisista tulee onnistuneempia. Kaikki haastatellut silmäilevät ennen tapaamista asiakkaan palvelukokonaisuuden läpi ja pohtivat, mitä palveluita asiakkaalle voisi tarjota. Lisäksi tarkastellaan asiakastuottoa: mistä tekijöistä johtuen asiakas on tai ei ole kannattava. Näiden tietojen varassa asiakkuutta koetetaan muuttaa sellaiseksi, että käytössä olevat palvelut ovat tuovat lisäarvoa asiakkaalle ja kannattavuutta pankille.

Sitä vastoin, kun asiakas tulee pankkiin aikaa varaamatta (muissa kuin kassa-asioissa), etukäteissuunnittelun hyötyjä ei luonnollisesti ole. Usein silloin käykin niin, että asiakkaan vastaan ottava työntekijä ei joko ehdi tai muuten pysty samassa tapaamisessa huolehtimaan asiakkaan muista palveluista - saati myymään lisää uusia palveluita – vaikka asiakkuuksien kehittämisen kannalta se olisi ehdottoman suositeltavaa.

Tapaamisia ei juuri ole mahdollista suunnitella myöskään uusien asiakkaiden kohdalla. Haastateltujen työntekijöiden mielestä valmistelu rajoittuu tällöin lähinnä materiaalien varaamiseen, muuta asialle ei juuri voidakaan tehdä. Suuremmissa roolissa näissä tilanteissa on asiakkaan kuunteleminen ja keskusteleminen sellaisista asioista, jotka ovat asiakkaalle tärkeitä. Asiakkaan tarpeiden löytäminen kuuntelemalla asiakasta on muutenkin haastattelujen perusteella avainasemassa, kun tahdotaan parantaa asiakaskannattavuutta.

6.3.6 Asiakasvastuu

Keskusteltaessa asiakasvastuutuksesta ja asiakassalkuista, useassa haastattelussa todettiin aluksi, että vastuutukset ovat olleet epävirallisesti olemassa lähes aina. Tämä tarkoittaa sitä, että tyypillisesti asiakas ajautuu tai tottuu asioimaan tietyn saman pankin työntekijän kanssa, jolloin työntekijä ottaa osaltaan myös suuremman vastuun asiakkaan kannattavuudesta. Haastateltujen mukaan muutamia vuosia sitten käyttöön otetun asiakassalkkumallin tarkoituksena on tehdä toiminnasta järjestelmällisempää niin yhteydenottojen kuin seurannankin kannalta. Lisäksi vastuuttamisilla on koetettu tasata työmäärää eri henkilöiden välillä, koska aiemmin tavallisesti asiakkaita on kertynyt joillekin

työntekijöille toisia enemmän. Asiakkaalle vastuutuksen on ajateltu tuovan arvoa siten, että palvelu kohdistuu ja henkilöityy.

Haastattelujen mukaan lähtökohtana asiakasvastuutuksessa on ollut, että jokainen työntekijä vastaa itse salkussaan olevista asiakkaista. Kuitenkaan vastuutusta ei haluta pitää rajoittavana tekijänä esimerkiksi niin, että ainoastaan asiakkaasta vastuussa oleva henkilö saisi ottaa häneen yhteyttä ja sopia tapaamisia. Tällainen hankaloittaisi ja monimutkaistaisi asiakkuustyötä kohtuuttomasti. Aina tarvittaessa asiakas voidaan siirtää helposti työntekijän vastuulta toiselle.

Haastatteluissa pohdittiin runsaasti, onko asiakasvastuu pankki X:ssä tällä hetkellä jokapäiväiseen työskentelyyn vaikuttava ja vakiintunut käytäntö vai pelkkä järjestelmissä näkyvä tieto. Kuten monen aiemman teeman kohdalla, esimiesten ja toimihenkilöiden mielipiteet asiasta poikkesivat toisistaan merkittävästi. Esimiehet uskoivat, että kehitettävää on vielä paljon, mutta vastuuttamiset kannustavat jo työntekijöitä kehittämään oman salkkunsasi asiakkaita. Parantamisen varaa olisi heidän mielestään erityisesti työntekijöiden motivoinnissa asiakassalkkunsasi kehittämiseen.

Toimihenkilöt pitävät taas asiakasvastuutuksia lähinnä vain merkintöinä tietojärjestelmissä, jotka eivät juuri määrittele heidän työskentelyään. Esimerkiksi asiakkaan tullessa pankkiin laina- tai sijoitusasioissa, ainakaan haastatellut toimihenkilöt eivät kiinnitä huomiota lainkaan siihen, kenen vastuulla asiakas on. He eivät myöskään koe, että heillä olisi mahdollisuuksia keskittyä varsinaisesti parantamaan asiakassalkkunsasi arvoa ja kehittää asiakkuuksia. Tämä johtuu siitä, että aikaa vastuutetuista asiakkaista huolehtimiseen ei ole tarpeeksi eikä toimihenkilöiden käsityksen mukaan asiakassalkkunsasi hallinnointi ole pankki X:ssä tärkeysjärjestyksessä kovin korkealla.

Lisäksi yhdessä haastattelussa nousi esiin seikka, jonka vuoksi asiakasvastuu voi vaikuttaa pankin strategiaan nähden hiukan epäjohdonmukaiselta. Yhtä haastateltua nimittäin kummastuttaa, ettei ohjeistuksien mukaan asiakkaalle saa viestiä, kuka työntekijä hänestä vastaa. Yksi vastuutuksen päämääristä on kuitenkin ollut, että asiakas kokisi palvelun kohdistetummaksi ja henkilökohtaisemmaksi. Sen epäillään onnistuvan, jos asiakkaalle ei saada tästä asiasta kertoa. Tietenkään asiaa ei kannata ilmaista niin, että asiakkaalle kerrottaisiin hänen kuuluvan jonkun työntekijän salkkuun; sen sijaan asia voitaisiin hoitaa ”inhimillisesti” kehottamalla, että jatkossa asiakas voi kääntyä pankkiasioissa tietyn ihmisen puoleen. Haastateltu uskoo, että asiakaskin on tyytyväinen, kun hänellä on mahdollisessa ongelmatilanteessa saatavilla entuudestaan tuttu henkilö, jonka puhelinnumeroon voi soittaa. Tällaisen toimintamallin oletetaan soveltuvan yleensäkin paremmin pankki X:n asiakaslähtöiseen strategiaan.

Haastatteluissa ei kuitenkaan oltu yksimielisiä, pitäisikö työntekijöiden olla tulevaisuudessa enemmän vastuussa omien salkkujensa asiakkaiden kannattavuudesta. Osa uskoi, että salkkuajattelun vahvistaminen saattaisi motivoida toimihenkilöitä asiakkuuksien kehittämiseen uudella tavalla. Asiakkuustyö voisi olla tavoitteellisempaa ja tuloksellisempaa, jos salkkuja päästäisiin kehittämään aktiivisesti. Toisaalta se vaatisi huomattavasti nykyistä enemmän aikaa. Ajateltaessa koko pankin asiakaskantaa, arvellaan myös, että salkkuja hoitamalla yhä useampia asiakkuuksia tulisi hoidettua; kehit-

tämiskohteet näkyvät pienissä salkuissa helpommin kuin yhdessä isossa. Lisäksi vastuuttamisen ajatellaan olevan myönteinen pakote: kun asiakas on jonkun vastuulla, hänen asioitaan hoidetaan aloitteellisemmin.

Toisaalta kaikki haastatellut eivät suhtaudu asiakasvastuihin pelkästään myönteisesti. Tätä perustellaan niin, että vastuut hieman sekoittavat päivittäistä työskentelyä ja palvelu monimutkaistuu. Työntekijät eivät kuitenkaan suhtaudu välttämättä mitenkään välinpitämättömästi asiakkuuksien kehittämiseen, vaikka henkilökohtaiset asiakassalkut eivät heitä innostaisikaan:

”Tuntuu, että olipa se asiakas sitten oma tai kaverin vastuutettu, sitä palvelee samalla tavalla ja pyrkii tekemään parhaansa.”

Haastatteluissa keskusteltiin vastuutuksiin ja yksittäisen toimihenkilön asiakkuustyöhön liittyen motiivoinnista ja palkitsemisesta. Pankin työntekijöiltä kysyttiin siksi myös, kokevatko he esimerkiksi pankissa käytössä olevien tulospalkkioiden motivoivan heitä asiakkuuksien kehittämiseen. Esimiesten mielestä palkkiot kannustavat hyvin sekä asiakkuuksien kehittämiseen että yleisesti asiakaslähtöiseen toimintatapaan. Toimihenkilöt eivät sitä vastoin tunne voivansa omassa työssään juurikaan vaikuttaa, saavutetaanko palkkioihin vaadittavia tavoitteita. Vaikkapa palveluneuvojan näkökulmasta palkkioiden perusteet vaikuttavat niin etäisiltä ja tavoittelemattomilta, etteivät ne ohjaa lainkaan työskentelyä asiakkuuksien parissa. Yksi haastateltu myönsi esimerkiksi suoraan, ettei seuraa palkkiotavoitteiden täyttymistä lainkaan, koska kokee sen niin epätodennäköisenä.

Osa haastatelluista toivookin, että asiakassalkkuun liittyvät tavoitteet ja palkitseminen yhdistettäisiin vahvemmin toisiinsa. Palkkioita ei haluta muutettavan provision kaltaisiksi, mutta asiakkuuksien kehittämiseksi ja henkilöstön palkitsemiseksi olisi luotava selkeämpi yhteys. Kokemukset ovat osoittaneet, että henkilökohtaiset palkkiot saattavat vahingoittaa työntekijöiden keskinäisiä välejä ja yleistä ilmapiiriä, joten liiallinen kilpailuhenkisyys ei ole hyväksi. Keskusteluissa kylläkin myönnettiin, että kaikki nämä kriteerit täyttävän palkkiojärjestelmän luominen on äärimmäisen haastavaa.

6.3.7 Asiakasluokittelu

Asiakassalkuissa asiakkaat on ryhmitelty palvelujen laajuutta kuvaaviin asiakasluokkiin. Asiakasluokittelulla on tärkeä merkitys pankin strategiassa (strategiaa tähän liittyen ei voida opinnäytetyössä paljastaa) ja luokittelu on tällä hetkellä hyvin tärkeä osa pankin asiakkuuksien johtamista. Haastatteluissa pyrittiin kartoittamaan työntekijöiden mielipiteitä asiakasluokittelun toimivuudesta ja sovellusarvosta päivittäiseen käyttöön.

Lähtökohtaisesti kaikki haastatellut henkilöt olivat sitä mieltä, että luokittelu selkeyttää asioita ja antaa jonkinlaista suuntaa asiakkuuden arvosta sekä laajuudesta. Tällaista lisätietoa asiakaskannattavuudesta arvostetaan melko yksimielisesti. Heidän mielestään pankki X:n asiakasluokittelusta löytyy kuitenkin huomattavia puutteita, jotka liittyvät pitkälti tekniseen toteutukseen ja tarkkuuteen. Vaikka luokittelun suunta-antavuus onkin hyvä asia, haastateltujen työntekijöiden mukaan siihen on muu-

tamien epäkohtien vuoksi vaikea täysin luottaa ja siksi luokitteluun ei asennoiduta kovinkaan vakavasti.

Valtaosa asiakasluokittelua koskevista moitteista liittyy perusteisiin, joilla asiakkaan luokitus määräytyy. Jotkut pankille kannattavat ja tärkeät asiakkaat saattavat vaikkapa olla luokituksessa hyvin alhaalla ja tämä saattaa johtaa vääränlaisiin päätöksiin työntekijöiden ajankäytön suhteen. Esimerkiksi monet tallettaja-asiakkaat ovat tyypillisesti luokittelussa alhaalla. Suurena epäkohtana pidetään myös verkkopankin merkitystä luokittelussa, koska verkkopankiton asiakas ei voi nousta luokkaa b ylemmäs. Asiakkaalla voi siis olla periaatteessa runsaasti erilaisia pankille kannattavia sijoitus- ja rahoitustuotteita, mutta verkkopankin puuttuminen pitää hänet alhaisessa luokassa. Lisäksi luokittelussa on esiintynyt jo muutamia virheitä, jotka ovat hämmentäneet työntekijöitä. Asiakas on saattanut esimerkiksi saattanut ponnahtaa yhtäkkiä luokasta toiseen, vaikkei mitään muutoksia palveluiden käytössä olisikaan ollut.

Pitkälti näistä epäluottamusta luovista seikoista johtuen haastatellut henkilöt eivät ole täysin omaksuneet asiakasluokittelua ohjaamaan omaa työtään. Eroa mielipiteissä ei liiemmin ollut esimiesten ja toimihenkilöiden välillä. Kukaan haastatelluista ei kertonut ajattelevansa esimerkiksi asiakastapaamisissa aktiivisesti asiakkaan luokittelua. Kuten edellä on jo kerrottu, asiakkaalle koetetaan toki luoda mahdollisimman laaja palvelukokonaisuus, mutta tätä pyrkimystä ei tietoisesti yhdistetä asiakasluokitteluun. Luokittelu onkin asiakkuuksien kehittämisen sijasta läsnä lähinnä erilaisissa tilastoissa ja seurantaraporteissa. Yksi haastateltu toimihenkilö oli tähän liittyen siinä uskomuksessa, että luokittelu onkin laadittu nimenomaan tilastojen tekemistä ja seurantaa varten eikä niinkään avuksi asiakkuuksien kehittämiseen.

”Mitä on muiden kanssa keskusteltu, pidetään lähes huuhaana.”

”Luokittelu ei ole vilkkumassa asiakastapaamisessa ensimmäisenä silmissä.”

”Aina joskus on löytynyt kummallisuuksia ja yksittäisiä fiboja.”

Vaiikkeivät työntekijät asennoidu tällä hetkellä luokittelua kohtaan vakavasti, haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että henkilöstö kokee tällaisille asiakaskannattavuuden ja asiakkuuksien kehittämisen sovelluksille olevan tarvetta – kunhan ne toimisivat moitteetta.

6.3.8 Asiakashuollot

Kun keskustelu kääntyi haastatteluissa asiakashuoltoon, joka on perusrunko ja malli asiakastapaamisille pankki X:ssä, kaikki haastatellut henkilöt suhtautuivat asiaan lähtökohtaisesti positiivisesti. Toimintatapojen selkeyttäminen ja asiakkuuksien kehittämisen tukeminen miellyttävät haastatelluista niin esimiehiä kuin toimihenkilöitäkin ja asiakashuollon kaltaiselle työkalulle on ollut selvästi tarvetta. Tässä yhteydessä huomautettiin toki, että asiakastapaamisia on järjestetty pankissa käytännössä ai-

na ja aktiivista asiakkuustyötä on ollut yhtä kauan. Nykyinen malli on kuitenkin tervetullut lisäys etenkin siksi, että se yhtenäistää käytäntöjä.

Vaikka haastatellut suhtautuvat asiaan yleensä ottaen myönteisesti, asiakashuoltojen uskotaan olevan vielä kehitysvaiheessa. Tällä hetkellä niiden avulla ei haastattelujen perusteella päästä vielä asiakkuuksien johtamisessa siihen pisteeseen, missä haluttaisiin olla. Kuten moni muukin asiakkuuksien kehittämiseen liittyvä, myös asiakashuollot tuntuvat jäävän monen työntekijän osalta vielä kaikkien muiden päivittäisten töiden alle. Keskimääräisenä tavoitteena pankki X:ssä on kuitenkin, että jokainen toimihenkilö pitäisi yhden asiakashuollon päivässä. Asetettuja tavoitteita ei ole pankki X:ssä kuitenkaan saavutettu, vaan toteutuneet määrät ovat jääneet jopa murto-osaan oletetusta.

Haastateltujen mielestä tähän on syynä todellakin lähinnä ajanpuute, joka on ongelmana käytännössä jokaisessa pankki X:n konttorissa. Toimihenkilöt kritisoivat hiukan lisäksi sitä, kuinka esimiehet ovat kouluttaneet ja motivoineet heitä asiakashuoltojen pitämiseen. Motivointi on ollut lähinnä pidettävien asiakastapaamisten määrätavoitteiden läpikäyntiä. Toisaalta haastatellut ymmärtävät myös, että huollot ovat asiakkuuksien kehittämisessä vahvasti yhteydessä esimerkiksi asiakasluokitteluun, jota on käsitelty raportissa aiemmin. Monet tavoitteet koskevat siis välillisesti asiakashuoltoja, vaikka ne eivät niihin suoraan liittyisikään.

”On kerrottu vaan, että nyt on asiakashuoltoja ja niitä on pidettävä kerran päivässä ja nämä asiat pitäis käydä keskusteluissa läpi. Joo.. Ei muuten tosiaan ole ollutkaan muuta!”

Esimiehet pyrkivät kertomansa mukaan luonnollisesti kannustamaan työntekijöitä asiakastapaamisten asiakashuoltojen järjestämiseen, mutta toisaalta he eivät halua painostaa työntekijöitä liikaa silloin, kun heillä on valmiiksi kiire. Lisäksi esimiehillekään ei ole täysin selvää, kuinka tärkeänä asiana asiakashuoltoja tulisi pitää. Epäselvyyksiä on juurikin siinä, mitä toimintoja asiakkuuksien johtamisen kannalta tulisi pitää tärkeysjärjestyksenä ensimmäisenä.

Haastateltujen henkilöiden mielipiteitä kartoitettiin myös, millaisena he näkevät asiakashuoltojen tulevaisuuden. Kaikki neljä haastateltua olivat siinä mielessä optimistisia, että he uskovat niiden jäävän elämään osana pankki X:n asiakkuuksien hallintaa. Heidän epäilystensä mukaan ne tulevat muuttamaan eittämättä muotoaan, jalostumaan ja kehittymään. Jotta tällaisista asiakastapaamisista olisi jatkossa todellista hyötyä, kehitys lienee heistä välttämätöntä. Yhtä lailla uskotaan, että asiakaskohtaamisilla saataisiin aikaan hyviä tuloksia, jos asiakkuuksien johtamisessa saavuttaisiin oikeanlainen tahtotila ja työntekijöille järjestettäisiin riittävästi aikaa. Panostus asiakashuoltoihin ei ole pankki X:n työntekijöiden silmissä pelkkä ohimenevä kampanja, vaan se on jäänyt pysyäkseen osaksi pankin asiakkuuksien hallintaa. Toivomuksissa on, että kehityksen myötä siitä muotoutuu ”meidän näköinen toimintatapa”, kuten yhdessä haastattelussa kuvailtiin.

6.3.9 Hinnoittelu

Viimeisimpänä aihealueena haastatteluissa käsiteltiin hinnoittelua pankki X:ssä ja kuinka henkilöstö toimii sen suhteen. Esille nousseita aihealueita olivat muun muassa alennukset, palvelumaksujen hintataso muihin pankkeihin verrattuna ja hinnoittelun merkitys tässä markkinatilanteessa. Kaikissa haastatteluissa kävi helposti ilmi, että pankin työntekijät ovat tietoisia, kuinka olennaisesti hinnoittelu vaikuttaa tällä hetkellä niin asiakaskohtaiseen kuin koko pankkitoiminnan kannattavuuteen. Tämä johtuu etupäässä siitä, että asiaa on käyty runsaasti läpi pankin henkilöstön yhteisissä kohtaamisissa ja asiakkuuksien hallinnasta on keskusteltu paljon hinnoittelun kautta.

Yleinen käsitys haastatelluilla on, että nykyisessä tilanteessa hinnoitteluun kiinnitetään yhä enemmän huomiota ja sen suhteen ollaan entistä tarkempia. Esimerkiksi alennuksia annetaan harvemmin kuin ennen. Haastatellut henkilöt uskovat toisaalta myös, että asiakkaat ovat yhtä lailla tietoisia, kuinka markkinat ovat muuttuneet ja he hyväksyvät yleensä pankkien hinnoittelupäätökset. Aiemmin asiakkaita oli tapana vetää sisään erilaisilla alennuksilla ja kampanjoilla, mutta nykyään hintaa ei käytetä pankkialalla enää yhtä usein kilpailukeinona. Moni haastatelluista henkilöistä totesi myös, etteivät asiakkaat valita esimerkiksi palvelumaksuista yhtä paljon kuin ennen. Osa kertoi jopa yllättyneensä, ettei viimeaikaisista hinnastonmuutoksista ei ole tullut asiakkailta juuri lainkaan negatiivista palautetta.

Kun hinnoitteluun on käytetty entistä enemmän huomiota pankissa, on myös havaittu, kuinka se vaikuttaa kannattavuuteen. Vuoden 2013 alkupuolella toteutettujen hinnastonmuutosten jälkeen pankin tuotot ovat nousseet ja tällä hetkellä tuottoja esimerkiksi palvelumaksuista on kertynyt jopa budjetoitua enemmän. Hinnoittelun tarkentamisessa on pankissa haastateltujen mielestä onnistuttu melko hyvin ja kaikki noudattavat sitä samalla tavalla.

Jos hinnoittelusta päätetään kuitenkin poiketa, vaatii se haastateltujen henkilöiden mielestä sekä tarpeeksi vakavan perusteen että pankin työntekijältä hyvää "pelisilmää". Tavallisimmin pankki myöntyy jonkinlaiseen alennukseen kilpailutilanteessa, kun asiakas esimerkiksi pyytää asuntolainatarjouksia usealta eri pankilta. Haastatteluissa mainittiin esimerkkinä, että uusien asiakkaiden kohdalla saatetaan tehdä poikkeuksia esimerkiksi lainan toimitusmaksun kohdalla. Tyypillistä on myös, että asiakkaalle annetaan vaikkapa verkkopankki ja kortti vuodeksi ilman kuukausittaisia palvelumaksuja. Sijoituspuolella poikkeus hinnoittelussa voi esimerkiksi tarkoittaa sen sijaan tavanomaista korkeamman koron maksamista määräaikaistalletukselle.

Uskotaan, että pitkällä tähtäimellä tällaiset alennukset eivät maksa pankille kovinkaan paljon verrattuna siihen, kuinka se parantaa asiakastyytyvyyttä ja -uskollisuutta. Työntekijät korostavat toisaalta myös, etteivät määräajaksi annetut alennukset saa jäädä "roikkumaan" pidemmäksi aikaa. Huolimatta siitä, että esimerkiksi asiakkaan hyvä kannattavuus saattaa joissakin tapauksissa vaikuttaa hinnoitteluun, asiakaskannattavuustiedot eivät ohjaa palvelujen hinnoittelua laajemmin.

Yhdessä haastattelussa hinnoittelun osalta esille nousi esille vielä seikka, jota on syytä käsitellä tässä raportissa. Kyse on siitä, ettei asiakkailta veloiteta lainkaan palvelumaksuja päivittäisasiointiin tai säästämiseen tarkoitettujen tilien ylläpitämisestä. Pankille aiheutuu luonnollisesti kuluja tileistä. Haastateltu piti tilien maksuttomuutta sinällään hyvänä ja asiakastyytyväisyyttä lisäävänä asiana, ja hänen mielestään palveluita aktiivisesti käyttäviltä asiakkailta ei kannattane periä maksuja tileistä. Ongelma piilee sen sijaan passiivisissa asiakkaissa, joilla on pankki X:ssä tilejä, jotka ovat tarpeettomia. Luonnollisesti toimihenkilöt yrittävät ottaa asiakkaisiin, joilla on käyttämättömiä tilejä pankissa, mutta osittain tilin maksuttomuudesta johtuen he ovat usein haluttomia tulemaan pankkiin lopettamaan tiliä. Tällaiset asiakkaat tuntuvat usein ajattelevan, ettei tilin ilmaisuudesta johtuen maksa vaivaa käydä konttorissa lopettamassa palvelua. Passivoituneet asiakkaat aiheuttavat tällöin pankille kuluja ja lisäksi edellä kuvatun kaltaiset tuloksettomat yhteydenotot vievät suhteellisen suuren osan toimihenkilöiden työajasta.

6.3.10 Yhteenveto haastatteluista

Asiakaskannattavuustiedon rooli kohdeyrityksessä on toimia suuntaa-antavana apuna päätöksenteossa. Yleensä ottaen tietoa on saatavilla enemmän kuin aiemmin, mutta toimihenkilöiden työssä asiakaskannattavuus on esimiehiin verrattuna huomattavasti vähemmän esillä. Haastateltujen henkilöiden mielestä suurimmat kehittämiskohteet asiakaskannattavuustiedon saatavuudessa liittyvät tuoton ja riskin välisen yhteyden tarkasteluun ja asiakkaan käyttäytymistä kuvaavan, ei-numeromääräisen tiedon saatavuuteen.

Asiakkuuksista pyritään luomaan molemminpuolista arvoa sekä asiakkaalle että pankille. Lisäksi pankissa asiakkuutta pyritään kehittämään aktiivisesti asiakkaan varttuessa. Asiakkuus pyritään myös päättämään tyylikkäästi, jolloin asiakkaalle jää pankista positiivinen mielikuva. Haastatteluissa paljastui kuitenkin useita ongelmia, jotka liittyvät tavoitteenasetantaan, henkilöstön motivointiin ja työntekijöiden ajanpuutteeseen. Asiakkuuksien kehittäminen jää monella toimihenkilöllä helposti kaiken muun päivittäisen vuoksi vähälle huomiolle. Toisaalta haastatellut henkilöt pyrkivät asiakastapaamisten yhteydessä omalla toiminnallaan parantamaan erityisesti asiakastyytyväisyyttä ja uskollisuutta, jotka vaikuttavat välillisesti myös kannattavuuteen.

Pankissa käytössä olevat asiakkuuksien johtamisen apukeinot kaipaavat haastattelujen perusteella kehitystä. Tällä hetkellä toimihenkilöt eivät pidä esimerkiksi asiakasluokittelua uskottavana mittarina asiakkuuden arvolle. Lisäksi asiakasvastuutuksen ja asiakashuoltojen tärkeys ei ole täysin selvää henkilöstölle, joten ei olla varmoja, missä määrin niihin tulisi keskittyä. Tässä yhteydessä haastatellut henkilöt pohtivatkin, mihin pankki X:n asiakkuuksien johtamisella todella pyritään. Tämä päämäärä ei ole heille aivan selvä. Henkilöstö suhtautuu kuitenkin näihin asioihin optimistisesti ja uskoo esimerkiksi, että asiakashuollot ovat tulleet pankin asiakkuudenhallintaan jäädäkseen, eikä pelkästään väliaikaiseksi kampanjaksi.

Haastatellut työntekijät ovat sitä mieltä, että hinnoittelun suhteen toimitaan pankissa yhtenäisemmin kuin aiemmin. Kun hinnoittelua on pyritty viime aikoina myös "terävöittämään" hiukan, koko pankki-

toiminnan kannattavuus on haastateltujen mukaan parantunut. Ongelmakohtaksi hinnoittelussa muodostuvat joidenkin mielestä sen sijaan kannattamattomat passiiviset asiakkaat.

Teemahaastatteluista saatuja tuloksia käsitellään kootusti kuviossa 5. Kuvioon on poimittu haastateltujen henkilöiden mielipiteitä, mitkä ovat pankki X:n asiakkuustyön vahvuuksia ja heikkouksia. Luonnollisesti kuviossa esitetään vain pieni osa haastattelujen annista, mutta tarkoituksena on esittää yhteenveto huomioista, joiden perusteella tehdään seuraavassa luvussa johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia.

Asiakaskannattavuustiedon käyttö	+ Suuntaa-antavaa apua päätöksenteossa - Tuotto-riskiyhteyden tarkastelu
Asiakkuuden elinkaari	+ Asiakkuuksia kehitetään aktiivisesti asiakkaan varttuessa
Asiakkuuden päättyminen	+ Asiakkuus päätetään "tyylikkäästi"
Asiakkuuksien johtamisen toimivuus	- Henkilöstön motivointi asiakkuuksien kehittämiseen
Asiakkuuksien johtaminen yksittäisen työntekijän silmin	+ Henkilöstön asiakaslähtöisyys - Toimihenkilöiden ajanpuute
Asiakasvastuu	+ Selkeyttää mm. yhteydenottoja - Epäselvää, kuinka tärkeää on
Asiakasluokittelu	+ Vastaaville apuvälineille on tarvetta - Luokitteluun ei suhtauduta vakavasti
Asiakashuollot	+ Luottamus huoltojen tulevaisuuteen - Priorisointi vrt. muihin tehtäviin
Hinnoittelu	+ Hinnoittelun tehokkuus ja tarkkuus - Käyttämättömien palveluiden luomat kustannukset

KUVIO 5: Teemahaastatteluista poimittuja huomioita

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Seuraavaksi esitellään tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä ja annetaan mahdollisia kehitysehdotuksia pankki X:n asiakkuuksien johtamiseen. Kuten opinnäytetyössä käytetylle tulkinnalliselle tutkimusotteelle sopii, tuloksia koetetaan peilata viitekehysten antamaan tietoon. Päätarkoituksena ei ole antaa valmiita vastauksia ongelmiin, vaan ymmärtää asioita syvemmin. Luvussa tuodaan esille melko suoriakin kehitysehdotuksia, mutta niillä tahdotaan herättää lähinnä uusia ajatuksia, sen sijaan että niitä otettaisiin sellaisenaan käyttöön.

Tutkimuksen perusteella asiakaskannattavuus ei ole pankki X:ssä paljoa esillä, ainakaan toimihenkilöiden työssä. Esimiehet käyttävät asiakaskannattavuustietoja huomattavasti enemmän, koska he ovat työtehtävissään laajemmin tuloksellisessa vastuussa ja he myös käsittelevät usein kaikkein haastavimpia rahoitus- ja sijoitusasioita. Tavallisesti kohdeyrityksessä asiakaskannattavuuden tarkastelun ajatellaan olevan hyödyllisempää laina- kuin sijoitusasioissa. Tämä johtuu haastateltujen mukaan muun muassa siitä, että monet tallettaja-asiakkaat ovat asiakaskannattavuudeltaan negatiivisia. Riittävän talletuskannan ylläpitäminen on luonnollisesti pankille tärkeää, mutta sijoitusasiakaiden kannattavuutta tulisi kuitenkin seurata ja asiakastapaamisissa pyrkiä parantamaan sitä rahoitussäästösovimusten ja muiden kannattavien tuotteiden myynnillä. Tässä markkinatilanteessa korkojen ollessa alhaalla tuottoja tulee muutenkin hakea edellä mainitun kaltaisista tuotteista.

Asiakaskannattavuustietoja käytetään kohdeyrityksessä yleensä hyvin perusteltuihin tarkoituksiin. Rahoitus- ja sijoitusasioiden lisäksi niitä hyödynnetään tapauskohtaisesti tarjousten tekemisessä ja ne määrittävät osaltaan myös yhteydenottoja ja erilaisia huomionosoituksia. Ainakaan haastateltuiden perusteella asiakaskannattavuudesta ei juuri kaivata lisää tietoa, mutta tiedon käytettävyyttä ja sovellettavuutta tulisi parantaa. Asiakaskannattavuustietojen tarkoitushan on antaa liiketoimintaprosesseja kehittävää lisäinformaatiota, eikä olla pelkkiä irrallisia lukuja tietojärjestelmissä.

Toinen kehityskohde pankin asiakaskannattavuudessa on kenties tuoton ja riskin välisen yhteyden seuraaminen. Mahdollisena apukeinona tähän voitaisiin pitää esimerkiksi asiakas-beta-mittaria, jota Storbacka (2005, 173) esittelee teoksessaan. Osakemarkkinoilla käytössä oleva beta-mittari kuvaa yhden osakkeen arvon kehitystä verrattuna yleisiin osakemarkkinaindekseihin. Mitä korkeampi beta-arvo on, sitä enemmän osakkeen arvo muuttuu suhteessa markkinoihin. Jos osakkeen beta-arvo on esimerkiksi kaksi, osakemarkkinaindeksin pudotessa yhden prosentin, tämä osake putoaa kaksi prosenttia. Storbackan esittämää ajatusta mukaillen pankkiasiakkaan beta-arvo voisi sen sijaan mitata asiakkaan riski/tuottosuhteen yhteyttä verrattuna yrityksen kokoasiakaskannan riski/ tuottosuhteeseen. Pankkialalla tällaisella mittarilla saattaisi olla sovellusarvoa monessakin yhteydessä. Asiakkuuksien johtaminen on kehittynyt universaalisti siihen suuntaan, että asiakkuuksia käsitellään yhä enemmän pääomina, jopa sijoituksina. Sijoitusmaailmassa käytetyn tunnusluvun soveltaminen asiakkuuksien johtamiseen voisi tässä mielessä käydä päinsä. Välttämättä yksittäisellä pankilla ei ole resursseja kehittää tällaista mittaria, mutta aihe soveltuu epäilemättä muutoin tutkittavaksi.

Yhtenä asiakkuuksien johtamisen vahvuutena pankki X:ssä voidaan haastattelujen perusteella pitää ajattelumallia asiakkuuden elinkaaresta ja pyrkimystä tarjota asiakkaalle aina hänen elinkaarensa vaiheeseen sopivia palveluita. Asiakkuuden alussa, oli asiakas sitten ensimmäisen tilinsä pankki X:ään avannut lapsi tai toisesta pankista siirtynyt aikuinen asiakas, pyritään luomaan henkilökohtainen ja molemminpuolista arvoa tuova suhde asiakkaan ja pankin välille. Nuoret asiakkaat eivät ole pankille useinkaan kovin kannattavia, mutta näihin asiakkuuksiin panostetaan, koska varttuessaan heistä saattaa tulla kannattavia. Asiakkaita koetetaan nuoresta lähtien myös opastaa käyttämään palveluita, jotka ovat pankille kannattavia. Ikäjakauman toisessa päässä, vanhemmilla asiakkailla on usein varallisuutta ja he ovat siksi pankille tärkeitä asiakkaita. He kuitenkin voivat kuormittaa pankkia vaatimalla runsaammin henkilökohtaista palvelua. Pankille onkin suuri haaste rohkaista ja opastaa vanhempia asiakkaita käyttämään enemmän itsepalvelukanavia.

Aktiivisesti pankin palveluita käyttäviä asiakkaita pyritään sitouttamaan yhteydenpidolla ja asiakashuolloilla, joissa tarkistetaan, että asiakkaalla on kaikki tarvittavat palvelut käytössään. Yhteydenpito on tärkeässä asemassa myös passiivoituneiden asiakkaiden kohdalla, kun heitä yritetään saada aktiivisiksi palveluiden käyttäjiksi. Haastatteluista välittyi kuitenkin viesti, että asiakkaiden aktivoimisen osalta toimintatapoja olisi syytä hiukan selkeyttää ja tavoitteellistaa, jotta tuloksia syntyisi enemmän. Nyt monia passiivisia asiakkuuksia pyritään ensisijaisesti lopettamaan, sen sijaan että niistä pyrittäisiin tekemään kokonaisasiakkuuksia. On toki myönnettävä, että asiakkaiden aktivoiminen on käytännössä aina hyvin haastavaa. Sen sijaan asiakkuuden päättyminen hoidetaan pankissa yleisimmin tyylikkäästi ja asiakkaalle jätetään pankki X:stä myönteinen mielikuva. Onnistuneesti päätetyt asiakkuudet ovat johtaneet usein siihen, että asiakas on myöhemmin vielä palannut pankki X:n palveluiden pariin. Yleensä ottaen pankki X:n asiakkuuksien johtamisessa merkittävä vahvuus on, että työtä tehdään pitkäjänteisesti ajatellen, että hyvä asiakaspalvelu kantaa kannattavuuden muodossa hedelmää tulevaisuudessa, eikä sorruta lyhytnäköisiin ratkaisuihin. Toimintaa voi yleensäkin luonnehtia enemmän asiakas- kuin tuotelähtöiseksi.

Tutkimus kuitenkin paljastaa, että pankin asiakkuuksien johtamisessa on runsaasti kehitettävää. Merkittävimmät ongelmat vaikuttavat koskevan sitä, ettei toimihenkilöille tuoda tarpeeksi esille asiakkuuksien johtamisen merkitystä. Vaikka pankki X:ssä asiakkuuksien kehittämisestä puhutaan yleisellä tasolla hyvinkin paljon, tavoitteet ovat yksittäisen toimihenkilön silmin kaukaisia ja asiakkuustyö jää suurimmalla osalla henkilöstössä kaiken muun päivittäisen työn alle. Asiakkuuksien johtamisen kannalta on myös tuhoisaa, ettei esimerkiksi sitä ohjaavaan asiakasluokitteluun suhtauduta haastattelujen perusteella lainkaan vakavasti. Lisäksi asiakkaiden vastuuttaminen kaipaa täsmennystä: osa henkilöstöstä uskoo vastuutuksen vaikuttavan aidosti pankin toimintatapoihin, kun taas osa pitää asiaa lähes yhdentekevänä. Asiakkuuksien johtamiselle on asetettu toki tavoitteita, jotka liittyvät muun muassa asiakkaiden luokitteluun ja asiakastapaamisten määrään. Päivittäiseen toimintaan verrattuna tavoitteet tuntuvat kuitenkin "elävän omaa elämäänsä", eivätkä ne ohjaa yksittäistä työntekijää.

Jos asiakkuuksien johtamisella halutaan parempia tuloksia, tulisi ensinnäkin selkeyttää, mihin asiakkuuksien johtamisella pyritään ja kuinka se toteutetaan. Tässä työssä lähdetään liikkeelle ajatukses-

ta, että asiakkuuksien johtamisen päämääränä on (periaatteessa jokaisessa yrityksessä) liiketoiminnan laadullisen, orgaanisen kasvun mahdollistaminen. Kehittyneellä asiakkuuksien johtamisella voidaan tämän ajatusmallin mukaan parantaa koko toiminnan kannattavuutta. Paremman kannattavuuden tavoittelun ei kuitenkaan täydy tarkoittaa sitä, että asiakkaita hyödynnettäisiin häikäilemättä heidän kustannuksellaan. Kohdeyritys voi säilyttää samanaikaisesti tavoitteensa arvon luomisesta asiakkaalle; asiakkuuden kehittämisen yhteydessä varmistetaan, että asiakkaalla ovat kaikki tarvittavat palvelut käytössään ja hän on sitoutunut pankki X:ään. Asiakkuuksien johtamiselle asetetut tavoitteet voivat tällöin liittyä vaikkapa asiakasosuuksiin, kokonaisasiakkaiden määrään ja asiakastyytyväisyyteen.

Pankki X:ssä käytössä olevilla asiakkuuksien hallinnan välineillä, kuten asiakasluokittelulla ja -vastuutuksilla pyritään selvästikin mahdollisimman laajoihin asiakkuuksiin, mutta tällä hetkellä nämä työkalut toimivat huomattavasti potentiaaliaan alemmalla tasolla. Haastattelujen perusteella asiakasluokittelun tekninen toteutus ei herätä työntekijöissä luottamusta, joten tulosten oikeellisuuden varmistamiseen tulisi jatkossa panostaa. Henkilöstöä epäilyttää lisäksi luokittelun joustamattomuus, asiakasluokkaan vaikuttavia muuttujia on vain muutamia ja luokittelu ei kerro työntekijöiden mielestä lähes ollenkaan todellisesta kannattavuudesta. Suurimmat epäilyt kohdistuivat verkkopankin merkitykseen luokittelussa, ilman verkkopankkia asiakas ei voi päästä kovinkaan korkeaan luokkaan, vaikka hän käyttäisi paljon muita kannattavia palveluita.

Ongelman ratkaisemiseksi lienee kaksi vaihtoehtoa: joko luokittelua on muokattava teknisesti joustavammaksi ymmärtämään asiakkaiden välisiä eroja tai sen sijaan pyrittävä palauttamaan henkilöstön luottamus luokittelua kohtaan. Mikäli sen sijaan yhä uskotaan luokittelun toimivuuteen ja päätetään toimia jälkimmäisen vaihtoehdon mukaan, henkilöstölle on täsmennettävä, kuinka asiakasluokittelu on yhteydessä kannattavuuteen. Esimerkiksi verkkopankin merkitys luokittelussa voi kannattavuusnäkökulmasta olla aivan perusteltu, koska enemmän konttoripalvelua käyttävät asiakkaat vievät huomattavasti enemmän toimihenkilöiden työaika. Asiaa tulee kuitenkin tällöin perustella kattavammin henkilöstölle, koska nyt luokittelua pidetään melko kyseenalaisena.

Samoin asiakasvastuutuksilla voitaisiin päästä asiakkuuksien kehittämisessä nykyistä parempiin tuloksiin. Tällä hetkellä vastuut ohjaavat lähinnä toimihenkilöiden yhteydenottoja asiakkaisiin, mutta asiakassalkkuajattelua voitaisiin korostaa nykyiseen verrattuna. Erityisesti toimihenkilöt pitävät vastuutuksia nyt jokseenkin näkymättöminä päivittäisessä työssä. Lisäksi päätökset, kenen vastuulle kukin asiakas siirretään, tehdään melko sattumanvaraisesti ja toimihenkilön salkusta muodostuu tällöin eräänlainen sekoitus kaikenlaisia asiakkaita. Tavoitteellista asiakkuuksien johtamista edistäisi kuitenkin, jos toimihenkilö keskittyisi etupäässä oman salkkunsu asiakkuuksien kehittämiseen. Myös moni haastatelluista henkilöistä uskoo, että asiakassalkkujen aktiivisempi hoitaminen motivoisi paremmin asiakkuuksien kehittämiseen.

Myös perusteita, joilla asiakkaat sijoitetaan eri työntekijöiden vastuulle, tulisi tarkentaa. Nyt salkut eivät ole keskenään vertailukelpoisia ja salkkujen arvon kehityksen seuraaminen on käytännössä mahdotonta. Vastuutuksia voitaisiin kuitenkin jakaa eri toimihenkilöille tarkemmin perustein. Eri

työntekijät voisivat ottaa konttoreissa vastuulleen esimerkiksi luokittelussa eri asteella olevia asiakkaita. Lähtökohtina vastuiden jakamisessa voisi olla myös esimerkiksi asiakkaan ikä tai palveluiden käyttö siten, että esimerkiksi rahoituspalveluita käyttävät asiakkaat olisivat pääsääntöisesti rahoituksen parissa työskentelevien henkilöiden vastuulla. Osittain vastuutuksia kyllä jaetaankin tällaisilla perusteilla, mutta asia kaipaa mahdollisesti yhä selkiyttämistä.

Lisäksi palvelu voisi kohdistua ja henkilöityä nykyistä paremmin, jos asiakkaille nimettäisiin vastuuhenkilö, johon voi ongelmatilanteissa ottaa yhteyttä. Käytännössä ei kuitenkaan ole toki mahdollista, että toimihenkilö palvelisi vain oman salkkunsasiakkaita. Vaikka asiakasvastuutuksien merkitystä korostettaisiin, niiden tulisi olla silti lähinnä ohjaavassa roolissa asiakkuuksien johtamisessa, koska toimihenkilöt kohtaavat päivittäin asiakkaita tilanteissa, joita ei ole suunniteltu etukäteen. On eittä-mättä silti haastavaa luoda vastuutusmalli, joka on yhtäaikaaisesti selkeä, tehokas ja joustava.

Yksi mahdollisuus asiakassalkkujen implementoinnissa on tulospalkkion liittäminen asiakasvastuutuksiin. Tutkimuksen perusteella pankin henkilöstö ei ole kiinnostunut provisiopalkkauksesta, mutta se tahtoo kokea pystyvänsä vaikuttamaan enemmän palkkioiden muodostumiseen. Asiakkuuksien kehittämiseen pyrkivässä yrityksessä palkkioperusteiden tulee olla myös asiakaslähtöisiä. Tällä hetkellä yhtenä tulospalkkion muodostumiseen vaikuttavana osatekijänä on ollut, kuinka asiakkuudet kehittyvät asiakasluokittelun perusteella. Tämä mittari toiminee paremmin siinä tilanteessa, kun henkilöstö pitää luokittelua käyttökelpoisena apukeinona. Tämän lisäksi yhtenä palkkioperusteena voisi olla esimerkiksi asiakassalkkujen prosentuaalisen arvon kehittymiseen liittyvä mittari. Näiden ohella pankkialalla lienee välttämätöntä, että osa perusteista liittyy suoraan myös kannattavuuteen, vakavaraisuuteen ja maksuvalmiuteen. Mikäli asiakaslähtöisyyttä tahdotaan viedä eteenpäin, motivoinninkin tulee olla asiakas- eikä tuotelähtöistä. Toisaalta palkitsemisen ei tarvitse liittyä pelkästään erilaisiin palkkioihin: kaikki haastatellut uskoivat, että asiakkuuksien kehittämisessä motivoisi jo niinkin pieni muutos, että konttoreissa käytäisiin yhdessä useammin läpi onnistumisia asiakkuuksien kehittämisessä.

Yksi keskeisimmistä ongelmista pankin asiakkuuksien kehittämisessä on toimihenkilöitä vaivaava ajanpuute. Henkilöstön työaika hupenee pitkälti päivän mittaan ilmaantuvien tehtävien hoitamiseen ja ilman ajanvarausta pankkiin tulevien asiakkaiden vastaanottamiseen. Toisaalta haastatellut henkilöt myönsivät myös, että joskus heidän tulisi "ottaa itseään niskasta kiinni", ottaa asiakkaisiin yhteyttä ja sopia aikoja asiakashuolloille. Asiakastapaamisten järjestämistä voisi tukea myös, jos konttoreissa kullekin toimihenkilölle varattaisiin enemmän aikaa omaa asiakassalkkuaan varten. Käytännössä tämä voisi toimia niin, että jokainen toimihenkilö varaisi vaikkapa kerran tai kahdesti viikossa puolet työpäivästä salkkunsasiakkaiden kontaktointiin. Tällöin muut konttorin työntekijät olisivat vastuussa ilman ajanvarausta pankkiin tulevien asiakkaiden vastaanottamisesta.

Kohdeyrityksessä käytetyt hinnoitteluperiaatteet vaikuttavat parantavan liiketoiminnan kannattavuutta tässä haasteellisessa markkinatilanteessa. Vaikka asiakaskohtaisesti tuottoja ei tällä hetkellä saada koroista yhtä paljoa kuin aiemmin, palveluiden hinnoittelulla vajetta on onnistuttu kuromaan kiinni. Tutkimuksessa nousi esille, ei pelkästään tämän tilanteen, vaan pidemmän aikavälin ongelmana,

että passiiviset tiliään käyttämättömät asiakkaat aiheuttavat pankille kuluja. Tällä hetkellä tilin ylläpidosta ei veloiteta asiakkaalta lainkaan. Mahdollisena, joskin korkealentoisena ratkaisuna tähän saattaisi olla, jos pitkään käyttämättä olleesta tilistä alettaisiin periä asiakkaalta maksua. Tili voisi muuttua maksulliseksi vaikkapa silloin, kun sillä ei ole ollut tapahtumia kahteen vuoteen. Ajatus saattaa tuntua aluksi mahdottomalta, mutta toisaalta teoriaosuudessa esitettiin, että useissa eurooppalaisissa pankeissa on käytössä hiukan vastaavanlaisia hinnoitteluperiaatteita. Esimerkiksi useita tilinylityksiä tehneiltä asiakkailta voidaan veloittaa muita korkeampia palvelumaksuja. Valtaosaa asiakkaista tämä ei koskisi lainkaan, mutta myös aktiivisilla asiakkailla saattaa olla käyttämättömiä tilejä, joita olisi tällöin helpompi lopettaa tarpeettomina. Tällaisten hinnoittelumuutosten kohdalla on tosin syytä pohtia, kuinka ne vaikuttavat asiakastyytyvyyteen.

8 POHDINTA

Opinnäytetyössä on käsitelty kohdeyrityksenä toimivan pankki X:n asiakkuuksien johtamista. Tutkimusta varten tehtyjen teemahaastatteluiden ja muun aineiston tarkoituksena on ollut kartoittaa, mitä asioita pankin asiakkuuksien johtamisessa tulisi kehittää. Samassa yhteydessä on pohdittu, mitkä ovat pankin vahvuuksia ja heikkouksia asiakkuuksien johtamisessa. Lisäksi, toinen työn tärkeä teema on asiakaskannattavuus; edellä on tarkasteltu, miten asiakaskannattavuus tulee esille kohdeyrityksen henkilöstön työtehtävissä ja kuinka kannattavuustiedon käyttöä tulee kehittää.

Kohdeyrityksen asiakkuuksien johtamiseen liittyvien kehittämisehdotusten laadintaan tähtäävä prosessi aloitettiin tutustumalla aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen. Opinnäytetyön viitekehys rakentuu kolmesta pääluvusta, joilla on pyritty luomaan taustaa tutkimusosassa käsiteltäville aiheille. Myöhemmin samat aiheet toistuvat muun muassa pankin henkilöstölle tehdyistä teemahaastatteluissa. Viitekehysten jälkeen esitellään nykytilaa kohdeyrityksen asiakkuuksien johtamisessa. Seuraavaksi raportissa esitellään tehtyä tutkimusta. Opinnäytetyössä käytettiin kvalitatiivista, eli laadullista tutkimusmenetelmää ja siinä oli tulkinnalliselle ja tapaustutkimukselle ominaisia piirteitä. Tutkimusaineisto hankittiin pääasiassa neljällä teemahaastattelulla, jotka pidettiin pankin työntekijöille.

Arvioitaessa edellä kuvattua opinnäytetyöprosessia, voidaan todeta heti, että tekijän omat päätökset määrittelevät sisältöä hyvin hallitsevasti. Nämä vaikutukset alkavat jo tutkimuksen alusta: keskeisten tutkimuskysymysten ja viitekehysten määrittelystä. Viitekehyksessä olisi voinut perustellusti käsitellä monia muitakin aihealueita, kuten esimerkiksi asiakastyytyväisyyttä ja vastaavasti esimerkiksi asiakassalkkuajattelua ei olisi aivan välttämätöntä ottaa esille. Niin viitekehyksessä kuin tutkimusosassa pyrittiin kuitenkin tuomaan esille tuoreita, tähän markkinatilanteeseen sopivia teemoja, jotka koetaan tärkeiksi myös kohdeyrityksen asiakkuuksien johtamisessa. Lisäksi on pyritty siihen, että työllä olisi sisältönsä puolesta uutuusarvoa, eikä vastaavanlaista pankin asiakkuuksien johtamista tutkivaa opinnäytetyötä olisi aiemmin julkaistu. Myös opinnäytetyön tutkimusosassa tuli tehdä kokonaisuuteen olennaisesti vaikuttavia päätöksiä, esimerkiksi mitä asioita haastatteluissa käsiteltiin. Aihealueet määritettiin lähinnä viitekehysten mukaan ja sen lisäksi käsiteltiin pankki X:n kannalta olennaisia asiakkuuksien johtamisen työkaluja.

Tutkimusta on toisaalta syytä arvioida myös sen kannalta, onko neljää henkilöä haastatteleamalla saatu luotettavia tuloksia. Tässä yhteydessä voidaan pohtia myös käytettyjen menetelmien soveltuvuutta opinnäytetyöhön. Menetelmävalinnan voidaan väittää olevan perusteltu siinä mielessä, että asiakkuuksien johtamisen kaltaista aihetta, josta ei ole yhtä ainoaa ja oikeaa tulkintaa, on mielekkäintä tutkia laadullisesti ja pyrkiä ymmärtämään syy-seurausuhteita syvemmin. Periaatteessa myös kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus olisi voinut toimia siten, että koko pankin henkilöstön mielipiteitä asiakkuuksien johtamisesta olisi kartoitettu lomakekyselyllä. Tutkimuksesta olisi tullut tuolloin kaikin puolin erilainen. Käytetyn menetelmän valintaa puoltavat kuitenkin raportin alussa esitetyt tutkimuskysymykset. Jotta voidaan esimerkiksi tehdä johtopäätöksiä, kuinka pankki X:n asiakkuuksien johtamista tulisi kehittää, tarkoituksenmukaisempaa on käyttää syvälle asioihin porautuvia teemahaastatteluja. Teemahaastattelut sopivat tähän tarkoitukseen siksi, että puoliavoimen asetelman

myötä haastatelluille henkilöille pystyttiin antamaan tarpeellisia lisätietoja haastattelutilanteessa vaikeaselkoisista aiheista, kuten asiakkuuden elinkaaresta. Jotta haastattelut olisivat olleet keskenään vertailukelpoisia, jokaisessa haastattelussa oli syytä käyttää samanlaista runkoa ja ohjeistavia kysymyksiä. Koska haastateltujen henkilöiden määrä on melko rajallinen ja opinnäytetyössä tutkimuksen keskiössä on yksi pankki, tulokset eivät ole täysin yleistettävissä laajemmin. Tosin se ei olekaan tuloksinallisissa ja tapaustutkimuksissa päätarkoituksena. Mahdollisesti pankki X:n asiakkuuksien johtamisessa on pankkialalle universaaleja piirteitä ja tulokset ovat sitä kautta sovellettavissa myös muualla.

Teemahaastatteluista tehtyjen johtopäätösten perusteella kohdeyrityksen asiakkuuksien johtamisessa on useita kehityskohteita. Näitä ovat muun muassa asiakaskannattavuustiedon käyttö ja käytössä olevien asiakkuuksienhallinnan apukeinojen luotettavuus. Toisaalta pankki osoittautui vahvaksi etenkin pitkäjänteisessä suhtautumisessa asiakkuuksien johtamiseen; asiakkuuksia pyritään kehittämään pitkällä aikavälillä kestävästi, eikä vain kampanjaluontoisesti.

Kuten raportin alussa paljastettiin, päämääränä on työn otsikon mukaisesti esittää vaihtoehtoja, kuinka pankki voi johtaa asiakkuuksiaan. Varovaisen tyytyväisesti voidaan väittää, että opinnäytetyölle asetetut tavoitteet on saavutettu. Esitettyihin tutkimuskysymyksiin löydettiin vastauksia ja samalla on pohdittu keinoja asiakkuuksien johtamiseen pankeissa. Sivumäärältään rajallisessa työssä näistä ulottuvuuksista esitetään vain muutamia ja toisessa tutkimuksessa esille voitaisiin nostaa tyystin erilaisia huomioita. Johtopäätökset ja kehitysehdotukset luvussa on useita melko suoria ideoita toiminnan parantamiseen, mutta tarkoituksena ei kuitenkaan ole, että ne otettaisiin sellaisenaan käyttöön. Niiden pyrkimyksenä on sen sijaan laadullisen tutkimuksen perinteeseen soveltuvasti herättää asiakkuuksien johtamisesta uutta järkiperaistä keskustelua.

Tulosten merkitystä kohdeyritykselle voidaan samoin pohtia uuden keskustelun luomisen kautta. Opinnäytetyö luo pohjaa laajemmalle ymmärrykselle, koska asiakkuuksien johtamista ei ole ennen tutkittu pankki X:ssä vastaavalla tavalla. Tämä työ ei kuitenkaan kerro pankin kannalta asiasta kaikkea olennaista, vaan on ikäänkuin yksi osallistuja aiheesta käytävässä keskustelussa. Keskustelua näihin teemoihin liittyen voi jatkaa jatkotutkimuksen muodossa esimerkiksi asiakkuuksien johtamiseen liittyvästä viestinnästä esimiesten ja toimihenkilöiden välillä sekä pankin asiakasriskien määrittämiseen soveltuvien työkalujen kartoittamisesta.

Lopuksi on syytä pohtia opinnäytetyötä siltä kannalta, millainen oppimisprosessi se on ollut tekijälleen. Kenties hedelmällisintä työssä on ollut tutkijan oman ajattelun kehittyminen. Sen lisäksi, että opinnäytetyötä laatiessa asiakkuuksien johtamiseen liittyvä tietomäärä on karttunut, laadullisen tutkimuksen tekeminen on itsessään muokannut ajattelua, kriittisyyttä ja kyseenalaistamista. On ollut esimerkiksi kasvattavaa nähdä, kuinka radikaalisti tutkijan omat valinnat vaikuttavat työn sisältöön.

Työskentely on ollut melko intensiivistä, työn aloittamisesta tämän lauseen kirjoittamiseen on kulu-
nut noin neljä kuukautta. Tiivistä aikataulusta huolimatta on pyritty siihen, ettei työn laatu kärsisi. Laadun lisäksi eettinen näkökulma on huomioitu muun muassa siten, että opinnäytetyön ensimmäi-

nen valmis versio lähetettiin kohdeyrityksen edustajalle tarkastettavaksi, jottei raportissa paljastuisi liikesalaisuuden piiriin kuuluvia asioita ja ettei anonymiteetti kärsisi. Tämän vaiheen jälkeen työhön tehtiin joitakin korjauksia, jotka liittyvät pankin tunnistamiseen. Esitettyjen haastattelutuloksien sisältöä ei kuitenkaan muutettu. Kohdeyrityksen pitäminen tunnistamattomana tuo opinnäytetyön laatimiseen tämän kokemuksen perusteella haasteita, mutta anonymiteetti on tällaisia teemoja käsitellessä tärkeää.

Itse työn aiheen merkitystä tekijän ammatillisen kehittymisen kannalta voi pohtia vaikkapa syy-seuraussuhteiden syvemmän ymmärtämisen kautta: asiakkuuksien johtamisen kuvitellaan yleensä liittyvän vahvasti lähinnä esimiesten työhön, mutta opinnäytetyötä tehdessä on selkiytynyt, että kelle tahansa pankissa työskentelevälle on tärkeää ymmärtää, miksi asiakkuuksia tulee johtaa. Pankissa toimihenkilöt ovat tavallisesti eniten tekemisissä asiakkaiden kanssa ja siitä syystä avainasemassa myös asiakkuuksien johtamisen onnistumisessa. Siksi asiakkuuksien johtamisen ei kuulu olla pelkästään osana esimiesten työtä, vaan yksi keskeisistä ohjenuorista koko pankin henkilöstön työskentelyssä.

LÄHTEET

- ALASUUTARI, Pertti. 2007. Laadullinen tutkimus 6. painos. (3. uudistettu painos) Vaajakoski. Vastapaino.
- BERGER, Sven ja GENSLER, Sonja. 2007. Online Banking Customers: Insights from Germany. *Journal of Internet Banking and Commerce*, April 2007, vol. 12, no.1. [Viitattu 2013-06-12] Saatavilla: http://www.arraydev.com/commerce/jibc/2007-04/SvenBergerFinal_PDFVersion.pdf
- CAMPBELL, Dennis ja FREI, Frances. 2004. The Persistence of Customer Profitability: Empirical Evidence and Implications from a Financial Services Firm. *Journal of Service Research*, Nov. 2004. [Viitattu 2013-07-10] Saatavilla: <http://jsr.sagepub.com/content/7/2/107.short>
- FINANSSIALAN KESKUSLIITTO. 2013. Kotitalouksien rahoitusvarat ja -velat. Elokuu 2013. [Viitattu 2013-06-07] Saatavilla: <http://www.fkl.fi/materiaalipankki/esitysaineistot/Sivut/default.aspx>
- FINANSSIALAN KESKUSLIITTO. 2012. Finanssialan kyvykkyydet 2020 – luotaus tulevaisuuteen, raportti. [Viitattu 2013-06-06] Saatavilla: http://www.fkl.fi/materiaalipankki/tutkimukset/Dokumentit/Finanssialan_kyvykkyydet_lowres.pdf
- FLOH, Anders ja TREIBLMAIER, Horst. 2006. What keeps the e-banking customer loyal? A multigroup analysis of the moderating role of consumer characteristics on e-loyalty in the financial service industry. *Journal of Electronic Commerce Research*. Vol 7. No.2. [Viitattu 2013-06-12] Saatavilla: <http://www.csulb.edu/journals/jecr/issues/20062/paper4.pdf>
- GARLAND, Ron. 2001. What Influences Customer Profitability? Service–Profit Chain. Non-financial drivers of customer profitability in personal retail banking. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Vol. 10. [Viitattu 2013-06-22] Saatavilla: <http://www.palgrave-journals.com/jt/journal/v10/n3/pdf/5740049a.pdf>
- HAENLEIN, Michael ja KAPLAN, Andreas M. Unprofitable Customers and Their Management. 2009. *Business Horizons* 2009, 52. [Viitattu 2013-08-27] Saatavilla: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681308001316>
- HALME, Liisa. 1999. Pankkisääntely ja valvonta. Oikeuspoliittinen tutkimus säästöpankkien riskinotosta. Suomen Pankki. [Viitattu 2013-06-14] Saatavilla: <http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/tutkimukset/erillisjulkaisut/Documents/E15.pdf>
- HAWKES, Valoris Abram. 2000. The Heart of the Matter: The Challenge of Customer Lifetime Value. [Viitattu 2013-07-09] Saatavilla: http://www.crmodysey.com/Documentation/Documentation_PDF/The_Challenge_of_Customer_Lifetime_Value.pdf
- HELLMAN, Kalevi. 2008. Asiakastavoitteet ja -strategiat. –Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja –portfoliot. 2. painos. Vantaa. WSOYPro
- HELLMAN, Kalevi ja VÄRILÄ, Satu. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna. Talentum Media Oy.
- HELSINGIN SANOMAT. 2013. Nuorten luottohäiriöt lisääntyvät nopeasti. [Viitattu 2013-07-07] Saatavilla: <http://www.hs.fi/talous/a1365730086522?jako=0c6413a565737d2302df38c342bd60d9>
- HOGAN, John E., LEMON, Katherine N. 2003. What Is the True Value of a Lost Customer? *Journal of Service Research*, Feb 2003. [Viitattu 2013-07-22] Saatavilla: <http://jsr.sagepub.com/content/5/3/196.short>
- KONTKANEN, Erkki. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. 3. uudistettu painos. Jyväskylä. Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy.
- LEHTINEN, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

- NORDMAN, Christina. 2004. Understanding customer loyalty and disloyalty. The effect of loyalty-supporting and –repressing factors. Publications of Swedish School of Economics and Business Administration. [Viitattu 2013-07-12] Saatavilla: <https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10227/97/125-951-555-820-4.pdf?sequence=2>
- STORBACKA, Kaj. 2005. Kannattava kasvustrategia. Orgaanista kasvua johtamalla asiakaspääomaa. Juva. WSOY.
- SUOMEN PANKKI. 2013. Rahoitusmarkkinat – tilastokatsaus 8/2013. [Viitattu 2013-09-03] Saatavilla: http://www.suomenpankki.fi/fi/julkaisut/tilastojulkaisut/Documents/ramati_fi_201308.pdf
- TILASTOKESKUS. 2012. Artikkelit: Uudet sukupolvet ovat edeltäjiään vauraampia. [Viitattu 2013-08-06] Saatavilla: http://www.stat.fi/artikkelit/2012/art_2012-03-12_011.html?s=0
- TILASTOKESKUS. 2011. Kotitalouksien varallisuus 2009. [Viitattu 2013-06-02] Saatavilla: http://www.stat.fi/til/vtutk/2009/vtutk_2009_2011-12-21_fi.pdf
- TUOMI, Jouni ja SARAJÄRVI, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 3. uudistettu painos. Jyväskylä. Gummerus.
- VERONA, Fabio, MARTINS, Manuel M. F., DRUMOND, Inés. 2012. (Un)anticipated Monetary Policy in a DSGE Model with a Shadow Banking System. Institute for Monetary and Financial Stability, Goethe University Frankfurt am Main. [Viitattu 2013-06-09] Saatavilla: <http://ideas.repec.org/p/por/cetedp/1101.html>
- WRUUCK, Patricia. 2013. Pricing in retail banking. Deutsche Bank AG, DB Research. [Viitattu 2013-07-15] Saatavilla: http://www.dbresearch.info/PROD/DBR_INTERNET_EN-PROD/PROD000000000304766/Pricing+in+retail+banking%3A+Scope+for+boosting+customer+satisfaction+%26+profitability.pdf

ITSE TUOTETUT JA JULKAISEMATTOMAT LÄHTEET

- Haastattelu. 27.6.2013. Pankki X:ssä työskentelevä esimies.
- Haastattelu 2.7.2013. Pankki X:ssä työskentelevä toimihenkilö.
- Haastattelu. 10.7.2013. Pankki X:ssä työskentelevä esimies.
- Haastattelu 17.7.2013. Pankki X:ssä työskentelevä toimihenkilö.
- PANKKI X. 2012. Pankin sisäinen ”Asiakkuuksien kehittäminen”- ohjekirja.
- PANKKI X. 2013. Pankin sisäinen intranet- verkkopalvelu.

LIITE 1: TEEMAHAASTATTELUN AIHEALUEET

KESÄ- HEINÄKUU 2013

ASIAKASKANNATTAVUUS

Millä tavoin ja missä tilanteissa asiakaskannattavuustietoja käytetään hyväksi?

Miten tietoa on saatavilla?

Ovatko käytettävissä olevat asiakaskannattavuustiedot mielestäsi luotettavia?

Eri-ikäisten asiakkaiden kannattavuus

Mitä keskeisiä kannattavuuteen liittyviä ongelmia eri-ikäisillä asiakkailla on?

Millä tavalla tuoton ja riskin yhteyksiä seurataan asiakaskohtaisesti?

ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Asiakkuuksien kehittäminen pankissa

Millä tavalla asiakkuuksien kehittämisen merkitystä tuodaan esille henkilöstölle; perustellaanko sitä riittävästi?

Asetetaanko asiakkuuksien kehittämisen suhteen selkeitä tavoitteita?

Millä tasolla myynnin johtaminen on pankissa?

Asiakkuuksien kehittäminen omassa työssä

Kerro esimerkkejä, millä tavoin pyrit itse työssäsi kehittämään asiakkuuksia tai parantamaan kannattavuutta (esim. asiakastapaamisissa tai yhteydenotoissa).

Kuinka suunnittelet asiakastapaamisia etukäteen?

Kuinka yksittäisten työntekijöiden onnistumista asiakkuuksien kehittämisessä seurataan?

Asiakkaiden aktivoituminen ja passivoituminen

Millaisilla keinoilla voidaan kannustaa asiakasta aktivoitumaan tai ehkäistä passivoitumista?

Asiakkuuden päättyminen

Millä tavalla asiakkuuden päättyessä yleensä toimitaan?

Asiakasvastuu

Onko vastuu tällä hetkellä jo käyttöön vakiintunut toimintatapa vai pelkkä tieto järjestelmissä?

Onko vastuuttaminen parantanut asiakkuuksien hallintaa?

Asiakashuollot

Ovatko asiakashuollot olleet mielestäsi onnistunut keino asiakkuuksien kehittämiseen?

Onko henkilöstöä motivoitu asiakashuoltojen pitämiseen oikealla tavalla?

Uskotko asiakashuoltojen olevan ennemminkin lyhytaikainen kampanja vai jatkuvaan käyttöön va-
kiintuva apukeino asiakkuuksien hallinnassa?

Luokittelu

Mitä hyvää/mitä huonoa asiakasluokittelussa on ollut?

Onko asiakasluokittelu mielestäsi luotettava?

Hinnoittelu

Kuinka tarkasti hinnoittelua noudatetaan?

Millä perusteilla tehdään poikkeuksia ja annetaan alennuksia?

Henkilöstön palkitseminen

Kannustavatko palkkiot suoranaisesti asiakkuuksien kehittämiseen?