

ASIAKKUUDENHOITOMALLIN KEHITTÄMINEN

Case: Sampo Pankki Oyj

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalous
Markkinointi
Opinnäytetyö
Kevät 2008
Ville Lahelma

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LAHELMA, VILLE:

Asiakkuudenhoitomallin kehittäminen
Case: Sampo Pankki Oyj

Markkinoinnin opinnäytetyö, 76 sivua, 5 liitesivua

Kevät 2008

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö keskittyy tarkastelemaan asiakkuuksien johtamista strategisesta sekä operatiivisesta näkökulmasta. Näiden asiakkuuksien johtamisen tasojen avulla pyritään kehittämään entistä tehokkaampi, sekä yrityksen että asiakkaan kokemaa arvoa kasvattava, asiakkuudenhoitomalli Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorille.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorin henkilöasiakkuuksien jälkihoito voidaan hoitaa nykyistä tehokkaammin olemassa olevia resursseja oleellisesti lisäämättä.

Teoriaosassa perehdytään aluksi asiakkuuden perusteisiin, asiakkuuden vaiheisiin sekä asiakaskannattavuuteen. Seuraavaksi teoriaosassa käydään läpi asiakkuuden kehittämistä eriyttämisen sekä syventämisen kautta. Lopuksi asiakkuuksien johtamista tarkastellaan strategisella sekä operatiivisella johtamisen tasolla.

Opinnäytetyön empiriaosa rakentuu Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorissa tehdyistä teemahaastatteluista. Haastatteluissa selvitettiin yrityksen nykytilanne asiakkuuksien johtamisessa sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Näitä tuloksia verrattiin teoriaosan johtopäätöksiin. Lisäksi pyrittiin selvittämään miten ja kuinka paljon yritys pystyy hyödyntämään asiakastietojaan käytännön tasolla.

Teoriaosan johtopäätöksiä verrattiin Sampo Pankki Oyj:n nykyiseen tapaan johtaa asiakkuuksia. Vertailun perusteella voidaan todeta, että tehokkaaseen asiakkuudenhoitomalliin vaaditaan asiakkaiden kannattavuus- sekä tuottoperusteisen segmentoinnin lisäksi asiakastietojärjestelmien läpinäkyvyyttä, jotta asiakastietoja pystytään hyödyntämään tarpeeksi tehokkaasti. Yrityksen tuleekin jatkossa huomioida asiakastietojärjestelmien keskinäisen keskustelun toimivuus, jotta asiakkuuden johtamisen tehokkuus voidaan maksimoida niin strategisella kuin operatiivisella tasolla.

Avainsanat: asiakkuuksien johtaminen, segmentointi, asiakkuudenhoitomalli

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

LAHELMA, VILLE:

Development process of customer care
model
Case: Sampo Bank Plc

Bachelor's thesis in marketing, 76 pages, 5 appendices

Spring 2008

ABSTRACT

This thesis focuses on customer relationship management from strategic and operative point of view. With these levels of customer relationship management the attempt is to develop a customer care model, which is more efficient than the former and increases both the company's and its customers experience of added value, for Sampo Bank's office in Lahti.

The research problem of the thesis is how the customer care of personal customers in Sampo Bank's office in Lahti can be managed in a more efficient way than nowadays without significantly increasing existing resources.

The theoretical section goes first into basics and different stages of customer relationship and customer profitability. After that the theoretical section deals with different stages of customer relationships. Next the theoretical section describes the development of customer relationship through differentiating and deepening. In the end customer relationship management will be examined separately including strategic and operative management.

The empirical section consists of theme interviews made in Sampo Bank's office in Lahti. The interviews determined the present situation of the company in customer relationship management on strategic and operative level. These results were compared to the conclusions of the theoretical section. An attempt was also to determine how and how much company can utilize their customer data in practice.

The results of the theoretical section were compared to the present way of managing the customer relationships in Sampo Pankki Plc. It seems that both profitability- and profit-based segmentation is needed as well as increased transparency of customer data systems so that the customer data can be utilized efficiently enough. In future the company should note the function of the mutual conversation of the customer data systems, so the efficiency of the customer relationship management can be maximized on both strategic and operative level.

Keywords: customer relationship management (CRM), segmentation, model of customer care

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimusongelma	2
1.2	Tutkimuksen kulku	3
2	ASIAKKUUS	5
2.1	Asiakkuuden vaiheet ja elinkaari	8
2.2	Asiakaskannattavuus	11
2.3	Asiakkuuksien kehittäminen	14
2.3.1	Asiakkuuksien eriyttäminen	16
2.3.2	Asiakkuuksien syventäminen	22
3	ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN	28
3.1	Strateginen johtaminen	29
3.1.1	Asiakaskantataso	29
3.1.2	Asiakassalkkutaso	32
3.2	Operatiivinen johtaminen	33
3.2.1	Asiakassuhdetaso	33
3.2.2	Prosessitaso	35
3.2.3	Toimintotaso	37
3.3	Teoreettinen viitekehys	37
4	CASE: SAMPO PANKKI OYJ	40
4.1	Yrityksen nykytila	40
4.2	Strateginen johtaminen	48
4.2.1	Nykytila	48
4.2.2	Käytäntö verrattuna teoriaan	53
4.3	Operatiivinen johtaminen	55
4.3.1	Nykytila	55
4.3.2	Käytäntö verrattuna teoriaan	60
4.4	Kehitysehdotukset ja toimenpidesuosituks	63
4.5	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	66
5	YHTEENVETO	69

LÄHTEET

71

LIITTEET

77

1 JOHDANTO

Asiakkuudenhallinnasta on viime vuosien aikana muodostunut asiakkuuksien määrätietoista johtamista korostava ilmiö. Asiakslähtöisyys on tullut mukaan yritysten ajattelutapaan puhuttaessa markkinoinnin perusmuuttujista, joita ovat tuote, hinta, jakelu sekä markkinointiviestinä. Asiakslähtöisessä toiminnassa yritys pyrkii tunnistamaan asiakkaiden tarpeet sekä myös täyttämään ne entistä paremmin. Asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan asiakslähtöisyydestä enempää vaan yrityksen tulee miettiä keinot siihen, kuinka hoitaa asiakaspalvelu huomioiden asiakkaiden tarpeet paremmin ilman, että asiakkaalle syntyy tästä lisäkustannuksia. (Mäntyneva 2001, 9-10.)

Asiakkuuksien johtamisessa on kyse pohjimmiltaan pitkäaikaisten asiakassuhteiden ylläpitämisestä. Asiakkuuksien johtamisen päätavoitteena on tyytyväisen asiakaskunnan luominen. Tyytyväisellä asiakaskunnalla tarkoitetaan tässä asiakkaita jotka haluavat ostaa jatkossakin yrityksen tuotteita tai palveluita. Tyytyväisen asiakaskunnan onnistuneen luomisen edellytyksenä on, että koko yrityksen henkilökunta sisäistää asiakkuudenhallinnan perusfilosofian sekä sen toteuttamisen työssään. Professori Lars-Johan Lindqvistin mukaan on tärkeää, että yritys on kirjannut omaan strategiaansa asiakkuudenhallinnan sekä siihen liittyvät keskeiset ajatuksensa. Kun strategia johtaa yrityksen toimintaa, asiakkuuksien johtamisen tavoitteiden toteutuminen on todennäköisempää, sillä ne ovat osana strategiaa. (Oy International Business Systems IBS Ab, 2005.)

Asiakassuhteiden ja toimenpiteiden tulosten jatkuva seuranta on edellytys asiakkuuksien säilyttämiselle ja kehittämiseksi. Asiakassuhteen kehitystä seurattaessa keskitytään asiakastyytyvyyteen, asiakasuskollisuuteen sekä asiakaskannattavuuteen. Uskollinen asiakas keskittää ostonsa yleensä tuttuun yritykseen, joten asiakkaille kannattaa kehittää yksilöllinen uskollisuusohjelma. Uskollisuusohjelmassa asiakkaalle voidaan räätälöidä asiakkaan tarpeiden

mukaisesti muun muassa tuotteet, palvelukanavat sekä edut. (Bergström & Leppänen 2003, 423, 428.)

Asiakkuuksia johdetaan sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Strategisen johtamisen tasolla tarkoitetaan yrityksen koko asiakaskannan johtamista, kun taas operatiivisen johtamisen tasolla tarkoitetaan yksittäisten asiakassuhteiden johtamista. (Pöllänen 2003, 52, 55.) Strategisella tasolla tavoitteena on saada yrityksen tarjoama vastaamaan asiakkaan todellisia tarpeita, jotta asiakkaan kokemaa arvoa saadaan kasvatettua.

1.1 Tutkimusongelma

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on, miten Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorin henkilöasiakkuuksien jälkihoito voidaan hoitaa nykyistä tehokkaammin olemassa olevia resursseja oleellisesti lisäämättä. Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan selvittämällä seuraavat osaongelmat:

- 1) mikä on Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorin nykyinen tapa hoitaa asiakkuuksia,
- 2) miten Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttori segmentoi asiakkaansa ja
- 3) millä keinoilla voidaan saada aikaan jälkihoidon tehokkaampi strateginen sekä operatiivinen toteutus?

Tässä opinnäytetyössä kehitetään Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorille uusi asiakkuudenhoitomalli teoriaosan johtopäätösten sekä selvitettävien tutkimus- ja osaongelmien perusteella.

Tutkimushypoteesissa otetaan huomioon Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorin olemassa olevat resurssit eli hypoteesissa huomioidaan yhtiön nykyiset asiakastietojärjestelmät sekä tutkimushetkellä asiakkuuksista huolehtiva henkilöstö. Nämä resurssit huomioiden ja epävirallisten ennakkohaastatteluiden perusteella voidaan arvioida, että tehokkain ja tuottavin asiakkuudenhoitomalli saadaan luomalla asiakkaiden jälkihoitoon yhtenäinen ja monipuolinen

asiakkuudenhoitomalli, jossa vastuu asiakkuuksien jälkihoidosta laajenee kaikille asiakasvastuuhenkilöille. Asiakkuudet tulee segmentoida asiakkaan tarpeiden mukaisesti ja uusien segmenttien perusteella asiakkaat tulee jakaa niin kutsutuiksi salkkuasiakkaiksi, joilla on nimetyt yhteyshenkilöt pankissa.

1.2 Tutkimuksen kulku

Luku 2

Luvussa kaksi syvennyttään asiakkuuden peruskäsitteisiin. Luvussa 2.1 kerrotaan aluksi asiakkuuden eri vaiheista, jonka jälkeen luvussa käsitellään erikseen asiakkuuden elinkaaren eri vaiheita sekä asiakkuuden elinkaaren arvoa. Luvussa 2.2 syvennyttään asiakaskannattavuuteen sekä sen mittaamiseen ja seurantaan. Luvussa 2.3 käsitellään puolestaan asiakassuhteiden kehittämistä asiakkuuksien eriyttämisen sekä syventämisen kautta.

Luku 3

Luvussa kolme syvennyttään asiakkuuksien johtamiseen asiakkuuksien johtamisen tasojen avulla. Luvussa 3.1 käydään läpi strategisen johtamisen tasot ja luvussa 3.2 käsitellään operatiivisen johtamisen tasot. Luvussa 3.3 esitetään tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys.

Luku 4

Luku neljä sisältää opinnäytetyön empiirisen osuuden. Luvussa pyritään kehittämään entistä tehokkaampi asiakkuudenhoitomalli Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorille. Luvussa 4.1 käydään lyhyesti läpi Sampo Pankki Oyj:n yrityskuvaus sekä yrityksen nykytila. Tämän jälkeen luvussa 4.2 käsitellään yrityksen strategisen johtamisen nykytilaa sekä verrataan tutkimuksen tuloksia teoriaosan johtopäätöksiin. Luvussa 4.3 tarkastellaan puolestaan yrityksen operatiivisen johtamisen nykytilaa sekä verrataan tutkimuksen tuloksia teoriaosan

johtopäätöksiin. Luvussa 4.4 pyritään ratkaisemaan tutkimusongelma sekä kehittämään entistä tehokkaampi asiakkuudenhoitomalli Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorille.

Empiriaosa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorissa haastattelemalla kahdesti konttorinjohtajaa sekä kerran johtajaa.

2 ASIAKKUUS

Asiakkuus tarkoittaa asiakkaan ja yrityksen välisestä asiakaskohtaamisesta muodostuvaa prosessia (Storbacka & Lehtinen 1997, 15; Mäntyneva 2001, 126). Sanalla asiakas tarkoitetaan puolestaan henkilöä, jonka kanssa yritykselle on syntynyt asiakassuhde. Asiakassuhde edellyttää tässä tapauksessa asiakassuhteen syntymistä eli tuotteen tai palvelun ostamista. (Rope & Pöllänen, 1998, 27.) Segmentoinnilla tarkoitetaan asiakasryhmien määrittelemistä pienemmiksi ryhmiksi samankaltaisten taustatekijöiden mukaan. Näitä taustatekijöitä ovat esimerkiksi asiakkaiden tarpeet.

Käsitettä asiakashallinta tai asiakkuuksien johtaminen käytetään asiakkaisiin suuntautuvasta toiminnasta. Lyhennettä CRM (Customer Relationship Management) käytetään yleisesti puhuttaessa asiakkuudenhallinnasta sekä asiakkuuksien johtamisesta. (Mäntyneva 2001, 9; Laamanen & Tinnilä 2002, 18; Ala-Mutka & Talvela 2004, 9.) Asiakkuudenhallinta on molempia osapuolia hyödyntävään pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen tähtäävä asiakaskeskeinen johtamismalli. Asiakkuudenhallinta on koko yritystason yhtenäinen näkökulma asiakassuhteisiin, jotka johtavat lojaalisuuteen sekä parempaan tuottoon. Asiakkuudenhallinta käsittää koko asiakassuhteen elinkaaren. Käytännön tasolla tehokas asiakkuudenhallinnan toteutus tapahtuu luomalla asiakaskohtaisia hoitomalleja sekä nimeämällä vastuuhenkilöitä asiakkuuksien johtamiseen. (Laamanen & Tinnilä 2002, 18.) Asiakkuudenhoidomallilla tarkoitetaan niitä käytännön tehtäviä, joita tarvitaan asiakkuusstrategian viemiseksi käytäntöön (Lehtinen 2004, 161). Ropen (2005, 173) mukaan yrityksen tuleva menestys rakentuu asiakassuhteen ylläpitämisen avulla. Asiakassuhteen ylläpito ei ole ainoastaan asiakastytyväsyyden säilyttämistä, vaan myös asiakassuhteen syventämistä aktiivisesti viestintää apuna käyttäen.

Sitoutuminen asiakassuhteeseen määritellään käyttäytymisperusteisena sekä asenteellisena toimintana perustuen kokemukseen sekä tulevaisuuden

toimintaintensiteettiin. Sitoutuminen perustuu lojaalisuuteen sekä tulevaisuuden suuntauksiin. Mittalin ja Lassarin sekä Lovemanin mukaan asiakasuskollisuusohjelmien tavoitteina ovat uskolliset asiakkaat, sillä lojaalit asiakkaat kasvattavat ostojen osuuttaan ja ostavat monipuolisemmin tuotteita yhdeltä toimittajalta. Asiakasuskollisuus voidaankin määrittää esimerkiksi jatkuvien ostojen mukaan. (Arantola 2000, 8-9.) Uskollisten asiakkaiden saamisen motiivit ovat yrityksille pääosin taloudellisia. Heli Arantolan mukaan yritykset hakevat asiakkuuksista strategiatasolla kannattavuutta sekä ennustettavuutta. (Aavameri 2003, 9.)

Asiakasuskollisuusohjelmat saattavat luoda käyttäytymisenä ilmenevää uskollisuutta, mutta ne eivät välttämättä takaa asenteellista uskollisuutta. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, kun kilpaileva brändi kehittää oman asiakasuskollisuuden palkitsemisjärjestelmänsä tai asiakas käyttää järjestelmää hyväkseen lunastaen vain palkkionsa. Asiakkaat vaihtavat myös herkemmin tuotteita ja palveluita kuin koskaan aiemmin. Asiakasuskollisuuden palkitsemisjärjestelmät saattavat muuttaa asiakkaiden ajattelua, mutta eivät aina välttämättä positiiviseen suuntaan. Asiakkaat saattavat esimerkiksi odottaa jatkossa lähtökohtaisesti aina palkkiota asiakkuudestaan. (Cook 1997, 17.)

Suomalaiset jakautuvat pankin asiakkaina kolmeen ryhmään:

- tunneperäisesti sitoutuneisiin
- laiskuuttaan sitoutuneisiin
- niihin, joita kiinnostavat eniten pankin edut ja tarjoukset.

Tunneperäisesti sitoutuneet asiakkaat haluavat olla pankkinsa asiakkaita, mutta nämäkin suhteet voivat katketa, jos pankki ei huomioi asiakasta hänen ongelmatilanteissaan. (Sjöström 2004) Pankkisuhteita väitöskirjassaan *Understanding customer loyalty and disloyalty: the effect of loyalty-supporting and -repressing factors* tutkineen Christina Nordmanin (2004) mielestä pankkien kannattaisi panostaa asiakassuhteiden vahvistamiseen, koska vahvasti sitoutunut asiakas on hyvin arvokas pankille palveluostojen keskittämisen takia. Tunneperäistä sitouttamista pankkiin vaikeuttavat konttoriverkon ja henkilöstön

supistaminen sekä verkkoasioinnin yleistyminen. Pankit eivät myöskään tunnista hyvin asiakkaidensa lähtöaikeita.

Suomessa pankkiuskollisuus on korkealla tasolla, sillä kotitalousasiakkaista vain 4,4 prosenttia vaihtoi pankkia vuosien 2002 ja 2005 välisenä aikana. Koko Euroopan Unionin keskiarvo samalla ajanjaksolla oli 9,4 prosenttia. Suomessa asiakasvaihtuvuus on pientä, sillä kotitaloudet ovat keskimäärin 17,5 vuotta samassa pankissa Euroopan Unionin keskiarvon ollessa 10 vuotta. (Kankare 2006.)

Euroopan Asiakastyytyväisyys-indeksi (EPSI Rating) mittaa muun muassa pankkien yksityisasiakkaiden asiakastyytyväisyyttä. Suomalaisten pankkien yksityisasiakkaiden asiakastyytyväisyys on noussut tasaisesti joka vuosi vuodesta 1999 alkaen. Suomalaiset kuluttaja-asiakkaat antoivat vuonna 2005 omalle pääpankilleen ennätyskorkean asiakastyytyväisyysindeksin, 75,9. Taulukosta yksi selviää pankkikohtaisesti asiakastyytyväisyysindeksit vuodelta 2005. Handelsbankenin yksityisasiakkaat olivat tyytyväisimpiä omaan pääpankkiinsa, kun taas Sampo Pankin asiakkaat olivat vähiten tyytyväisiä omaan pääpankkiinsa. (EPSI Finland, 2005.)

Pankit / yksityisasiakkaat	Asiakastyytyväisyysindeksi 2005
Handelsbanken	81,7
Muut pankit (muun muassa säästöpankit, paikallisosuuspankit, Ålandsbanken, Tapiola Pankki)	81,0
OP-ryhmä	77,8
Nordea	74,1
Sampo	67,0

Taulukko 1. (EPSI Finland, 2005)

Kuuselan ja Rintamäen (2002, 64–66.) mukaan tyytyväiset asiakkaat tekevät arvokasta suullista markkinointityötä yritykselle. Varsinkin pankeille tyytyväisten asiakkaiden suullinen markkinointityö luo merkittävää etua. Sähköisesti asioivat

asiakkaat ovat tutkimusten mukaan muita asiakkaita uskollisempia. Sähköisten kanavien lisääntymisestä huolimatta asiakkaat haluavat säilyttää mahdollisuuden henkilökohtaiseen palveluun ja näin ollen yksi palvelukanava ei riitä vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Myös pankkipalveluun voimakkaasti sitoutuneet, mutta epävarmat kuluttajat tarvitsevat henkilökohtaista palvelua sähköisen kanavan lisäksi. Palveluun sitoutuminen, koettu epävarmuus sekä palvelukanava vaikuttavat asiakkaiden käyttäytymiseen. Toimivan asiakassuhteen saavuttamiseksi monikanavajärjestelmä on yritykselle ainoa sopiva vaihtoehto. Monikanavajärjestelmän avulla asiakas ja yritys ovat yhteydessä toisiinsa useiden eri kanavien, esimerkiksi internetin ja puhelimen avulla.

Digitalisoitumisen aikakaudella asiakkaan valta kasvaa asiakassuhteissa ja näin ollen asiakkaan näkökulmasta asiakassuhteen vaihtokustannukset pienentyvät. Esimerkiksi pankkisuhteen riittämättömän arvontuotannon seurauksena asiakas voi pyytää lyhyessä ajassa internetin kautta usealta kilpailevalta pankilta kilpailevan asuntolainatarjouksen, jonka seurauksena asiakas saattaa siirtyä kilpailevan pankin asiakkaaksi paremman tarjouksen myötä. (Pöllänen 2003, 30–31.)

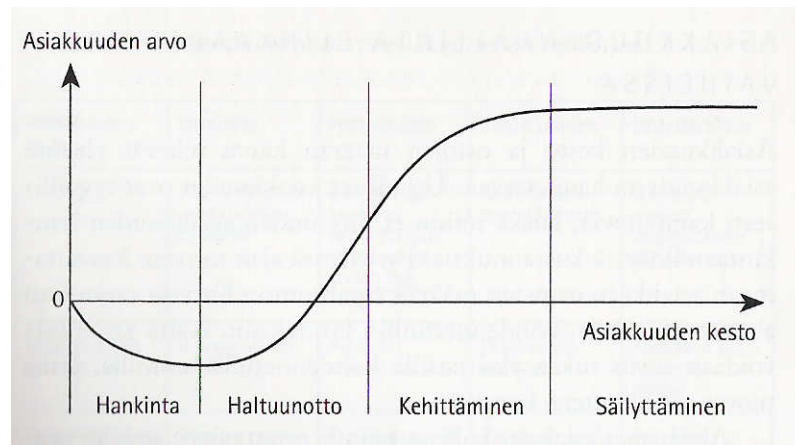
2.1 Asiakkuuden vaiheet ja elinkaari

Storbacka, Korkman, Mattinen ja Westerlund (2001, 223.) jakavat asiakkuuden vaiheet viiteen osaan, jotka ovat asiakkuuden syntyminen, vakiintuminen, jalostuminen, hiipuminen sekä päättyminen. Asiakkuuden syntymisvaiheessa yritys kertoo asiakkaalle tarjoamista mahdollisuuksista. Syntymisvaihe päättyy asiakkaan ensimmäiseen ostopäätökseen. Vakiintumisvaihe kestää yleensä vuodesta kahteen. Tämän vaiheen aikana yrityksen tavoitteena on sitouttaa asiakas yritykseen, kun taas jalostumisvaiheessa asiakkuutta vahvistetaan esimerkiksi asiakasuskollisuusohjelmilla. Storbackan ja Lehtisen (1997, 86–87, 97.) mukaan asiakkuus voidaan jakaa useisiin vaiheisiin, mutta kaikilla toimialoilla yhteisiä vaiheita on kolme. Nämä vaiheet ovat asiakkuuden syntyminen, jalostuminen sekä loppuminen. Asiakkuuden syntyminen tarkoittaa tässä tapauksessa vaihetta, jossa asiakkuudesta sovitaan. Asiakkuuden jalostumisen aikana tapahtuu asiakkuuden

suurin arvonnousu ja jalostumisvaiheen aikana yritykset löytävätkin usein myös suurimmat potentiaalit.

Yrityksen asiakkaat ovat usein asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa ja tästä syystä heitä täytyy myös hoitaa eri tavoin (Hirvikorpi 2005, 17). Grönroos (2003, 317–319.) jakaa asiakassuhteen elinkaaren kolmeen osaan: alkuvaiheeseen, ostovaiheeseen ja kulutusvaiheeseen. Mikäli elinkaaren alkuvaiheessa oleva mahdollinen asiakas arvelee yrityksen pystyvän vastaamaan hänen tarpeisiin, asiakas saattaa tulla tietoiseksi yrityksen palveluista ja siirtyä näin ostovaiheeseen. Asiakkaan ensimmäinen osto vie hänet asiakassuhteessa kulutusvaiheeseen. Yrityksen tulee huomioida asiakkuuden elinkaari sekä mitkä markkinointitoimet ja -resurssit ovat tehokkaimpia kussakin eri elinkaaren vaiheessa. Näillä toimenpiteillä on usein vaikutusta asiakkaan uusintaostopäätökseen. Mäntyneva (2001, 15–16.) puolestaan jakaa asiakkuuden elinkaaren neljään vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Asiakkuuden vaihe elinkaarella vaikuttaa eniten asiakkuuden syvyyteen.

Kuvion yksi mukaisesti asiakkuudet ovat kannattamattomia asiakassuhteen elinkaaren alkuvaiheessa, mutta pitkäaikainen asiakkuus kasvattaa asiakkuuden kannattavuutta, esimerkiksi lisämyynnin ansiosta. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena onkin selventää asiakkuuksien kannattavuutta, jotta yritys pystyy tunnistamaan potentiaaliset asiakkuudet, sekä ne asiakkuudet, joissa ei ole potentiaalia muuttua kannattaviksi ajan kuluessa.



KUVIO 1. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella. (Mäntyneva 2001, 17.)

Yrityksen yhtenä tärkeimpänä haasteena asiakkuudenhallinnassa on kuljettaa asiakkuutta sen elinkaaren eri vaiheissa. Asiakkuuden hankinnan jälkeen yksityisen asiakkaan ostomäärää tulee saada kasvatettua, jotta asiakkuudesta tulee kannattava. Seuraavassa vaiheessa asiakkuutta tulee pyrkiä vahvistamaan korostamalla asiakasuskollisuutta. Asiakkuuden ollessa elinkaarensa kypsässä vaiheessa, tulee yrityksen keskittyä kannattavien asiakkuuksiensa säilyttämiseen. Asiakkuuden kesto ja ostojen määrän kasvu ovat niitä tekijöitä, jotka tekevät asiakkuudesta kannattavan. Uskolliset asiakkuudet ovat tyypillisesti kannattavia, koska niihin ei tule asiakashankintaan liittyviä kustannuksia. Yrityksen on mahdollista vahvistaa asiakasuskollisuuden syntymistä ja olemassaoloa asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa eri keinoin. (Mäntyneva 2001, 18.)

Yritys voi määrittää tarkemmin asiakkaan tai asiakkuuden arvoa asiakkaan elinkaaren arvon (customer life time value) avulla. Tämä malli huomioi nykyisten sekä tulevien voittojen nykyarvon asiakkaan ja yrityksen oletetun elinkaaren aikana. Mallissa tärkeintä ovat tiedot asiakastuottojen kehityksestä sekä asiakasuskollisuudesta. (Vänttinen 2007) Yleensä asiakkaan arvo elinkaaren ajalta lasketaan asiakkaan tuoman rahallisen arvon perusteella koko asiakassuhteen ajalta. Asiakkaan elinkaariarvo on määritelty kirjallisuudessa lukuisilla eri tavoilla ja määrittelyjen erot ovat hyvin pieniä. Kaikissa määritelmässä perusideana on kuitenkin laskea elinkaariarvo tulevan myynnin nykyarvosta. (Mutanen 2005)

Pöllänen (2003, 75.) mukaan asiakkuuden elinkaaren arvon laskentamalleja on useita ja lisäksi niillä on erilaisia käyttötarkoituksia. Elinkaaren arvo -laskelmien avulla yritys voi selvittää muun muassa koko asiakaskannan tuotto-odotusarvon, sen kehityksen sekä ne tekijät, joiden avulla asiakaskannan arvoa voidaan nostaa eniten. Mitä asiakaskohtaisemmin elinkaaren arvojen laskelmat pystytään laskemaan, sitä paremmin näitä laskelmia voidaan hyödyntää asiakaskannan rakenteen analysoinnissa sekä ohjaamisessa.

2.2 Asiakaskannattavuus

Asiakkaiden kokonaiskannattavuuden, asiakasryhmien kannattavuuden sekä yksittäisten asiakkaiden kannattavuuden selvittäminen on yritykselle tärkeää asiakkuuksien johtamisessa. (Hirvikorpi 2005, 19.) Asiakaskannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkaan tietyn aikavälin kannattavuutta eli asiakkuuden tarkastelujaksolla tekemien ostojen ja niihin liittyvien yrityksen kustannusten välistä erotusta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 30; Mäntyneva 2001, 125.)

Kannattavuus on absoluuttinen suure, joten kannattavampi asiakkuus tuo yritykselle absoluuttisesti enemmän positiivista kassavirtaa. Näin ollen kannattavuuteen sisältyy myös asiakkuuden volyymi. Kannattavuutta arvioitaessa yrityksen tulee ottaa huomioon asiakkuuden synnyttämisen vaatimat investoinnit. Asiakkuuden koko elinkaaren kannattavuus edellyttää puolestaan vuosittaisten kannattavuuksien tuntemista. (Storbacka & Lehtinen 1997, 30.)

Asiakaskannattavuutta seurataan yleisesti koko asiakaskunnan tasolla, asiakastyypeittäin tai asiakasryhmittäin. Arvokkaimmissa asiakkuuksissa kannattavuutta seurataan myös asiakaskohtaisesti. Kannattavuuden parantamisen keinoja ovat muun muassa asiakaskohtaisen myynnin lisääminen, hintojen nostaminen ja markkinointi- tai palvelukustannusten pienentäminen. Asiakassuhteen koko elinkaari tulisi ottaa huomioon kannattavuustarkastelussa. Esimerkiksi pankki haluaa asiakkaikseen lapsia ja nuoria, joilla vielä tällä hetkellä on niukasti varallisuutta, mutta tulevaisuudessa heistä kasvaa pankille

avainasiakkaita. Lisäksi monet näistä lapsista ja nuorista tarvitsevat tulevaisuudessa opinto- ja asuntolainaa ja joistakin voi tulla yrittäjiä. Yritysten tulee siis panostaa nykyisten asiakkaiden lisäksi tulevaisuuden asiakkaisiin. (Bergström & Leppänen 2003, 432.)

Heli Arantolan mukaan kannattavuuden mittaamisen tavoitteena on selvittää, kuinka samantyyppiset asiakkaat ovat eri tavoilla kannattavia. Erojen löydyttyä yritys voi käyttää löytämiään eroavaisuuksia hyväkseen ja siten muokata asiakkuuksiensa johtamista ja näin myös asiakaskannattavuuttaan. Mittareista täytyy kuitenkin löytää juuri ne, jotka aidosti mittaavat asiakkuuksia. (Aavameri 2003, 9-10.) Hellmanin (2003, 133–134.) mukaan asiakaskannattavuuden mittari tulee rakentaa siten, että se osoittaa kannattavuuden kokonaisarvon yksiselitteisesti sekä koko asiakaskannan että yhden asiakkaan osalta. Kokonaisarvon lisäksi yritys tarvitsee tietoa kaikista niiden erillisten tekijöiden arvoista, joista asiakaskannattavuuden mittarin kokonaisluku lasketaan. Kannattavuuden tehokas ja kohdennettu parantaminen sekä toiminnan suunnittelu ja analysointi mahdollistuvat yrityksen tiedostaessa erilliset tekijät tarkalla, esimerkiksi yksittäisen asiakkaan, tasolla. Järvisen (2004) mukaan esimerkiksi myyntikate ja liikevoitto ovat absoluuttisia asiakaskannattavuuden mittareita, kun taas voittoprosentti, käyttökateprosentti sekä pääoman tuottoa kuvaavat luvut ovat suhteellisia asiakaskannattavuuden mittareita.

Yhtenä keskeisenä kannattavuuden mittaamenetelmänä käytetään asiakkuuden elinkaaren arvoa, jossa arvioidaan asiakkuuden historiatietoihin pohjautuen asiakkuuden nykyarvoa sekä potentiaalia, jotka suhteutetaan arvioituun asiakkuuden keston. Asiakkuuden elinkaaren arvon avulla resurssit voidaan kohdentaa oikein niihin asiakkuuksiin, joilla on suuri potentiaali. (Järvinen 2004) Asiakkuuden elinkaaren arvon perusteella yritys voi määrittää asiakkaiden nykyisen ja maksimoida tulevan kassavirran, pyrkiä lisäämään asiakkaiden määrää sekä pidentämään asiakassuhteen kestoja. Elinkaaren arvon ymmärrys auttaa yritystä keskittymään erityisesti niihin asiakkaisiin, jotka tuottavat yritykselle todellista arvoa ja yritys voi näin pyrkiä vähentämään sen asiakaskunnan määrää joka kuluttaa yrityksen resursseja, mutta ei tuota lisäarvoa. Todellisuudessa kuitenkin

vain hyvin harvat yritykset pystyvät määrittämään asiakaskuntansa arvon aivan tarkasti. (Mutanen 2005)

Yksi esimerkki asiakkuuksien johtamisen työkaluista on Hellmanin asiakastuloslaskelma. Tämä työkalu jakautuu kahteen erisisältöiseen työkaluun, asiakastuloslaskelma I:een ja asiakkaiden kannattavuuteen keskittyvään asiakastuloslaskelma II:een, joka esiintyy kuviossa kaksi. Asiakastuloslaskelma II tarkoitus on antaa nopeasti yleiskuva yrityksen eri asiakasryhmien kannattavuudesta. Tässä laskelmassa asiakaskannattavuus esitetään kunkin hetken kannattavuutena. (Hellman 2003, 189, 191.)

Kausi : _____ - _____

ASIAKASTULOSLASKELMA II

● Yksikkö

Olemassa olevat asiakas- suhteet	Luku- määrä	Asiakas- kate I	KUSTANNUKSET						P/L
			Han- kinta	Suhde	Myynti	Kana- va	Poik- keama	IT+os uus	
Uudet asiakkaat	18 000	12 000							
– Ensiasiakkaat	12 000	8 000							
– Aktivoidut	6 000	4 000							
Aktiiviasiakkaat	116 000	124 000							
– Avain-/kanta-asiakkaat	24 000	26 000							
– Toistuvaisasiakkaat	73 000	82 000							
– Muut	19 000	16 000							
Passivoituvat asiakkaat	21 000	18 000							
– Ent. avain-/kanta- asiakkaat	4 000	6 000							
– Ent. toistuvaisasiakkaat	11 000	2 000							
– Ent. muut aktiivi- asiakkaat	6 000	10 000							
Yhteensä	155 000	154 000							

KUVIO 2. Esimerkki asiakkuuksien johtamisen työkalusta. (Hellman 2003, 191.)

Asiakaskannattavuutta voidaan siis laskea asiakasryhmätasolla tai tarkasti asiakaskohtaisesti. Asiakaskohtaisessa kannattavuuslaskennassa yrityksen tulee kohdistaa mahdollisimman paljon kustannuksia aiheuttavista aktiviteeteista suoraan asiakkaaseen, jolloin yritys voi käyttää tehokkaasti hyväkseen

asiakaskannattavuuslaskentaa. Mitä enemmän kuluista pystytään kohdistamaan suoraan asiakkaaseen, sitä helpompaa on kehittää jatkossa asiakaskannattavuutta sekä laskea asiakkaan koko elinkaaren arvoa. (Hellman 2003, 192)

Pankkitoiminnan kuluista suurin osa on yleiskustannuksia, joten kustannusten kohdistaminen yksittäisille asiakkaille on hankalaa. Yleiskustannusten kohdentaminen on laskennallista, eikä se anna absoluuttisesti oikeaa kuvaa asiakkaan kannattavuudesta, joten tavoitteet asetetaan ensisijaisesti asiakaskannattavuuden kehitykselle. Hyödyllinen asiakaskannattavuuslaskenta edellyttää kuitenkin kustannusten kohdentamista, joten pankkitoiminnassa kohdentamiskriteereinä käytetäänkin esimerkiksi tapahtumamääriä, tilejä, palveluja, volyymejä sekä asiakassegmenttejä. (Töyri 2000.)

2.3 Asiakkuuksien kehittäminen

Yrityksen asiakaskanta koostuu erilaisista asiakkuuksista, joita tulee kehittää eri tasoilla. Storbackan ja Lehtisen (1997, 53–54.) mukaan näitä tasoja on neljä:

- asiakaskantataso
- asiakkuustaso
- asiakaskohtaamistaso
- toimintotaso.

Kehittämisen ongelmat ja mahdollisuudet ovat erilaisia kullakin eri tasolla. Asiakkuuksien rakenteen tarkastelu soveltuu hyvin asiakkuuden arvon kannattavuus-ulottuvuuden kehittämiseen. Asiakkuuden rakenteen tuntemisesta on hyötyä asiakkuuksien johtamisessa, sillä tiedostamalla asiakkuuden rakenne, yritys pystyy selvittämään asiakkuuksiensa kannattavuuden, ylläpitämään asiakastyytyväisyyttä sekä kehittämään asiakkuuksiaan paremmin.

Pölläsen (2003, 52, 54.) mukaan asiakassuhteiden johtaminen on edellytys asiakkaiden asemoimiseksi yrityksen keskipisteeksi. Asiakassuhteiden johtamista toteutetaan niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla. Strateginen johtaminen

koostuu yrityksen kaikkien asiakkaiden eli asiakaskannan johtamisesta, kun taas operatiivinen johtaminen kohdistuu yksittäisiin asiakassuhteisiin. Yrityksen asiakassuhteita johdetaan Pöllänen mukaan viidellä eri tasolla. Pöllänen käsittelee hieman tarkemmin asiakassuhteen johtamisen tasoja kuin Storbacka ja Lehtinen. Asiakassalkuista muodostuvia asiakassuhteita johdetaan Pöllänen mukaan seuraavilla tasoilla:

- asiakaskantataso
- asiakassalkkutaso
- asiakassuhdetaso
- prosessitaso
- toimintotaso.

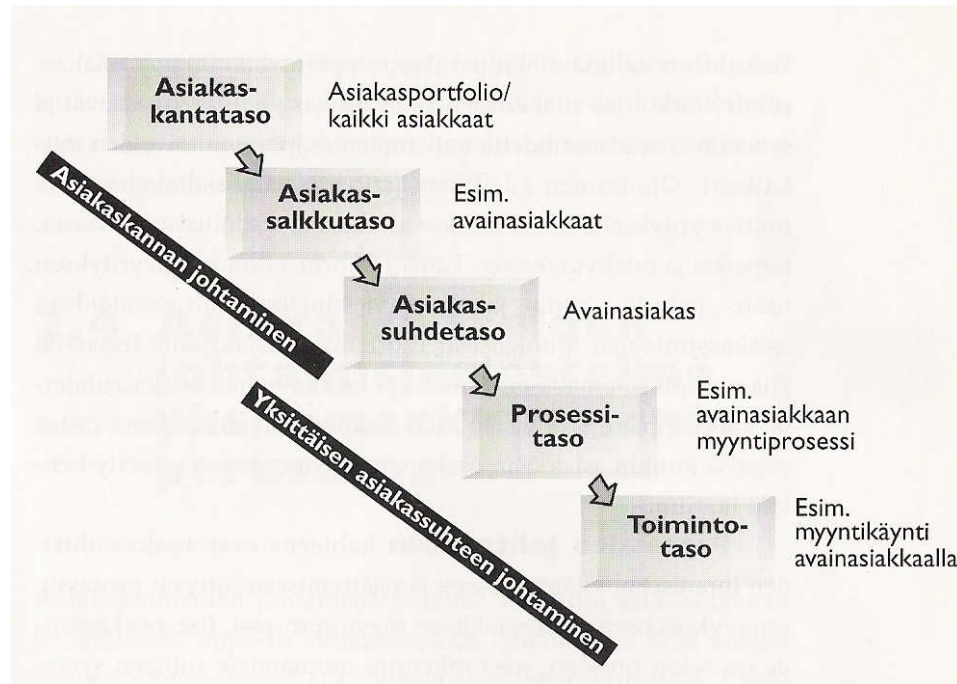
Johtamisen tasoja käsitellään tarkemmin luvussa kolme. Näkökulma näiden tasojen tarkasteluun on otettu Pöllänen asiakassuhteiden johtamisen tasojen mukaan, sillä Pöllänen korostaa tarkemmin mallissaan asiakaskannan sekä yksittäisen asiakkaan johtamista. Asiakassalkku- sekä asiakassuhdetaso eroavat siten, että asiakassuhdetasolla johtamisen kohteena on tietyn salkun yksittäinen asiakas, kun taas asiakassalkkutasolla kohteena on asiakaskannasta koostuva asiakassalkku.

Asiakaskantatasoisen johtamisen päätavoitteena on määritellä ryhmittelyn tarve asiakaskannassa, ja tämän ryhmittelyn pohjalta määritellä tarve luoda erilaisia asiakkuusstrategioita eri ryhmille. Asiakaskannan johtaminen on strategista johtamista, sillä tällä kehittämistasolla jokaiselle asiakaskannalle tulee rakentaa oma asiakkuusstrategia, jonka avulla pyritään maksimoimaan asiakkuuden arvon nousu. Asiakkuuden jalostamisvaiheessa yrityksen tärkeimpiä tavoitteita asiakkuustasolla ovat asiakkuustulojen ja asiakkuuden vahvuuden kasvattaminen, kun taas asiakaskohtaamistasolla yritys tavoittelee asiakaskohtaamisten tehokkuuden parantamista. Asiakkuustasolla yrityksen tulee tehdä jokaiselle asiakkuudelle yksilöllinen jalostussuunnitelma, jonka avulla yritys pyrkii kasvattamaan asiakkuuden arvoa. Asiakkuuden kehittämisen kannalta asiakkaan kokema tyytyväisyys on tärkeä tekijä asiakaskohtaamistasolla. (Storbacka & Lehtinen 1997, 56–57, 115–116.) Asiakkuuksia tulee siis johtaa yksilöllisesti, jotta asiakkaan kokema arvo ja sitä kautta asiakastyytyväisyys kasvaa.

2.3.1 Asiakkuuksien eriyttäminen

Yritys ei voi johtaa kaikkia asiakkuuksiaan menestyksekkäästi samalla tavalla, vaan yritys joutuu eriyttämään asiakkaansa asiakaskantaansa analysoimalla. Asiakaskanta-analyysissä yrityksen johto analysoi asiakaskannan rakennetta tietyin väliajoin, jotta yritys saa käsityksen asiakaskannan nykyrakenteen vastaavuudesta yrityksen strategiseen tahtotilaan. Usein yritys toteuttaa asiakaskanta-analyysin niin sanottuna asiakasportfolioanalyysinä, jossa asiakaskanta analysoidaan yrityksen strategian ja tavoitteiden kannalta merkittävien kriteerien avulla. Näitä kriteereitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan nykyinen sekä tuleva kannattavuus. (Pöllänen 2003, 68.)

Pöllänen (2003, 52–55.) mukaan asiakassuhteiden johtaminen eri tasoilla edellyttää asiakassuhteiden johtamisjärjestelmää eli eräänlaista asiakkuudenhoitomallia. Kuvion kolme mukaisesti yrityksen asiakaskannan muodostavat erilaiset asiakassalkut, jotka tarkoittavat asiakaskannasta koostuvia yksittäisiä asiakasryhmiä. Asiakassalkut muodostuvat erilaisista asiakassuhteista, jotka puolestaan rakentuvat prosesseista. Prosessit taas muodostuvat niihin kuuluvista toiminnoista. Asiakaskannan johtaminen on yleensä yrityksen ylimmän johdon vastuulla, kun taas asiakassalkun ja asiakassuhteen johtamisesta sekä prosessien kehittämisestä vastaa yleensä joko yksi nimetty henkilö tai tiimi. Luvussa kolme käsitellään tarkemmin Pöllänen viittä asiakassuhteiden johtamisen tasoa.



KUVIO 3. Asiakassuhteiden johtamisen tasot. (Pöllänen 2003, 53.)

Yrityksellä on useista eri asiakkuuksista koostuva asiakaskanta, joka organisoidaan sijoittamalla asiakkaat eri asiakassalkkuihin, joille rakennetaan kullekin omat asiakasstrategiat sekä asiakkuudenhoitomallit. Asiakassalkut voivat olla nimikkeeltään asiakassalkun merkitystä tai roolia kuvaavia, kuten esimerkiksi kumppani, avainasiakas, sopimusasiakas tai kanta-asiakas. Asiakasstrategia määrittää yrityksen tavasta toimia erilaisissa asiakassuhteissa. Yritys voi asiakasstrategian avulla ohjeistaa koko organisaation erilaisten asiakassuhteiden kehittämiseen kaikissa asiakaskontakteissa. Asiakasstrategiat rakentuvat päätöksistä, joita yrityksen johto tekee muun muassa seuraavista asioista:

- asiakassuhteiden kehittämisen tavoitteet
- vastuu tavoitteiden saavuttamisesta
- tuote-, palvelu-, hinnoittelu-, kanava- ja viestintästrategiat, joilla tavoitteet saavutetaan
- mittarit, joilla yritys arvioi asiakassuhteiden kehittymistä

Asiakasvalinnat, asiakaskanta-analyysi, asiakaskannan organisointi ja asiakasstrategioiden rakentaminen edellyttävät yritykseltä hyvin suunniteltua

toimintajärjestelmää. Asiakaskannan johtaminen onkin jatkuvaa sekä systemaattista toimintaa osana yrityksen johtamisjärjestelmää. (Pöllänen 2003, 57.)

Asiakkuuden arvon kehitystä tarkastellaan eri tasoilla. Asiakkuuden arvontuotantotasoja on kolme: asiakaskohtaamistaso, asiakkuustaso sekä kokonaisuuden taso. Yksittäisenkin asiakkuuden pitkäaikainen menestys – huolimatta useista tasoista – perustuu selkeään, koko asiakaskantaa koskevaan strategiaan.

Asiakaskohtaamistaso

Asiakaskohtaamistasolla ollaan lähimpänä asiakasta. Asiakaskohtaamisilla tarkoitetaan kaikkia niitä tapahtumia ja rajapintoja, joissa asiakkaan kanssa ollaan vuorovaikutuksessa. Yrityksen on järjestettävä kohtauksia, joissa asiakkaan on helppoa tarttua toimittajan tarjouksiin ja käyttää niitä. Saavutettavuus koostuu kohtaamistason kahdesta osasta, fyysisestä sekä sosiaalisesta ja henkilökohtaisesta saavutettavuudesta. Fyysinen saavutettavuus tarkoittaa luotua ympäristöä, jossa asiakkaan on helppoa olla vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Sosiaalinen ja henkinen saavutettavuus puolestaan tarkoittaa yrityksen varmistavan, että asiakas tuntee olonsa mukavaksi ja kokee tilanteen olevan hallussaan kaikissa vuorovaikutustilanteissa. Asiakaskohtaamistasolla asiakas saa vuorovaikutusarvoa kohtaamisen aikana tapahtuvasta vaihdannasta. Asiakaskohtaamisen vaivattomuus vaikuttaa paljon asiakkaan kokeman arvon määräytymiseen. (Storbacka ym. 2000, 22–23; Järvinen 2001.)

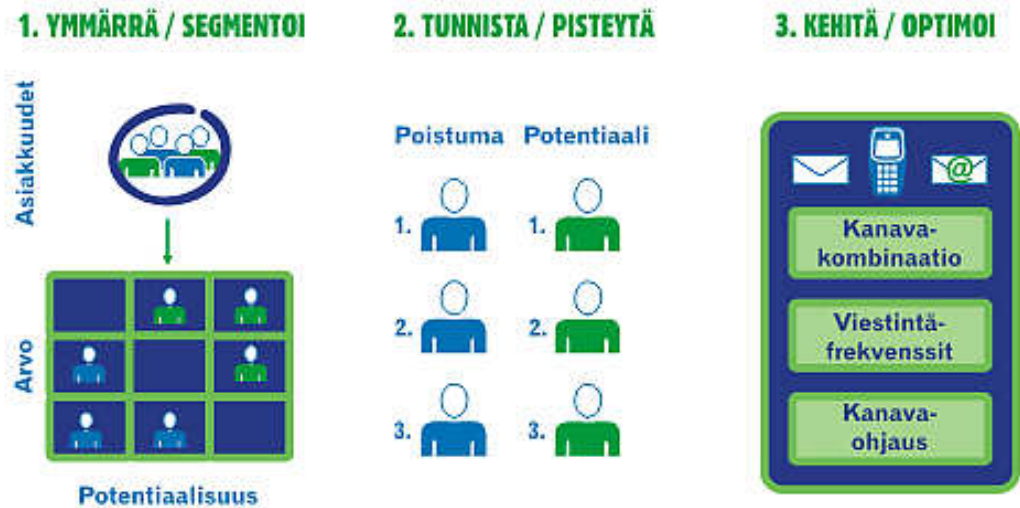
Asiakkuuden arvon kasvattamiseksi yrityksen onkin tärkeää huomata, millaisissa asiakaskohtaamisissa asiakas on valmis toimimaan tietoisesti asiakkuuden kehittämiseksi. Asiakkaan mielentila kohtauksilanteessa on ratkaiseva asiakkuuden johtamisen kannalta. (Storbacka ym. 2001, 226–228.) Yrityksen onkin tärkeää huomioida, miten se kontaktoi asiakkaitaan ja lisäksi selvittää esimerkiksi asiakasdialogin avulla, miten sen asiakkaat haluavat heitä kontaktoitavan. Yrityksen on hyvä tarjota asiakkailleen useita eri kontaktointikanavia.

Monikanavaisen asiakkuuden merkitys korostuu asiakkuustasolla. Monikanavaisuus tarkoittaa tässä tapauksessa sitä, että sekä viestinnän että varsinaisen toiminnan hoitaminen yrityksen ja asiakkaan välillä voidaan toteuttaa eri kanavissa. Termejä monikanavaviestintä ja monikanavajakelu käytetään, kun yritys hoitaa samaa asiakkuutta useita eri kanavia hyödyntäen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 115.) Hellmanin (2003, 152, 156.) mukaan asiakas valitsee itse yhä suuremmissa määrin ne kanavat, joita hän käyttää asioidessaan yrityksen kanssa. Asiakkaan aktivoituminen, kanavien kaksisuuntaisuus sekä kanavien määrän lisääntyminen vähentävät yrityksen mahdollisuuksia tuotteidensa kanavakohtaiseen eriyttämiseen, jonka tuleekin jatkossa perustua asiakkaaseen sekä asiakassuhteeseen. Asiakasnäkökulman huomioiminen kanavakysymyksissä edellyttää yritykseltä tehokasta ja toimivaa asiakkuudenhallintaa. Yritys tarvitsee kanavastrategiaa hallitakseen tehokkaasti ja pitkäjänteisesti kanavakysymyksiään. Kanavastrategia kuvaa eri kanavien merkityksen liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamiseen sekä asiakassuhteen hoitamiseen. Kanavastrategian avulla yritys selvittää muun muassa sen, mitkä kanavat se valitsee, mitkä ovat kanavan taloudelliset odotukset ja panostukset sekä mille asiakasryhmille käytetään mitään kanavia. Yritys myös määrittelee kanavakohtaisesti tavoitteet ja strategiat. Pöllänen (2003, 100–101.) mukaan kanavastrategiapäätökset määrittävät asiointikanavien roolit ja painopisteet eri asiakassalkkujen asiakassuhteiden ylläpidossa ja kehittämisessä. Kanavastrategioiden tavoitteena on kasvattaa asiakassalkkujen arvoa ohjaamalla asiakkaita asioimaan kannattavuuden optimoivissa kanavissa. Tärkeimpien asiakkaiden kohdalla yrityksen kannattaa usein painottaa suoraa, henkilökohtaista vuorovaikutusta edellyttäviä kanavia.

Järvisen (2005) mukaan asiakasyhteys- ja palvelukanavien hallinta sekä kanavastrategioiden luominen ovat suuressa roolissa asiakassuhteiden johtamisesta. Kanavastrategian tulee siis vastata muun muassa siihen, miten viestintä ja asiakaspalvelu hoidetaan asiakaskohtaamisten välillä ja eri kanavien kesken. Epäselvän kanavastrategian riskinä on yrityksen kilpailuaseman heikentyminen, sillä asiakkaat ovat usein tottuneet monikanavaisen vuorovaikutukseen yrityksen kanssa.

Hellmanin (2003, 54–55.) mukaan monikanavahallinnalla tarkoitetaan yrityksen käytössä olevia kontaktointi- ja kaupankäyntikanavia sekä niiden hyväksikäyttöä yrityksen toiminnassa ja asiakassuhteissa. Monikanavahallinta voidaan jakaa kahteen osaan, inboundiin ja outboundiin. Inbound tarkoittaa viestintää asiakkaalta yritykselle ja outbound puolestaan yritykseltä asiakkaalle tapahtuvaa viestintää. Useiden eri kanavien tehokas hallinta vaatii yritykseltä toimivaa asiakkuudenhallintaa. Uusien kanavien hyödyntäminen vaatii usein pitkäaikaista kehittämistä ja tähän yritys tarvitsee tietoja asiakkuuksistaan.

Kuviossa neljä esitetään yksi esimerkki asiakkuudenhoidomallista, jossa monikanavaisuus on huomioitu. Esimerkin mukaan asiakkuuksien hoito vaatii yksilötason kanavaoptimoinnin. Mallin mukaisesti yksittäistä asiakasta lähestytään hänelle sopivimmalla kanavayhdistelmällä. Tämä asiakkuudenhoidomalli on kolmivaiheinen. Ensimmäisessä vaiheessa yrityksen tulee ymmärtää omia asiakkaitaan ja hyödyntää asiakkuuksien historiaa esimerkiksi ostoista, jotta yritys voi rakentaa järkevät asiakassegmentit. Toisessa vaiheessa yrityksen tulee tunnistaa potentiaaliset asiakkuudet, mutta toisaalta myös riskialttiimmat asiakkuudet. Scoring- eli pisteytystekniikalla yritys pystyy järjestämään asiakkaat paremmuusjärjestykseen tai antamaan todennäköisyysarvon seuraavalle ostolle. Tätä mallia voidaan käyttää sekä operatiivisen kohdentamisen että strategisen potentiaalin määrittelyn apuna. (Engberg & Sivula 2007) Tämä on oleellinen vaihe asiakkuuksien strategisessa johtamisessa, jota käsitellään luvussa 3.1. Asiakaspisteytyksen perusmallissa arvioinnit tehdään pisteyttämällä asiakas valittujen kriteerien suhteen asteikolla 1-5. Jokaiselle kriteerille määritetään sen tärkeyttä kuvaava painoarvo ja asiakkaan kokonaispisteet saadaan laskemalla painoarvotetut pisteet yhteen. Tämän perusteella asiakas voidaan sijoittaa asiakassuhteen kehittämisen kannalta sopivimpaan asiakassalkkuun. (Pöllänen 2003, 93.) Kolmannessa vaiheessa asiakassegmenteille tai yksittäisille asiakkuuksille optimoidaan eli määritetään parhaat mahdolliset kanavayhdistelmät, joiden avulla asiakkuuksia voidaan kehittää ja asiakkaat voidaan saada entistä sitoutuneemmiksi. Yritys määrittää myös, missä asiakkuuden eri vaiheissa valitut kanavat ja kanavayhdistelmät ovat sopivimpia käyttää. (Engberg & Sivula 2007)



KUVIO 4. Asiakkuudenhoitomalli. (Engberg & Sivula 2007)

Asiakkuustaso

Asiakkuustaso on ostotapahtuman jälkeinen arvontuotantotasoa. Tällä tasolla asiakas arvioi asiakkuutta kokonaisvaltaisesti ja on kiinnostuneempi tarjooman sekä toimittajan prosessin tuesta asiakkaan omassa arvontuotantoprosessissa. Tarjooman sisältöön sekä prosessin uudistamiseen tulisi keskittyä asiakkaan kokeman arvon lisäämiseksi. Saavutettavuuden kehittäminen tähtää asiakkuustasolla luomaan mahdollisuuksia kaikkeen vaihdantaan, josta asiakas saa arvoa. Asiakkuustason vuorovaikutuksessa on kyse viestinnän jalostamisesta. Yrityksen on tunnettava asiakkaansa hyvin, jotta viestinnän kohdentaminen onnistuu. Lisäksi viestinnän tulee olla yhtenäistä kaikissa kanavissa. Asiakkuustasolla asiakkaan saama arvo koko asiakkuudesta korostuu, kun asiakas on kiinnostunut ymmärtämään kuinka hyvin tarjooma ja toimittajan prosessit tukevat asiakkaan omaa arvontuotantoprosessia. Asiakkaan kannalta on tärkeää, että hän pystyy tuottamaan paremmin arvoa itselleen nykyisessä asiakkuudessa, kuin jonkun toisen yrityksen asiakkaana. Toimittaja voi halutessaan lisätä asiakkaan kokema arvoa muuttamalla tarjooman sisältöä. Esimerkiksi asiakkuusprosesseja parantamalla yritys voi muuttaa tarjooman sisältöä yksilöllisemmäksi. (Storbacka ym. 2000, 23; Järvinen 2001)

Kokonaisuuden taso

Kokonaisuuden taso -termiä käytetään silloin, kun lähestytään arvontuotantoa asiakkaan näkökulmasta. Termiä asiakaskantataso käytetään puolestaan yrityksen näkökulmasta. Kokonaisuuden tasolla asiakas haluaa saada käsityksen siitä, miten hyvin asiakkuus tukee hänen päämääräänsä tai toiminta-ajatuksensa toteutumista. Asiakastietojen käsittely on yrityksen tärkein tehtävä asiakaskantatasolla. Yritys dokumentoi asiakaskohtaamisen tiedonvaihtoa sekä tuottaa asiakaskanta-analyysyjä ja luo näin asiakkuushistoriaa. Tällä tasolla tietojärjestelmillä on keskeinen rooli informaation seulonnassa sekä jalostamisessa. Asiakaskantatasolla saavutettavuudessa on kyse saavutettavuuden parantamisesta strategisilla päätöksillä eri asiakasryhmiin nähden. (Storbacka ym. 2000, 23; Järvinen 2001)

2.3.2 Asiakkuuksien syventäminen

Pitkäkestoisen yhteistyön rakentaminen asiakkaiden kanssa on yksi asiakkuuksien johtamisen tavoitteista. Asiakkuusajattelussa toimitaan asiakkaan ehdoilla ja tarkoituksena onkin, että kummallekin osapuolelle syntyy arvoa eli niin kutsuttu win-win-tilanne, joka syventää asiakassuhdetta. Tämän ajatusmallin mukaan kilpailuetu perustuukin yrityksen kykyyn auttaa asiakasta tuottamaan arvoa itselleen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 19; Storbacka ym., 2000, 20.) Asiakkuuksien johtamisen edellytyksenä on ymmärtää asiakkuuksien taloudellinen kannattavuus sekä asiakkuuksiin liittyvä potentiaali (Mäntyneva 2001, 20). Markkinoiden sekä segmenttien tunnistettu ostopotentiaali on lähtökohtana voimavarojen suuntaamiselle. Potentiaalia hallitsemalla yritys tavoittelee asiakas- sekä aluekohtaisten potentiaalien määrittämistä. Näin voimavaroja voidaan kohdentaa oikeille asiakkaille oikeilla alueilla. Toimintamallien kautta määritetyt mittarit, tavoitteet, toimenkuvat, vastuut ja valtuudet ovat voimavarojen hallinnan oleellisena osana. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 121.)

Asiakkuuden syventämisen kannalta asiakkuutta on määriteltävä osana tunteiden, tietojen ja tekojen vaihdantaa. Yrityksen ja asiakkaan välille luodaan usein kestävä

sidos tunnetasolla. Asiakkaan näkökulmasta tunne merkitsee varmuutta siitä, että asiakkuus on hallittua. Asiakkaan luottaessa yritykseen ja asiakkuuteensa, yritys saa sitoutuneen sekä uskollisen asiakkaan. (Storbacka & Lehtinen 1997, 35, 41.) Asiakkaita tulee kohdella yksilöinä, koska he haluavat sekä arvostusta että tuntea asiakkuutensa tärkeäksi. Sosiaalinen vuorovaikutus asiakkaiden ja palveluntarjoajien välillä sekä tämän vuorovaikutuksen johtaminen ovatkin avainasemassa, kun yritys pyrkii syventämään asiakkuuksiaan tasokkaasti. (Cook 1997, 23.) Yrityksellä on mahdollisuus luoda asiakkuuksien hoitamisesta ja myös vuorovaikutusprosessien hallinnasta kilpailuetu, sillä kilpailijoiden on vaikea kopioida tapaa hoitaa asiakassuhteita.

Asiakkuuksien menestyksekkäs hallinta perustuukin Nykampin (2001, 10.) mukaan organisaation kykyyn yhdenmukaisesti noudattaa kolmea perustetta, jotka ovat:

- vuorovaikutuksen ylläpitäminen: jatkuva huolehtiminen siitä, että asiakassuhteessa vallitsee jatkuva osapuolten välinen dialogi
- jatkuva arvon tuottaminen asiakkaalle
- valmius muutokseen sekä palvelujen ja arvojen muokkaamiseen muutosten mukaisesti.

Asiakashallinnan ydin on asiakas- sekä markkinatuntemus. Asiakastuntemuksella organisaatio lisää kilpailukykyään ensisijaisesti strategisen tehokkuuden kautta. Osaaminen asiakas- sekä markkinatuntemuksessa on asiakasstrategian ja voimavarojen suuntaamisen perustana. Paras tulos näistä saadaan, kun yhdistetään kokemukseen oikea informaatio ja tieto. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 24, 35.)

Arnerup-Cooperin ja Edvardssonin (1998, 283–284) mukaan yritys sekä rakentaa että vahvistaa asiakassuhteita asiakashoidon avulla. Olemassa olevien asiakkuuksien hoitamiseen kohdennetaan nykyään enemmän resursseja sekä huomiota, ja näiden myötä yrityksen tavoitteena onkin kasvattaa asiakkaidensa lojaalisuutta sekä sitouttaa heitä vahvemmin yritykseen. Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 27) mukaan asiakkuudenhallinnasta syntyvät hyödyt voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen, strategiseen sekä operatiiviseen tehokkuuteen. Suurin hyöty asiakkuudenhallinnasta on strateginen tehokkuus, mikä syntyy yrityksen resurssien,

eli voimavarojen, oikeasta kohdentamisesta. Voimavaroilla tarkoitetaan koko organisaation voimavaroja aina toimittajista kumppaneihin. Henkilöstön ja muiden voimavarojen yhtenäisen toimintalogiikan olemassaolo ilmentää strategisen tehokkuuden toteutumista. Yhtenäinen toimintatapa muodostuu, kun yrityksen henkilöstöllä on yhteinen näkemys toteutettavasta strategiasta.

Strategisen tehokkuuden aikaansaamat hyödyt vaativat toteutuakseen tyypillisesti pitkän kehittämisajan. Strategisessa tehokkuudessa voimavarat suunnataan strategian mukaisesti, mikä edellyttää Ala-Mutkan ja Talvelan (2004, 28.) mukaan muun muassa

- markkinapotentiaalin tuntemista
- asiakkaan tarpeiden ja odotusten tuntemista
- asiakkaan toimintalogiikan tuntemista
- yrityksen toiminnan reunaehtojen määrittämistä
- toimialalogiikan ymmärtämistä.

Operatiivinen tehokkuus jakautuu sisäisen toiminnan laatuun sekä määrälliseen suorituskykyyn. Sisäisen toiminnan laatu konkretisoituu oikeiden asioiden laadukkaana tekemisenä, kun puolestaan määrällisen tehokkuuden hyöty konkretisoituu oikeiden asioiden kustannustehokkaalla tekemisellä. Sisäistä toiminnan laatua voidaan arvioida kustannussäästöjen näkökulmasta eli saavutettuna uutena myyntinä, parantuneena katteena sekä palvelujen jatkuvuutena. Yhtenäisyys ja systemaattinen tapa toimia muodostavat toiminnan laadun.

Palvelun jatkuvuus asiakkaan näkökulmasta on hyvin tärkeä sisäisen toiminnan laadun osa-alue. Useissa organisaatioissa vain asiakassuhdetta hoitavalla henkilöllä on hallussaan asiakassuhteeseen liittyvä tieto ja asiakastuntemus. Näin syntyy suuri riski organisaatiolle, sillä se menettää suuren määrän arvokasta tietoa, kun asiakassuhdetta hoitava henkilö siirtyy pois tehtävistään. Asiakas on lisäksi saattanut tottua jo tiettyyn palvelutasoon ja tätä tasoa on toisen henkilön vaikea toteuttaa ilman syvällistä tietoa asiakkuudesta. Syvällinen tieto asiakkuudesta

puolestaan edellyttää, että asiakkaan tiedot on dokumentoitu ja saatavilla sekä asiakastietojärjestelmät ovat läpinäkyviä.

Operatiivista tehokkuutta parannetaan yleisesti yhdistämällä uutta teknologiaa systemaattisten toimintatapojen kanssa. Esimerkkejä operatiivisesta tehokkuudesta ovat keskitetty monikanavainen asiakaspalvelukeskus, CRM-järjestelmät sekä sähköisissä itsepalvelukanavissa asiointi. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 27, 30–32, 33.)

Asiakassuhteiden hallinta on tärkeintä palveluyrityksille. Palvelunäkökulman mukaan yritys tarjoaa lisäpalveluita asiakkaalle kilpailuedun saavuttamiseksi. Palvelunäkökulman strategiseksi lähestymistavakseen valitsevat yritykset joutuvat keskittymään suhteisiin ja tästä johtuen yrityksen johtamisessa täytyy ymmärtää asiakassuhteiden hallintaan perustuvaa markkinointia. Yritys voi saada kilpailukykyä jalostamalla ydintuotteensa palvelutarjoomaksi, joka pitää sisällään arvoa kasvattavia palvelutekijöitä. Palveluun sisältyy lähes aina jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa, mutta asiakas ei silti ole aina henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. Vuorovaikutustilanteet ovat osa palvelua, ja nämä tilanteet voivatkin vaikuttaa ratkaisevan paljon siihen, millaisena asiakas pitää palveluntarjoajaa. Palveluyrityksen tuleekin menestyäkseen oppia luomaan sekä hallitsemaan kokonaisvaltaista palvelutarjoomaa eli hallitsemaan palvelukilpailua. Organisaation arvoa tuottavat prosessit tulee suunnitella niin, että asiakkaille voidaan tuottaa ja tarjota kokonaisvaltainen palvelutarjooma. Palvelukokonaisuuden koettu laatu riippuu siitä, miten kokonaisuus vaikuttaa asiakkaaseen. (Grönroos 2003, 28, 33, 37, 63–64, 79–80.) Tuote- ja palvelutarjontaa tulee mukauttaa vastaamaan asiakkaiden tarpeita, sillä perusratkaisut eivät yleensä vastaa yhdenkään asiakasryhmän tarpeita ja odotuksia. Yrityksen on valittava kulloinkin sopivat tuotteet valituille asiakkaille ja tavoittaa nämä asiakkaat sopivia markkinointiviestinnän kanavia käyttäen. (Mäntyneva 2001, 18–19.) Laatuksiteereinä ovat tällöin ne tekijät, joita asiakaskohderyhmä pitää tärkeänä. Asiakaskeskeinen laatu määrittelee laadun puolestaan palvelun kykyä tyydyttää

asiakkaan tarpeet. Palvelun laadun sekä palvelun johtamisen päämääränä on palvelun kehittäminen kilpailueduksi. (Rope & Pöllänen 1998, 158–159, 161, 163.)

Palveluntarjoajan ymmärtäessä miten käyttäjät arvioivat palvelujen laatua, voi palveluntarjoaja määrittää miten näitä arvoja voidaan hallita sekä ohjata haluttuun suuntaan. Koettuun palvelun laatuun vaikuttaakin olennaisesti se, mitä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu. Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, tekninen sekä toiminnallinen ulottuvuus. Asiakkaille on tärkeää se, mitä he saavat vuorovaikutuksessaan yrityksen kanssa sekä miten he saavat palvelun. (Grönroos 2003, 82, 98, 100–101, 105–106.)

Asiakkaan saaman arvon kehittäminen on nykyaikaista laatutyötä. Laatua ei yritetä tuottaa ainoastaan ohjeistamalla, valvomalla ja tarkastelemalla, vaan yritykset ovat ymmärtäneet, että keinot laadun aikaansaamiseksi ja kehittämiseksi riippuvat toiminnan luonteesta. Tuotteiden, palveluiden ja toiminnan kehittämisessä kuunnellaan asiakasta sekä käytetään hyväksi asiakaspalautetietoa. (Pitkänen 2000, 11, 24, 29.) Oppiva asiakassuhde tarkoittaa yrityksen ja asiakkaan toiveiden mukaisesti yhdessä rakentamaa ja syventämää asiakassuhdetta. Oppivan asiakassuhteen johtamisen kohteena onkin yksittäinen asiakas. Oppiminen edellyttää jatkuvaa asiakasdialogia, joka tuottaa yritykselle tietoa asiakkaiden yksilöllisistä toiveista, tarpeista sekä mieltymyksistä. Asiakasdialogilla tarkoitetaan tässä asiakkaan ja yrityksen välistä vuoropuhelua sekä tiedonvaihdantaa. Asiakas opettaa yritykselle keinoja tuottaa arvoa asiakassuhteeseen esimerkiksi ostokäyttäytymisellään sekä kertomalla tarpeistaan. Yritys voi puolestaan tuottaa arvoa asiakassuhteeseen hyödyntämällä asiakasinformaatiota, esimerkiksi muokkaamalla tarjontansa, prosessinsa tai viestintänsä vastaamaan asiakkaan yksilöllisiä tarpeita. Oppiva asiakassuhde hyödyntää suhteen molempia osapuolia jatkuvana prosessina, jossa yritys ja asiakas yhdessä suunnittelevat suhteeseen arvoa tuottavia tekijöitä. Yrityksen kannalta oppivan asiakassuhteen rakentaminen perustuu jatkuvaan kuunteluun ja kysymiseen asiakaskontaktien yhteydessä. Oppiva asiakassuhde on keino sitouttaa asiakas yritykseen yksilöllistämällä asiakassuhde ja sen ylläpitoon liittyvät prosessit. (Pöllänen 2003, 54, 58, 106, 108, 110.)

Luvussa 2.1 käytiin läpi asiakkuuden vaiheita sekä asiakkuuden elinkaarta. Luvussa tultiin johtopäätökseen, että pitkäaikainen asiakassuhde kasvattaa asiakkuuden kannattavuutta ja siihen, että yritys voi määrittää asiakkuuden arvoa asiakkaan elinkaaren arvon mukaan. Luvussa 2.2 käytiin läpi tarkemmin asiakaskannattavuuden sekä sen mittaamisen merkitystä asiakkuuksien johtamisessa. Asiakaskannattavuutta seurataan yleensä koko asiakaskunnan tasolla ja mittaamisen tavoitteena on selvittää miten samantyyppiset asiakkuudet ovat kannattavia eri tavoin. Yritys voi käyttää hyväksi löytämiään eroavaisuuksia ja kehittää näin asiakkuuksiensa johtamista. Luvussa 2.3 syvennyttiin asiakkuuksien kehittämiseen eriyttämisen sekä syventymisen kautta. Luvussa 2.3.1 läpikäydyssä asiakkuuksien eriyttämisessä on kyse pitkälti strategisesta johtamisesta, johon perehdytään tarkemmin luvussa 3.1. Luvussa 2.3.3 käsitelty asiakkuuksien syventäminen on puolestaan operatiivista johtamista, jota käydään läpi tarkemmin luvussa 3.2. Luvussa 2.3 tultiin johtopäätökseen, että asiakkuuksia kehitettäessä asiakkuudet tulee segmentoida ja yrityksen tarjoama tulee saada vastaamaan haluttua segmentin tilaa.

3 ASIAKKUUKSIEN JOHTAMINEN

Asiakkuuksien johtaminen on edellytys asiakkaiden asemoimiseksi yrityksen toiminnan keskipisteeksi. Asiakkuuksia johdetaan sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Strategisen johtamisen tasolla tarkoitetaan yrityksen koko asiakaskannan johtamista ja se tapahtuu asiakaskanta- sekä asiakassalkkutasolla. Operatiivisen johtamisen tasolla tarkoitetaan puolestaan yksittäisten asiakassuhteiden johtamista. Operatiivinen johtaminen tapahtuu asiakassuhde-, prosessi- ja toimintotasolla. Asiakkuuksien johtamisessa tulee ottaa huomioon, että jokaisella eri tasolla asiakkuuksien johtamisen tavoitteet, instrumentit sekä kehittämiskeinot ovat erilaisia. (Pöllänen 2003, 52, 55.)

Asiakkuudenhallinnan pääajatuksena on asiakkaan arvontuotantoprosessi, jossa oikeanlaisen sekä selkeän strategian luominen toimii asiakkuusajattelun pohjana. Yrityksen tulee luoda strategiat asiakkuuksien hallintaan sekä asiakkuusprosessit näiden strategioiden toteuttamiseksi. (Järvinen 2001) Asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle voidaan pitää lähtökohtana tarveperusteista segmentointia eli asiakkuuksien ryhmittelyä. Asiakkaita ryhmiteltäessä kannattaa käyttää kokemusta apuna, sillä hyvä tuntuma asiakaskuntaan luo mahdollisuuden kohdentaa tarkemmat analyysit oikeisiin kohteisiin. Markkinoinnin parempi kohdentaminen riippuu potentiaalisten asiakkaiden tavoitettavuudesta ja heidän saamisesta asiakkaiksi. Asiakkuuksia ryhmittelemällä yritys pyrkii tunnistamaan asiakasryhmiä samojen tarpeiden ja odotusten mukaan tai ostokäyttäytymisen yhdenmukaisuuden perusteella. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja tunnistaminen ovatkin keskeisiä tekijöitä asiakkuudenhallinnan menestyksen kannalta. (Mäntyneva 2001, 15, 25–26.)

3.1 Strateginen johtaminen

Strategisen johtamisen tasolla tarkoitetaan yrityksen koko asiakaskannan johtamista. Strateginen johtaminen tapahtuu asiakaskanta- sekä asiakassalkkutasolla.

3.1.1 Asiakaskantataso

Asiakaskantatasolla kohderyhmänä on yrityksen kaikki asiakkaat. Toiminnallisesti johtaminen tällä tasolla tarkoittaa asiakaskannan arvon ja rakenteen seuranta, asiakaskannan organisoimista asiakassalkkuihin sekä asiakassalkkukohtaisten strategioiden ja tavoitteiden määrittämistä. Asiakasstrategioiden luominen vaatii asiakaskannan organisointia, mikä tarkoittaa asiakkaiden lajittelua asiakasryhmiin tai asiakassalkkuihin. Jokaiselle asiakasryhmälle tai -salkulle luodaan oma asiakasstrategia. Yleensä asiakassalkut muodostetaan ryhmittelemällä asiakaskanta erilaisiin ryhmiin asiakassuhteen arvon, asiakastarpeiden tai näiden yhdistelmän perusteella. (Pöllänen 2003, 52, 79–80.) Yritys saa tietoonsa asiakkaan toiveet, tarpeet ja odotukset asiakasdialogin avulla.

Yritykset segmentoivat asiakkaat yleensä siis yksilöllisiin ryhmiin, jotka ovat kukin erilaisia, mutta joissa esimerkiksi tarpeet ovat mahdollisimman samankaltaisia ryhmän sisällä. Yritys luo näille segmenteille kullekin omat yksilölliset strategiat. Yrityksen tavoitteena on ratkaista tavat, miten vastata asiakkaan tarpeisiin niin yksilöllisesti kuin mahdollista, mutta toisaalta kohdentaa samalla resurssit mahdollisimman taloudellisesti. Pankeissa asiakkaiden segmentointi on yhä suuresti rajattu perinteiseen jakoon henkilö- ja yritysasiakkaiden välillä. Tässä keskitytään kuitenkin pelkästään henkilöasiakkaiden ryhmittelyyn. Vähittäispankin segmentointiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa demografiset sekä taloudelliset tekijät, kuten esimerkiksi ammatti, ikä, tulot ja varallisuus. Näitä segmentointiperusteita käytettäessä on olemassa riski siitä, että asiakkaalle tarjotut ratkaisut eivät sovi lainkaan hänelle. Tämänkaltaisen negatiivisen kokemuksen saanut asiakas saattaa miettiä jopa kilpailijapankkiin siirtymistä. Siten pankkien

tavoitteena tuleekin olla asiakasuskollisuuden saavuttaminen useiden positiivisten kokemusten kautta asiakkuuden rakentamisesta lähtien. Tämän tavoitteen saavuttaakseen segmentoinninkin täytyy olla huolella ja tarkasti tehty. (Machauer & Morgner 2001) Toiminnan tuloksellisuuden edellytysten mittaaminen on hyvin oleellista strategian seurannassa ja ohjauksessa. Asiakassegmenttien tavoitteet ja taloudelliset mittarit määritetään asiakasstrategiassa. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 107, 111.)

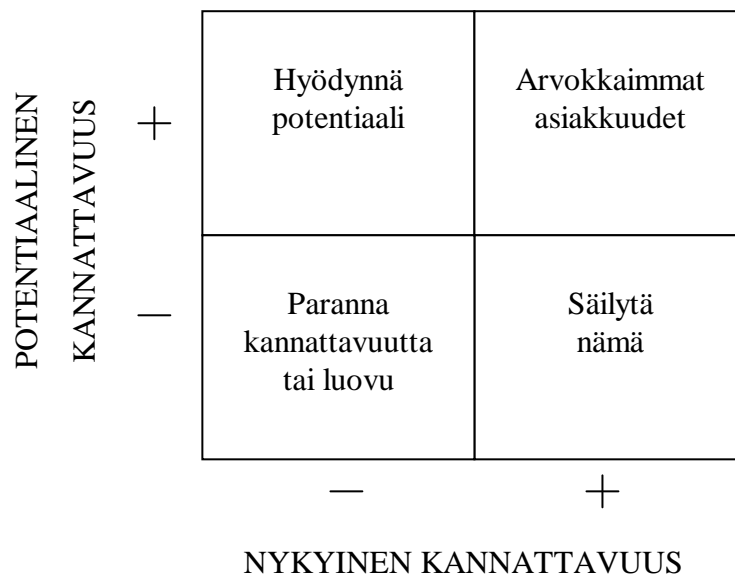
Yrityksen kannattaa Pölläsen (2003, 81.) mukaan ryhmitellä asiakkaansa eri segmentteihin asiakastarpeiden perusteella, jos yrityksen eri asiakkaiden tarpeet ovat heterogeenisiä. Pankit ovat esimerkkejä yrityksistä, joissa asiakastarpeet liittyvät lähes suoraan asiakkaan elämänkaaren vaiheisiin eli eri elämäntilanteissa painottuviin tarpeisiin. Tässä tapauksessa yritysten tuotteiden ja palveluiden on sisällettävä osaamista elämänvaiheista sekä tuntemusta eri elämänvaiheisiin soveltuvista tuotteista sekä palveluista. Tämän perusteella esimerkiksi pankkien kannattaa muodostaa asiakassalkkunsu siten, että samassa elämänvaiheessa olevat asiakkaat ovat samassa asiakassalkussa.

Pankeista Nordea jakaa henkilöasiakkaansa liiketoimintamäärän mukaisesti viiteen ryhmään ja tarjoaa eri ryhmille eri palvelumalleja. Kotitalousasiakkaille ryhmiä ovat tavallinen, kanta- ja avainasiakkuus sekä Yksityispankin tai Private Wealth Managementin asiakkuus. Kaksi viimeiseksi mainittua keskittyvät varallisuuden hoitoon. Nordea Suomen kotitalousyksikön johtaja Jussi Mekkonen kertoo ryhmityksen ohjaavan heidän toimintaansa, esimerkiksi nykyisin kaikki Nordean konttorit on organisoitu asiakasluokituksen mukaan. Lisäksi kolmessa eniten liiketoimintaa tuottavassa Nordean asiakasryhmässä on jokaiselle asiakkaalle oma henkilökohtainen yhteyshenkilö pankissa. Mekkonen mukaan yrityksen nykyinen asiakkuudenhallintastrategia on osoittautunut tehokkaaksi. (Vihma 2005)

Storbackan ym. (2001, 233.) mukaan asiakkuusprosessien erilaistamisessa luodaan aluksi asiakassegmenttejä ja valituille segmenteille asetetaan selkeät tavoitteet. Segmentointi voi perustua asiakaskäyttäytymiseen tai demografisiin tietoihin. Lisäksi segmentointi voi perustua asiakasdialogissa esiin tulleisiin asiakkaan

toiveisiin ja tarpeisiin. Erilaistamisen ansiosta kaikille asiakkuuksille saadaan luotua tavoitteet, joiden ansiosta asiakkuuksia on helpompi ohjata. Jokaisella asiakaskohtaamisella on osansa asiakkuuden kokonaissuunnitelman toteuttamisessa.

Kuviossa viisi esitetään yksi jaottelutapa erityyppisten asiakkuuksien johtamiseen. Yrityksen tulee pyrkiä säilyttämään kannattavat asiakkuudet, varsinkin jos asiakkaat omaavat tulevaisuudessa hyvää kannattavuuspotentiaalia. Yrityksen yhtenä tavoitteena on kuitenkin realisoida tulevaisuuden kasvupotentiaali myös huonosti kannattavista asiakkuuksista, joten yrityksen tulee suunnitella jokaiselle asiakasryhmälle oma erillinen asiakashoitosuunnitelma, jonka pohjalta asiakkuuksia kehitetään pyrkien saamaan asiakasryhmästä yritykselle lisäarvoa. (Mäntyneva 2001, 28–29.) Asiakashoitosuunnitelma sisältää kaikki asiakkaaseen kohdenneet toimenpiteet ja kontaktit aikatauluineen, jotka yritys aikoo toteuttaa (Pöllänen 2003, 59).



KUVIO 5. Asiakkuuksien ryhmittely nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden perusteella. (Mäntyneva 2001, 28.)

Nykyisen kannattavuuden selvittäminen edellyttää yksittäisten asiakkuuksien kannattavuuden tuntemista. Yritys voi selvittää koko asiakaskannan kannattavuusrakenteen esimerkiksi ryhmittelemällä asiakkaat kannattavuusjärjestykseen ja analysoimalla tuottokertymää kannattavuusjärjestyksen eri askelmilla, jolloin saadaan selville asiakaskannan arvojakauma. Tämä kertoo yrityksen ja asiakkaiden välisen tuottoerojen suuruuden. Asiakaskannan arvojakauman jyrkkyys kertoo kuinka suuren osan eri asiakkaat tuottavat yrityksen kokonaistuloksesta ja miten eri asiakkaat vaikuttavat kokonaistuloksen kehittymiseen. Esimerkiksi pankkimaailmasta on löytynyt asiakaskantoja, jossa 20 prosenttia asiakkaista tuo 225 prosenttia tuotoista ja 10 prosenttia asiakkaista vie 125 prosenttia tuotoista. (Pöllänen 2003, 71.)

3.1.2 Asiakassalkkutaso

Asiakassalkkutasolla johtamisen kohderyhmänä ovat yrityksen asiakaskannasta pilkotut asiakassalkut, esimerkiksi avainasiakkaat. Toiminnallisesti asiakassalkun johtaminen tarkoittaa salkkukohtaisten asiakasstrategioiden purkamista suunnitelmiksi sekä prosesseiksi, jotka ohjaavat asiakassuhteiden kehittämistyötä. Asiakassalkun arvon ja rakenteen jatkuva seuranta, asiakaskannan pilkkominen eri asiakassegmentteihin, asiakassegmenttikohtaisten toimintamallien suunnittelu, toteutus ja seuranta ovat edellytyksiä asiakassuhteiden kehittämistyötä ajatellen. (Pöllänen 2003, 52–53.)

Kun asiakkuudenhallinnan suunnittelu lähtee strategiatasolta, saadaan usein aikaan hyvä lopputulos. Yrityksen tulee miettiä konkreettisesti mitä, miksi ja milloin halutaan tehdä. Yrityksen on sekä selvitettävä tavoitteet että tunnistettava tarve muutoksiin. (Fujitsu Invia Oy, 2002.) Asiakkuusstrategiaan kuuluu myös oleellisesti palvelukanavastrategia. Palvelukanavastrategiassa valitaan asiakassuhteiden hoitokanavat. Esimerkkejä palvelukanavista ovat myymäläketju, henkilökohtainen yhteyshenkilö, asiakaspalvelukeskukset sekä sähköiset itsepalvelukanavat. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23.) Asiakasanalyseillä yritys voi selvittää mitä kanavia asiakkaat käyttävät erilaisessa kohtaamistilanteessa.

Asiakkaiden kanavaprofiilia analysoimalla yritys voi nähdä käyttävätkö asiakkaat kanavia asiakasstrategioita tukevalla tavalla ja voiko yritys kasvattaa asiakassuhteidensa arvoa muuttamalla asiakkaiden kanavakäyttöä (Pöllänen 2003, 89).

3.2 Operatiivinen johtaminen

Operatiivisen johtamisen tasolla tarkoitetaan yksittäisten asiakassuhteiden johtamista. Operatiivinen johtaminen tapahtuu asiakassuhde-, prosessi- sekä toimintotasolla.

3.2.1 Asiakassuhdetaso

Asiakassuhdetasolla strateginen johtaminen vaihtuu operatiiviseen johtamiseen. Tällä tasolla asiakkuuksia johdetaan pääosin operatiivisesti, mutta myös strategisesti.

Asiakassuhdetasolla johtamisen kohteena on asiakassalkun yksittäinen asiakas. Asiakassalkulle luotu asiakasstrategia ja sen perusteella rakennetut markkinointi- ja asiakkuudenhoitomallit antavat perustan asiakassuhdetason johtamiselle. Yksittäisen asiakassuhteen kehittäminen perustuu oppimiseen eli yritys rakentaa asiakassuhdetta yhdessä asiakkaan kanssa. Yritys räätälöi esimerkiksi tuote-, palvelu- ja viestintäratkaisut asiakasstrategian mukaisesti tuottaen asiakkaalle lisäarvoa yksilöllisellä tarjonnalla sekä tavalla hoitaa asiakassuhdetta. (Pöllänen 2003, 53–54.)

Nivaron (2004) mukaan asiakkuus vaikuttaa yrityksessä niin useaan asiaan, että asiakkuuksien hoito täytyy olla kaikkien tehtävänä. Alasen ym. (2005, 115.) mukaan suuri osa asiakkaiden odotuksista kohdistuu kaupan jälkihoitoon. Hyvällä myyntityön seurannalla ja asiakassuhteen jälkihoidolla yritys parantaa mahdollisuuksiaan esimerkiksi lisämyyntiin. Kannattavimmat asiakassuhteet ovat

usein pitkiä asiakassuhteita, joten jälkihoidon rooli korostuu kannattavuuden tavoittelussa.

Yritys pyrkii Ropen (2005, 182, 185.) mukaan pitämään asiakkaat tyytyväisenä sekä varmistamaan jatkuvasti syvenevän asiakasuskollisuuden toimimalla asiakashoitosuunnitelman mukaisesti. Pöllänen (2003, 130.) määrittelee asiakashoitosuunnitelman seuraavasti:

Asiakashoitosuunnitelma on suunnitteluperiodiin sidottu asiakaskohtainen markkinointi- ja toimintasuunnitelma, jonka mukaan asiakkaaseen kohdistetaan asiakassuhteen vaiheeseen ja asiakasarvoon sopeutettuja toimenpiteitä tavoitteena molempien osapuolien tyytyväisyys suhteen kehittämiseen.

Asiakashoitosuunnitelmien mukaisten toimenpiteiden sisältöön ja ajoitukseen vaikuttavat asiakassuhteen tuotto-odotukset, asiakastyytyväisyyden taso sekä toimenpiteistä saatu asiakaspalaute. Asiakassuhdeohjelmassa yritys suunnittelee segmenteittäin yksilölliset toimenpiteet, joita toteuttamalla saadaan syvennettyä kunkin eri asiakassuhteen vaiheessa olevan asiakkaan ostosuhdetta. (Rope 2005, 185–186.)

Ropen ja Pöllänen (1998, 149.) mukaan asiakashoitosuunnitelmat kehitetään kolmen vaiheen kautta. Aluksi yritys segmentoi asiakaskantansa, toisessa vaiheessa yritys panostaa asiakkuuteen asiakashoitosuunnitelman mukaisesti ja kolmannessa vaiheessa yritys määrittää asiakashoitosuunnitelmien sisältämien toimenpiteiden ja etujen ajoittamisen sekä sisällön. Pöllänen (2003, 130–131.) mukaan asiakashoitosuunnitelman muodostavat ne toimenpiteet, joiden avulla yritys ylläpitää sekä syventää asiakassuhdetta. Asiakashoitosuunnitelma sisältää kaikki ne yksittäiseen asiakkaaseen suunnatut toimenpiteet aikatauluineen, joiden avulla yritys aikoo kehittää asiakassuhdetta tulevaisuudessa. Nämä toimenpiteet voivat olla joko varmasti toteutuvia tai ehdollisesti toteutuvia. Varmasti toteutuva voi esimerkiksi olla asiakaslehti ja ehdollisesti toteutuva voi olla yhteydenotto kanta-asikkaaseen. Ehdollisesti toteutuvat toimenpiteet edellyttävät kuitenkin asiakkaalta määrätynlaista käyttäytymistä.

Asiakashoito-ohjelmalla tarkoitetaan viestintää asiakaskohtaisesti. Asiakashoito-ohjelman toteuttaminen vaatii yritykseltä toimivaa ja ajantasaista markkinointitietokantaa tai asiakkuudenhallintajärjestelmää. Asiakashoito-ohjelman avulla pyritään varmistamaan, että nykyasiakaskuntaan kohdistuva viestintä toteutetaan mahdollisimman tuloksekkaasti, kuitenkin ottamalla asiakkaan tilanne ja tarpeet huomioon. Nykyaikaisen markkinointiajattelun mukaisesti yrityksessä suunnitellaan markkinointia sekä segmenteittäin että asiakassuhdeluokittain. Näin suunnittelemalla yritys voi tarkentaa markkinointia sekä viestintää, ja tehtävien toimenpiteiden avulla asiakassuhdetta saadaan syvennettyä. Olennaista asiakassuhdeluokituksessa on, että perussegmenttien lisäksi yrityksellä on selkeä toimintatapa, jonka avulla se hoitaa eri asiakassuhdevaiheessa olevat asiakkaat. (Rope 2005, 182–183.)

3.2.2 Prosessitaso

Prosessitasolla johtamisen kohteena ovat ne prosessit, jotka liittyvät asiakassuhteiden luomiseen, ylläpitämiseen sekä päättymiseen. Esimerkiksi yksittäisen avainasiakkaan myyntiprosessi on prosessitason johtamisen kohteena. Myös asiakassuhde itsessään on prosessi, joka koostuu ydin- ja tukiprosesseista. Prosesseja johdetaan arvioimalla niitä mittareiden avulla sekä tehostamalla niihin liittyviä toimintoja arvioinnin tulosten perusteella. (Pöllänen 2003, 54.)

Asiakkuudenhoidomalli voidaan kuvata eräänlaisena toimintasuunnitelmana, joka toimii käytännön työsuunnitelmana työskentelyyn asiakkaan kanssa. Hoidomallin rakentamisen lähtökohtana on laatia ”käsikirjoitus”, joka sisältää asiakkaan kanssa työskentelyyn kuhunkin tilanteeseen sopivimmat toimintatavat. Hoidomallien laatiminen on vaativaa, koska niiden tulee toteuttaa strategioita sekä niiden avulla yrityksen on saavutettava strategiset tavoitteensa. Toisaalta hoidomallien tulee olla käytännöllisiä ja yksinkertaisia, jotta niitä voidaan toteuttaa jokapäiväisessä työssä. Yksi asiakkuusajattelun keskeisiä haasteita on, ettei hyväkään strategia ole hyödyllinen, ellei asiakas koe sitä selvänä konkreettisena parannuksena. Asiakkuudenhoidomallia tulee tarkastella oppimisen näkökulmasta, koska kyseessä

on yrityksen työntekijöiden oppiminen yhdessä asiakkaan kanssa. Yrityksellä on vastuu asiakkuudenhoitomallien kehittämisestä, mutta yhdessä asiakkaan kanssa oppiminen antaa hyvän lisämahdollisuuden kehittää näitä hoitomalleja. Asiakkuudenhoitomallia luodessa on syytä ottaa lähtökohtana huomioon asiakkuuden eri vaiheet, koska eri vaiheissa korostuvat asiakkaiden eri tarpeet. (Lehtinen 2004, 161–162, 170.)

Asiakkuuksia kehittäessä yritys voi tehdä asiakasryhmäkohtaisia suunnitelmia ja toimintamalleja, joilla yritys pyrkii syventämään asiakkuuksia. Tämän yhteydessä yritys pyrkii lisäämään osuuttaan asiakkaan kokonaisostoksista. Valitut segmentit muodostavat riittävän kriittisen massan ja näin toimintamallien luominen ja käyttöönotto ovat perusteltuja. (Mäntyneva 2001, 20.) Toimintamalli koostuu tavasta toimia asiakkaan kanssa ja toimintamallin ohjauksesta. Asiakasstrategia konkretisoidaan toimintamallien avulla tavaksi toimia. Toimintamallit ovat kuvauksia siitä, miten organisaatio suunnittelee asiakassuhdetta, vastuuttaa asiakassuhteita sekä asettaa tavoitteet ja seurannan. Osaamisen tarpeen määrittely, asiakkaan tunnistaminen sekä asiakkaille ja omalle organisaatiolle tärkeiden asioiden tiedostaminen ovat myös näitä kuvauksia. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 23.)

Asiakaskontaktien yksilöllistämässä on kysymys kontaktien sisällön sopeuttamisesta asiakkaan yksilöllisiä toiveita ja tarpeita vastaaviksi ja myös kontaktien ajoituksen asiakaskohdistamisesta. Henkilökontaktit ovat helpoin yksilöllistämiskohde, sillä usealla henkilöintensiivisellä toimialalla tärkein asiakasuskollisuutta lujittava tekijä on hyvät ja yksilölliset henkilösuhteet. Asiakaskontaktien ajoituksen yksilöllistäminen tarkoittaa kontaktien sovittamista kunkin asiakassuhteen vaiheeseen ja yksilölliseen tilanteeseen. Yksilöllisesti toteutettu kontaktointi tapahtuu asiakkaan kannalta juuri oikeaan aikaan oikeassa asiassa. Näin myös hukkakontaktien määrä vähenee. (Pöllänen 2003, 133, 137.)

3.2.3 Toimintotaso

Pölläsen (2003, 54.) mukaan toimintotasolla johtamisen kohteena on joko yhteen tai useampaan prosessiin linkittyvä toiminto. Esimerkiksi myyntikäynti asiakkaan luona kytkeytyy myyntiprosessiin, mutta jos samalla myyntikäynnillä kerätään myös asiakaspalautetta, on se toimintona osa asiakaskuunteluprosessia. Toimintoja johdetaan ohjeistamalla ja yhdistelemällä ne kohteena olevien prosessien tavoitteiden mukaisiksi.

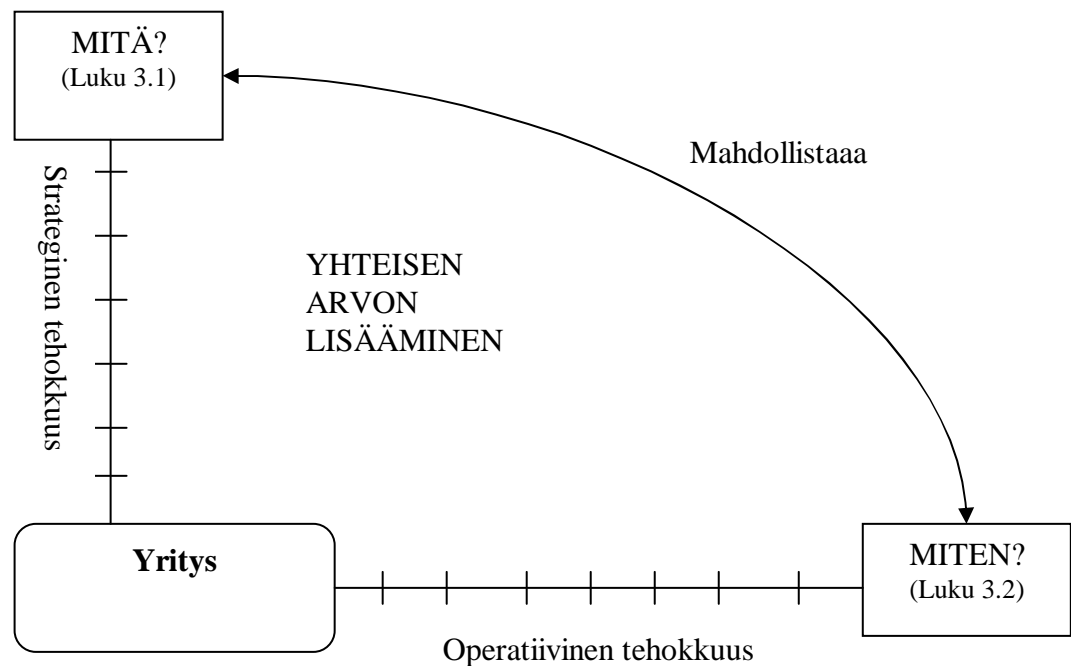
Henkilökohtainen kontakti saa ihmiset kokemaan asemansa etuoikeutettuna ja arvostettuna. Gwinnerin, Gemlerin ja Bitnerin tutkimuksen tuloksena hyödyt luokiteltiin kolmeen eri luokkaan. Tärkeimmäksi hyödyksi osoittautuivat luottamushyödyt, esimerkiksi palveluntarjoajan luotettavuuden kasvu sekä tietämys siitä, mitä on odotettavissa. Toiseksi tärkeimmäksi hyödyksi osoittautuivat asiakassuhteen sosiaaliset hyödyt, esimerkiksi se, kun palveluyrityksen henkilökunta tunnistaa asiakkaan. Vanhat asiakkaat arvostavat uudempia asiakkaita enemmän asiakassuhteen sosiaalisia hyötyjä. Toiminnalliset hyödyt asiakassuhteessa voivat liittyä ajan säästämiseen, vaivattomuuteen, neuvojen antamiseen, ostopäätöksen helpottamiseen, luottamushyötyihin, erikoiskohteluun, nauttimiseen ajan viettämisestä myyjän kanssa ja seurusteluun myyjän tai asiakaspalvelijan kanssa. (Kuusela & Rintamäki 2002, 34–36.)

3.3 Teoreettinen viitekehys

Yritykselle kehitetään tutkimusongelman ratkaiseva asiakkuudenhoitomalli selvittämällä ensin yrityksen nykyinen tapa toimia asiakkuuksien johtamisessa sekä asiakkuuksien segmentoinnissa. Seuraavaksi selvitetään teoriaosaan pohjautuen, mitkä ovat niitä keinoja, joilla yritys voi toteuttaa asiakkuuksien jälkihoitoa tehokkaammin sekä strategisella että operatiivisella tasolla.

Kuviossa kuusi esitetään tämän opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, jonka johtoajatukseksi on asiakkaan sekä palveluntarjoajan yhteisen arvon kasvattaminen.

Tätä tilannetta, jossa molemmat osapuolet hyötyvät asiakkuudesta, kutsutaan win-win-tilanteeksi. Yhteisen arvon lisäämiseen pyritään operatiivisen sekä strategisen tehokkuuden avulla. Strategisen tehokkuuden suurin hyöty saadaan aikaan, kun yrityksen voimavarat kohdennetaan tehokkaasti. Operatiivinen tehokkuus, eli miten laadukkaasti palvelu hoidetaan, mahdollistaa strategisen tehokkuuden ja tässä tilanteessa se tarkoittaa esimerkiksi asiakkaan tarpeisiin perustuvaa lisä- tai ristiinmyyntiä.



KUVIO 6. Teorettinen viitekehys.

Asiakkuuksien johtamisen yhtenä tavoitteena on sitouttaa asiakas vahvemmin yritykseen ja kasvattaa asiakaskannattavuutta sekä asiakkaan ja yrityksen kokemaa yhteistä arvoa. Asiakkuuksien johtamiseen käytetään erilaisia asiakkuudenhoitomalleja, joiden avulla oikeanlaiset asiakkuusstrategiat voidaan toteuttaa oikeille asiakkaille valittujen segmenttien perusteella. Asiakkuuksien johtaminen käsittää koko asiakkuuden elinkaaren, joten asiakkaiden tarpeet ovat luonnollisesti erilaisia. Asiakkuuden arvo nousee yleensä pitkäaikaisen asiakkuuden myötä. Asiakkuuden arvoa kannattaa mitata, sillä yritys voi selvittää näin asiakaskantansa arvon ja sen kehittymisen. Lisäksi nämä tekijät ovat edellytyksiä asiakassuhteiden sekä segmenttien kehittämiseen. Asiakkuuden arvon kehittäminen on nykyajan laatutyötä. Yritys seuraa asiakkaidensa kannattavuutta ja koettaa

parantaa sitä, sillä myös tämä vaikuttaa asiakkaan sekä yrityksen yhteisen arvon lisääntymiseen. Asiakkuuksien johtamista toteutetaan sekä strategisesti että operatiivisesti, tämän opinnäytetyön rungon mukaisesti viidellä eri tasolla. Strateginen johtaminen on yrityksen koko asiakaskannan johtamista, kun taas operatiivinen johtaminen käsittää yksittäisten asiakkuuksien johtamisen. Asiakaskantaa johdettaessa yrityksen tulee jakaa asiakkuudet asiakassalkkuihin tai segmentteihin, esimerkiksi tarpeen tai kannattavuuden perusteella, ja jokaiselle asiakassalkulle luodaan oma asiakasstrategia. Näiden strategioiden avulla pyritään vahvistamaan asiakkuuksia, asiakastuloja, asiakkaiden kokemaa arvoa sekä asiakaskohtaamisten tehokkuutta. Asiakasstrategioihin kuuluvat esimerkiksi palvelu- ja kanavastrategiat, viestintästrategiat sekä tarjooma eli tuotteet ja palvelut.

Luvussa 2.1 käytiin läpi asiakkuuden vaiheita elinkaarella ja tultiin johtopäätökseen, että pitkäaikainen asiakassuhde kasvattaa asiakkuuden kannattavuutta, jota käsiteltiin luvussa 2.2. Asiakassuhteen koko elinkaari tulee ottaa huomioon asiakaskannattavuutta tarkastellessa. Asiakkuuksien johtamisessa täytyy huomioida se, kuinka asiakkaat voivat olla eri tavoin kannattavia. Kannattavuutta parantaakseen yrityksen tulee kehittää asiakkuuksiaan. Tätä aihetta käsiteltiin luvussa 2.3. Asiakkuuksien kehittäminen lähtee asiakkuuksien eriyttämisestä, johon syvennyttiin luvussa 2.3.1. Asiakkuuksien eriyttämistä käsittelevässä luvussa tullaan johtopäätökseen, että asiakkuuksia tulee johtaa sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Strategisella tasolla yrityksen asiakaskanta tulee segmentoida ja jokaiselle segmentille tulee kehittää omat asiakasstrategiansa sekä asiakkuudenhoitomallit. Luvussa käsiteltiin myös asiakkuuden arvontuotantotasoa sekä kuinka asiakasstrategioita tulee rakentaa esimerkiksi monikanavaisuuden avulla. Luku 2.3.2 käsitteli strategisen ja operatiivisen tehokkuuden merkitystä sekä oppivaa asiakassuhdetta, jonka avulla eriytettyjä asiakkuuksia syvennetään ja sitä kautta asiakkaan kokemaa arvoa saadaan kasvatettua. Luvussa kolme syvennyttiin asiakkuuksien johtamisen tasoihin. Luvussa 3.1 tarkasteltiin asiakkuuksien johtamista strategisesta näkökulmasta, kun taas luvussa 3.2 syvennyttiin operatiivisen johtamisen näkökulmaan.

4 CASE: SAMPO PANKKI OYJ

Tutkimusongelma osaongelmineen pyritään ratkaisemaan teoriaosan sekä empiriaosan teemahaastatteluiden pohjalta. Aluksi empiriaosassa selvitetään Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorin nykyinen tapa toimia strategisella sekä operatiivisella johtamisen tasolla. Tämän jälkeen selvitettyjä asioita verrataan teoriaosan johtopäätöksiin. Lopuksi selvitetään miten nykyisiä toimintatapoja voidaan kehittää. Teoriaosan johtopäätösten sekä empiriaosan tulosten avulla Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorille pyritään luomaan nykyistä tehokkaampi asiakkuudenhoitomalli.

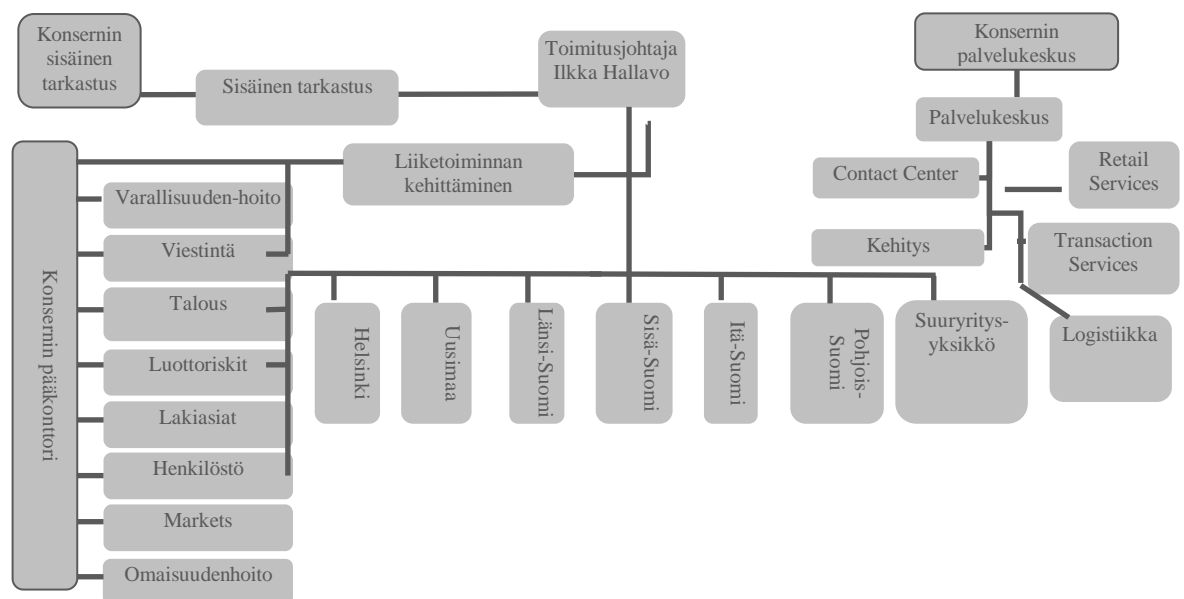
Empiriaosa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena kolmella teemahaastattelulla, jotka tapahtuivat kahtena eri ajankohtana alkuvuonna 2008. Helmikuussa ensimmäisenä haastattelupäivänä haastateltiin Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorissa kahta henkilöä, konttorinjohtajaa sekä johtajaa. Maaliskuussa toisella haastattelukerralla teemahaastattelussa haastateltiin toistamiseen konttorinjohtajaa. Ensimmäisellä haastattelukierroksella molemmat haastattelut kestivät noin 25 minuuttia, kun taas kolmas haastattelu kesti noin 45 minuuttia. Ensimmäisellä haastattelukierroksella haastatteluiden tavoitteena oli selvittää yrityksen nykytila asiakkuuksien johtamisessa sekä strategisella että operatiivisella tasolla. Toisella haastattelukierroksella haastateltavalle esitettiin kysymyksiä asiakkuuksien johtamisen työvälineistä sekä niiden läpinäkyvyydestä. Haastateltavan annettiin kertoa myös omia kehitysehdotuksiaan siihen, miten asiakkuuksien johtaminen toimisi yrityksessä tulevaisuudessa tehokkaammin.

4.1 Yrityksen nykytila

Sampo Pankki Oyj on osa Danske Bank A/S-konsernia. Sampo Pankki Oyj tarjoaa pankkipalveluja henkilöasiakkaille, yrityksille sekä yhteisöille. Yrityksen pääasiallinen tehtävä vuonna 2006 oli harjoittaa pankkitoimintaa sekä omistaa

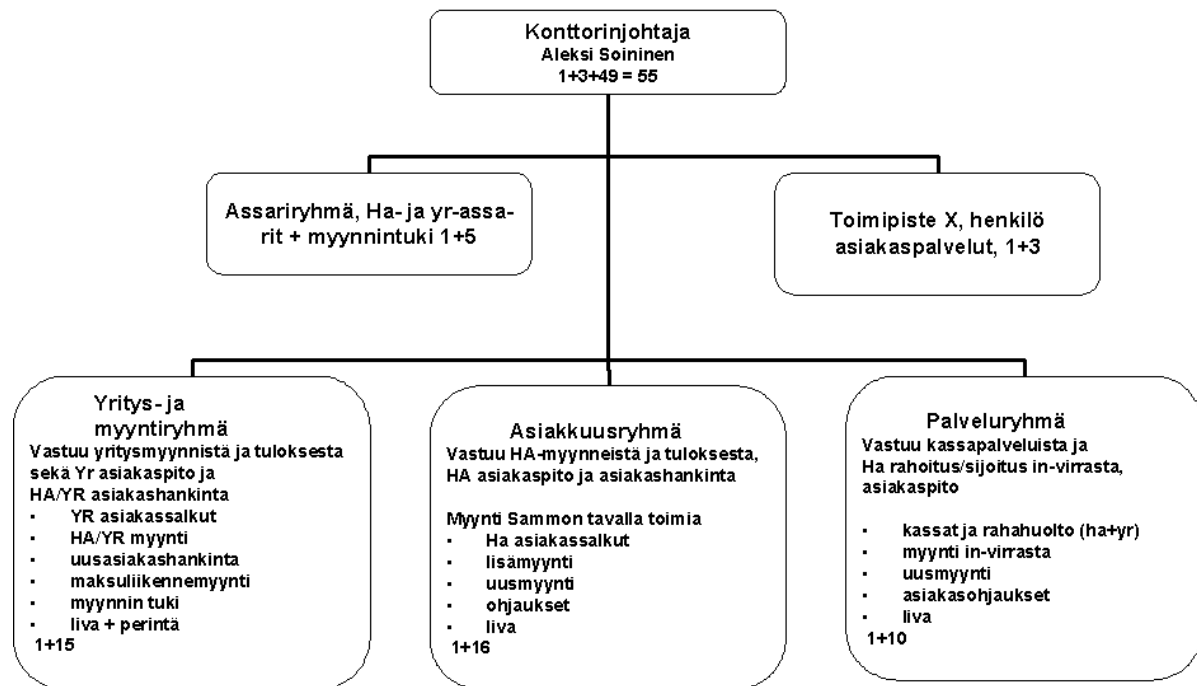
pankkeja ja sijoituspalveluyhtiöitä Suomessa sekä ulkomailla. Suomessa Sampo Pankki Oyj:n toimitusjohtajana toimii Ilkka Hallavo. Sampo Pankki Oyj:llä on lähes 3 400 työntekijää Suomessa. Henkilöasiakkaita yrityksellä on yli 1,1 miljoonaa sekä yritys- ja yhteisöasiakkaita yli 100 000. Sampo Pankki Oyj:n keskeisimmät jakelukanavat ovat konttoriverkosto ja verkko- sekä puhelinpankki. Sampo Pankki Oyj:n konttoriverkosto koostuu valtakunnallisesti 127 konttorista sekä kuudesta alueellisesta Finanssi-keskuksesta.

Sampo Pankki Oyj:n liikevaihto vuonna 2006 oli 1 426 miljoonaa euroa. Voitto ennen veroja oli 354 miljoonaa euroa ja tilikauden voitto oli 274 miljoonaa euroa. Oman pääoman tuotoksi muodostui puolestaan 24,5 prosenttia. Sampo Pankki -konsernin vakavaraisuus oli joulukuun 2006 lopussa 11,9 prosenttia. Vuonna 2007 Sampo Pankki Oyj:n suomalaisten liiketoimintojen tulos oli 274 miljoonaa euroa ennen luottotappioita ja integraatiokustannuksia. Tulos parani kahdeksan prosenttia vuodesta 2006. Yrityksen kulu-tuotto-suhde, integraatiokustannukset pois lukien, parani edellisvuodesta 54,3 prosenttiin. Sampo Pankki Oyj:n markkinaosuus lainoista oli yhteensä 15,6 prosenttia ja talletuksista 12,6 prosenttia. (Sampo Pankki Oyj, 2007a; Sampo Pankki Oyj, 2007b; Sampo Pankki Oyj, 2008.) Kuviossa seitsemän on kuvattuna Sampo Pankki Oyj:n organisaatiokaavio.



KUVIO 7. Sampo Pankki Oyj:n organisaatiokaavio.

Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorissa hoidetaan pääasiassa henkilöasiakkaiden raha-asioita, kuten esimerkiksi päivittäisiä kassa-asioita, muita pankkipalveluita, laina-, sijoitus sekä säästämisasiota. Näiden lisäksi konttorissa hoidetaan myös yritys- ja yhteisöasiakkaiden asioita. Pankinjohtajana Lahden konttorissa toimii Alekski Soininen ja työntekijöitä yrityksessä on noin 50. Henkilöasiakkuuksia konttorissa hoidetaan sekä palvelu- että asiakkuusryhmässä. Kuviossa kahdeksan on kuvattuna Lahden konttorin organisaatiokaavio.

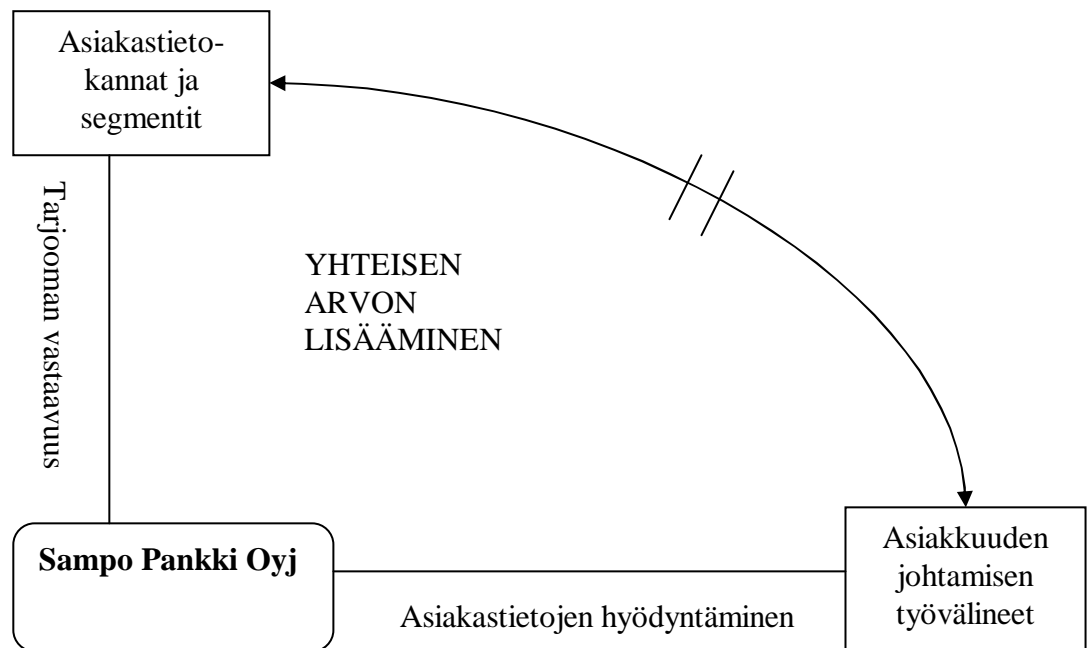


KUVIO 8. Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorin organisaatiokaavio.

Sampo Pankki Oyj:llä on käytössään tällä hetkellä useita eri asiakastietojärjestelmiä, joiden avulla yritys johtaa asiakkuuksia. Näitä järjestelmiä ovat esimerkiksi asiakastietokanta, kassajärjestelmä, lainajärjestelmä sekä myynnin työvälineenä käytettävä talousarvio. Nämä asiakastietojärjestelmät pitävät sisällään useita perustietoja asiakkuuksista, kuten asiakkaan nimi, yhteystiedot, yhteyshenkilöt, vastuut, vakuudet ja limiitit. Sampo Pankki Oyj:n asiakastietojärjestelmät ovat vain osittain integroidut eli yhdistetyt. Yrityksellä on

siis useita eri asiakastietojärjestelmiä, mutta ne keskustelevat vain osittain keskenään.

Kuviossa yhdeksän on kuvattuna Sampo Pankki Oyj:n asiakkuuksien johtamisen nykytila tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä. Operatiivisen johtamisen tasolla asiakkuuden johtamisen työvälineiden pitää mahdollistaa asiakastietojen hyödyntäminen niin, että yrityksen tarjoama strategisella johtamisen tasolla vastaa haluttua segmentin tilaa. Yritys segmentoi asiakkaansa, ja nämä segmentit ovat näkyvillä yrityksen asiakastietokannassa. Sampo Pankki Oyj segmentoi henkilöasiakkaansa kannattavuus- sekä tuottooperusteisesti. Asiakkuuksien johtamisen työvälineiden sekä asiakastietokannan väli ei ole tällä hetkellä läpinäkyvä, eli asiakastietojärjestelmät eivät keskustele riittävästi keskenään ja asiakastietoja joudutaan etsimään jopa useasta eri järjestelmästä. Näin ollen operatiivinen tehokkuus kärsii, kun asiakastietoja ei voida hyödyntää niin laajasti kuin mahdollista. Operatiivisen tehokkuuden ansiosta asiakkuuksia voidaan johtaa hyvinkin yksilöllisesti ja tämä lisää asiakkaan kokemaa arvoa. Asiakkuuden johtamisen työvälineiden, eli tässä tapauksessa asiakastietojärjestelmien, tulee olla yhteydessä tai yhdistettynä asiakastietokantaan siten, että esimerkiksi asiakassegmentit tavoitteineen olisivat saatavilla asiakastietojärjestelmissä. Asiakastietojen tehokas hyödyntäminen on operatiivista tehokkuutta ja se siis mahdollistaa strategisen tehokkuuden, eli tarjooma saadaan vastaamaan mahdollisimman tehokkaasti eri segmenttien haluttua tilaa.



KUVIO 9. Yrityksen nykytila teoreettisessa viitekehyksessä

Tutkimusentekohetkellä yrityksen asiakastietojärjestelmät sisältävät tiedon asiakkaiden segmenteistä, mutta esimerkiksi segmenttien tavoitteet eivät kuitenkaan näy asiakastietojärjestelmissä henkilöstölle. Haastattelun perusteella segmenttien tavoitteiden ei välttämättä pitäisikään näkyä alemmalle henkilöstölle, sillä segmenttien johtaminen kuuluu ylemmän johdon tehtäviin. Asiakkaalle voidaan kuitenkin myydä segmenttinsä perusteella tiettyjä tuotteita, vaikkei myyjällä olisikaan asiakastietojärjestelmän perusteella tiedossa juuri kyseisen asiakkaan segmentin tavoitteita.

”--mun mielestä sillee perus myyjälle, et sen täytyy ja näkeeki järjestelmistä mihin luokkaan ja segmenttiin se kuuluu. Ja siis periatteesta siit voi antaa sit vinkin eteenpäin, jos oma ammattitaito loppuu. Mun mielestä sitte koko segmentin niinkun tuottoa, tuottopotentiaalia ei välttämättä yksittäisen toimihenkilön tarvi tietää et se ei sen työnkuvaankaan kuulu, et se ehkä se on tota meidän johtajien vastuulla sit ne asiat--” (Vastaaja 1)

Talousarvio on Sampo Pankki Oyj:n kehittämä tietokoneohjelma myynnin työvälineeksi. Talousarvio on myös yksi yrityksen asiakastietojärjestelmistä, joiden läpinäkyvyys on siis osittain puutteellista. Asiakastietojen tehokas hyödyntäminen vaatii asiakastietojärjestelmien kaksisuuntaista keskinäistä keskustelua. Esimerkiksi talousarvio hakee asiakastietoja kahdesta - kolmesta eri järjestelmästä, mutta talousarviossa olevat asiakastiedot eivät siirry muihin järjestelmiin. Näin talousarviossa olevia tietoja ei voida hyödyntää tehokkaasti, ellei tietoja etsitä erikseen kyseisestä ohjelmasta. Tämä ei kuitenkaan ole riittävän tehokas toimintatapa, sillä tietojen etsimiseen eri ohjelmista kuluu runsaasti aikaa.

”--Sil talousarviolla ei oo mitää tekemistä sen asiakastietokannan kanssa -- se tahtotila on se että se talousarvio keskustelee sen portaalin kanssa ettei tartte aina niinkun...se on niiku torta på torta, et se nimenomaan keskustelee, et saadaan se, niinku suurin hyöty sieltä ja tehokkuus et aikaa jää enemmän siihen myyntiin -- se voi kahesta kolmesta järjestelmästä hakea niitä tietoja --talousarvion tietoja täytyy tarkistaa, kun ne ei automaattisestikaan vielä päivity -- Talousarviossa, siel näkyy ne asiakkaan haaveet ja toiveet ja unelmat ja tämmöset et ne ei kyllä sieltä liiku niinku eteenpäin--” (Vastaaja 1)

Talousarvion hyöty asiakkaalle on melko suuri pitkällä tähtäimellä, sillä talousarvion avulla asiakas pystyy hahmottamaan nykyisen sekä tulevan taloudellisen tilanteensa useasta eri näkökulmasta. Talousarvion avulla asiakas kykenee yhdessä pankin kanssa laatimaan tavoitteellisia taloudellisia ratkaisuja, esimerkiksi suunnitellessaan säästämistä vuoden kuluttua toteutettavaan lomamatkaan tai viiden vuoden kuluttua hankittavaan autoon.

”--se asiakas tulee näkymään sen oman tilanteensa, oman taloudellisen tilanteensa niinku kokonaisuudessaan useammasta eri näkökulmasta mikä ottaa huomioon niinkun tottakai sen nykyisyyden, mut myös sen tulevaisuuden tahtotilan, mikä se asiakas haluaa sen olevan. Ja se näkyy oikeestaan sen miten, sen asiakkaan sen hetkinen ikäänkun taloudellinen tila...vähän niiku tasetilanne on, et paljon velkaa, paljon...omaisuutta ja näin ja miten sitä vois niinku fiksusti ikäänku järjestellä niin et se tota niin, mahdollisesti sellanen et asiakas pääsee

toteuttamaa omia unelmiaan heti tai sit myöhemmin jatkossa niin että tekee jonku fiksun taloudellisen ratkasun siihen. Mut et se auttaa asiakasta näkemään...kuvin ja käyriin mihin tilanteeseen on mahdollista päästä tietyn aikavälin kuluessa tietyllä tuotteella, tietyillä tuotto-odotuksilla ja niin edespäin, et se on niinku visuaalisesti äärimmäisen hyvä--” (Vastaja 1)

”--Et periaatteessa pystyy niinku kuuntelemaan asiakasta et mitkä sen todellinen tarve on ja halut on niinku taloudellisten asioiden suhteen ja sit täytyy osata kysyy oikeet kysymykset, toisaalta asiakkaan täytyy kertoa ne rehellisesti...ja mitä, mitä laajemmin asiakas sen kertoo, niin sitä paremmin me päästään kiinni siihen oikeeseen ratkasuun ja sitä kautta siihen hyötyyn, minkä asiakas siitä sitte kokee, kokee jollain aikavälillä--” (Vastaja 1)

Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorissa talousarviota käyttää noin 60 prosenttia henkilöstöstä, sillä esimerkiksi kassapalveluissa työskentelevät henkilöt eivät käytä talousarviota päivittäisissä tehtävissään. Talousarvio on osa yrityksen tapaa toimia, ja talousarviota käytetäänkin asiakkaiden talouden suunnitteluun sekä ongelmien ratkaisemiseen. Talousarvion on tarkoitus olla jatkumo, ja talousarvion asiakastietoja päivitetäänkin aina asiakaskohtaamisten yhteydessä. Talousarvio sisältää tietoja muun muassa asiakkaan haaveista, toiveista sekä tulevaisuuden suunnitelmista. Lisäksi talousarviossa näkyy useita eri asiakastietoja, kuten esimerkiksi asiakkaan varat sekä niiden jakaantuminen esimerkiksi tileille ja rahastoihin. Talousarviossa ei näy asiakkaan segmenttiä, vaan tämä tieto täytyy tarkastaa toisesta asiakastietojärjestelmästä. Talousarviossa olevaa asiakastietoa pyritään hyödyntämään kaikissa asiakaskohtaamisissa sekä myyntitilanteissa, paitsi jos asiakas käy ainoastaan asioimassa kassalla, esimerkiksi nostamassa käteistä rahaa.

”--Siihen ei ohjauduta vaan se on Sampo Pankin tapa toimia, et aina ku asiakas nähdään, me nähdään et siin on jotain tota niin, täytyykö asiakkaan unelma tai taloudellinen tila ratkaista niin, sitä pitää aina käyttää, se on Sampo Pankin tapa toimia -- sit talousarvio voi tehdä ikäänkuin paloittain, et okei tänään katotaa noin niinku sun tulopuolta, katotaa asumista ja sijoitukset, muut unelmat

ja...tämmöset niin katotaa sit myöhemmin seuraavassa tapaamisessa...se tieto kulminoituu siel koko aika, ku asiakas on sit nähty kymmenennen kerran ni se on niiku ikään kuin se tietomäärä aika valtava siellä -- siinä vaiheessa otetaan käyttöön sit ku aletaa laajemmin puhumaan asiakkaan taloudellisesta tilanteesta, mut et kassapalveluissa sitä ei voi käyttää -- Mut jos asiakas tulee vaan käymään lyhyesti pikakassalla tai muuttaa lainan eräpäivää, ni silloin sit ei, ei sanoisin et ei pidä käyttää sit se tietty tehokkuus menee siihen...Mut et jos myyjän täytyy niiku ite nähä, siin täytyy niiku olla sit ammattitaitoa onks siin myynnin paikkaa vai ei ja silloin sit talousarvioo täytyy käyttää--” (Vastaja 1)

”--talousarviossa näkyy asiakkaan nimi, sit taloudellinen tila elikkä tulot, menot, lainat, vakuutukset, sijoitukset, tämmöset kaikki siel näkyy. Sit niiku tietyt, ehkä niiku unelmat, mil on rahallinen arvo elikkä vois sinne laittaa, et miten sinne pääsee, et kaikki tieto on ja ne säilyy siellä, kunnes sit seuraavan kerran taas päivitetää -- Kyl sinne jää lokii, joo kyl sinne jää aina merkinnät siitä milloin sitä on viimeks päivitetty -- talousarvion tiedot tulee siitä kun, ku se asiakasneuvoja, myyjä, talousasiantuntija, sijoitusasiantuntija täyttää ne itse sillee et kysyy asiakkaalta niit tietoja niin ne täytyy itse sinne manuaalisesti laittaa” (Vastaja 1)

”--Kaikis asiakaskohtamis-, myyntitilanteissa...ja myös silloin kun asiakassuhteen hoidossa jossain, sanotaan...salkkuvastuulliset työntekijät niin ne...jalostaa sit omaa asiakassalkkua -- kartotuksessa, myyntitilanteessa ja asiakassuhteiden jälkihoidossa--” (Vastaja 1)

Talousarvion avulla yritys kykenee etsimään sekä seulomaan asiakkaita kontaktoinnin kohteiksi, mutta talousarvio ei ole yrityksen asiakastietojen lähde. Haastattelun perusteella Sampo Pankki Oyj:ssä asiakastietoja hyödynnetään runsaasti, mutta asiakastietojen hyödyntämisessä on ongelmia. Vastajan mukaan yrityksellä on olemassa jopa liian paljon tietoja asiakkuuksista ja kaiken lisäksi nämä tiedot ovat liian monessa eri järjestelmässä, jotka eivät kaikki edes keskustele keskenään. Nämä seikat vaikeuttavat tärkeimpien tietojen hahmottamista sekä etenkin tarpeellisten tietojen löytämistä. Myös asiakkaiden

seulominen on hankalaa, jos tietoja on liikaa ja lisäksi liian monessa eri järjestelmässä.

”--jos ei tämmöst työjontehtävää oo ni sit tottakai niit pystyy kattomaan sit kuka tahansa ja aina ku talousarvioo tehdään ni se tulostetaan asiakkaalle mukaan allekirjotettu versio ja toinen täytyy meillä täällä arkistoida et niit pystyy sit kattomaan oikeestaan kuka tahansa -- mut et ku on kyse on asiakashoidosta ja tietyl tapaa riskienhallinnasta ja myynnistä näin, niin silloin niitä voi kattoo -- ensisijaisesti se on tietyn asiakkuusryhmän esimiehen tai sen...salkkuvastuullisen henkilön tehtävä jalostaa sitä asiakassalkkua ja kattoo jos talousarvion avulla voisko jotain lisämyyntiä tehdä tai jos talousarvion kautta niin...sitä voidaan käyttää myös semmosessa jos joku asiakkuus jääny kesken et se on tullu meille talousarvioon, mut se on laina menny vaikka kilpailijalle sit jollekin tota sielt voi käydä tommost potentiaalistoja et hei soita näille asiakkaille, no jos me ollaa jo neuvoteltu mut ei oo tullu vielä meiän asiakkaaksi et tämmösii kaikkii niin paljon ni tottakai käytetään--” (Vastaja 1)

”--ongelma on tällä hetkellä se, että asiakkaista on tietoa niinkun tosi hyvin, voi olla jopa liikaakin ku niit on liian monessa paikkaa...et oikeesti tietää et mitä tietoo käyttää mistä paikasta sen tiedon ottais -- pikemminkin tää on niiku ongelma, tietoa on liikaa, et sen takia se täytyy saada niinkun yksinkertaiseen muotoon--” (Vastaja 1)

4.2 Strateginen johtaminen

4.2.1 Nykytila

Sampo Pankki Oyj seuraa asiakaskannan rakennetta kuukausitasolla sekä asiakaskannan arvoa viikkotasolla. Asiakaskannan rakenteen kohdalla yrityksessä seurataan pääasiallisesti pääasiakkaiden sekä osa-asiakkaiden kappalemäärää. Asiakaskannan arvoa seurattaessa yrityksen huomio kiinnittyy asiakassegmenttien ja

asiakkaiden potentiaalisuuteen sekä tuottoon yritykselle. Potentiaalisuuteen liittyy muun muassa asiakkaan nettotulot, varallisuus sekä tuotot pankille. Asiakaskannattavuutta yrityksessä mitataan sekä asiakkaan tuotoilla että ristiinmyyntiasteella.

”--sanotaan et asiakaskannan rakennetta seurataan kuukausittain ja arvoa ehkä viikkotasolla ja se tarkoittaa sitä, että asiakkaat osaltaan on jaoteltu semmisiin pääasiallisiin asiakkaisiin ja osa-asiakkaisiin. Et se on tavallaan makrotason lähestymistapa--” (Vastaaaja 1)

Yrityksessä ei varsinaisesti mitata asiakkaan elinkaaren arvoa, vaan asiakas ohjataan tai asiakas ohjautuu itsestään elinkaaren eri vaiheilla. Yrityksessä otetaan kuitenkin huomioon asiakkaan eri vaiheet elinkaarella, sillä esimerkiksi opiskelijoille on aluksi suunnattu opiskelijoiden tukipaketti, myöhemmin opiskelijasta voi tulla laina-asiakas ja myöhemmin eläkeiässä asiakas saattaa siirtyä sijoitusasiakkaaksi kun hänellä ei ole enää lainoja.

”--ei ehkä niin et...aika kirjaimellisesti et okei et tää on nyt opiskelija tai nyt se on kohta eläkeläinen, et meidän ei tarvi sillai muuttaa ensinäkää meidän käyttäytymistä -- se menee niinkun ikäänkun luontevasti, asiakas ohjataan eteenpäin pankin sisällä fiksusti et se tulee niinkun...tämmöstä ku elinkaariohjattavuutta niin...sanoisin et sitä tulee aika luonnollisesti--” (Vastaaaja 1)

Tutkimusentekovaiheessa Sampo Pankki Oyj:n asiakkaat oli segmentoitu potentiaalisuuden perusteella neljään ryhmään, jotka on numeroitu yhdestä neljään, siten että segmentti yksi sisältää potentiaalisimmat asiakkaat. Yritykseen myöhemmin tulevassa Danske Bankin mallissa asiakkaat jaetaan puolestaan viiteen eri segmenttiin, jotka on numeroitu yhdestä viiteen. Segmentointi tehdään nykyistä tarkemmin uudessa Danske Bankin mallissa eli segmentointiperusteina on useampia muuttujia. Segmentointiperusteita uudessa mallissa ovat asiakkaan nykyiset tuotot pankille, asiakkaan potentiaalisuus, asiakkaan tai perhekokonaisuuden tulot sekä asiakkaan varallisuus. Segmentoinnilla yritys jaottelee asiakkaat eri luokkiin, ja

tämän avulla yritys saa myös tietää mistä sen saama tuotto tulee sekä missä asiakkaisissa on myyntipotentiaalia. Lisäksi segmentointi helpottaa myynnin, markkinoinnin sekä asiakasviestinnän kohdentamista. Yrityksen segmentointiin on perusteena myös se, että yritys haluaa tietää tärkeimmät asiakkaansa. Segmentteihin kaksi ja kolme kuuluvat asiakkaat ovat yritykselle selkeästi tärkeimmät asiakkaat tuottojen kannalta. Yritys haluaa pitää kiinni näiden segmenttien asiakkaista ja kyseisten segmenttien asiakkaat salkutetaan, eli heille nimetään henkilökohtainen asiakasneuvoja, joka hoitaa asiakkaan pankkiasioita.

”--Aikasemmin meil on asiakkailla ollu potentiaaliluokat 1-4. Ja nyt tehää samanlainen luokitus, mut tehää tarkemmin. Tulee ole selkeesti tällaset 1-ryhmän asiakkaat, sit tulee ole 2-ryhmän asiakkaat, 3-ryhmän asiakkaat, 4-ryhmän asiakkaat ja 5-ryhmän asiakkaat--” (Vastaja 1)

”--et siel voi olla potentiaalia, mut me ei olla niitten ykköspankki, ja toisaalta siel voi olla sit niitä, myös niitä joita me ei haluta meidän asiakkaiksi, on maksuhäiriöitä tai ei oo maksukykyä tai tämmösiä. Mut me vaan nähdään et näistä pitää pitää kii ku nää tuottaa hyvin ja tos me nähää tulevaa potentiaalia ni täytyy siirtää tänne kokonaisasiakkaiksi--” (Vastaja 1)

Yritys seuraa kuukausitasolla myös segmenttiensä asiakasmääriä. Yritys tavoittelee luonnollisesti tärkeimpien segmenttiensä, eli segmenttien kaksi ja kolme, asiakasmäärän kasvua. Kasvua tavoitellaan sekä alemmista segmenteistä että myös suoraan kilpailijoilta.

”--tiedetään kuinka paljon eri segmenteissä on asiakkaita, siis kappalemääräisesti niit seurataan vaikka kuukausitasolla me tiedetään miten ne määrät on kasvanu tottakai tarkoitus on että siellä esimerkiks siellä 2-ryhmän ja 3-ryhmän asiakkaisissa, jotka on niitä pääasiallisia asiakkaita, niiden määrä kokoajan kasvaa, et joko se tulee sieltä osa-asiakkaista tai sit ne tulee suoraan kilpailijoista siihen luokkaan, mut tota niin ihan kappalemääräisesti ja tottakai luokkien välillä voi tapahtua sit muutoksia ku joku vaa tuottaa vähemmän se tippuu yhen alaspäin

tai näin, mutta niin, tottakai me sit nähdään tarkemmin minkälaista asiakaskuntaa meil on--” (Vastaaja 1)

Vastuu eri asiakassegmenttien asiakasstrategioiden luomisesta on yrityksen ylemmällä johdolla. Asiakasstrategioiden toteutuksesta vastuu konttoritasolla on avainvastuuhenkilöillä sekä salkunhoitajilla. Strategiat tulevat aluejohdolta, mutta paikallisesti yrityksessä tiedetään kilpailutilanne ja väestörakenne parhaiten. Tämä tarkoittaa sitä, että lopulta konttorin johto kohdentaa voimavarat, noudattaen kuitenkin strategioiden linjauksia. Tuote-, palvelu-, hinnoittelu-, kanava- ja viestintästrategioiden luomisessa yritys ottaa huomioon pankkisektorin kokonaisuudessaan, eli esimerkiksi sen, mihin suuntaan pankkiala on menossa. Pankkialan suunnasta yritys voi selvittää esimerkiksi tämän hetken tuottavimmat tuotteet sekä palvelut, ja sitä kautta yritys kykenee laatimaan tehokkaita strategioita. Hinnoittelussa yrityksen täytyy ottaa huomioon kilpailutilanne, koska hinnoilla on vaikea erottua positiiviseen suuntaan. Yritys pyrkii jatkuvasti kehittämään tuotteitaan sekä palveluitaan, sillä tällä hetkellä ne ovat kaikissa pankeissa lähes samankaltaisia. Tulevaisuudessa kanava- ja viestintästrategiat tulevat muuttumaan interaktiivisuuden lisääntyessä. Tämä näkyy kun matkapuhelimen sekä internetin käyttö viestintäkanavana kasvaa. Vastaajan mukaan paikallisuus korostuu interaktiivisuuden lisääntyessä.

”--vastuut eri asiakassegmenttien asiakasstrategian luomisessa on tietenkin ylemmällä johdolla ja mitkä vaa sit toteutetaa sit tääl niinku konttoriverkostossa--” (Vastaaja 1)

”--mut et jos aatellaan sitä isoo kuvaa niin sit varmaan täytyy ajatella pankkisektori kokonaisuudessaan, kattoo mihin tää pankkiala on menossa...tuntuu siltä että, tai on niin että tuote x tuottaa pankille parhaiten...ja tottakai me halutaan yhä isompi osuus tuotteen x markkinoist -- No hinnoittelu on semmonen et kyl siin täytyy olla aina kilpailutilanteen mukainen...et jos kilpailijalla on jotain tuotetta x hintaan ja meil on xx hintaan, ni voi olla et me ei saada yhtää tämmöstä asiakasta, et tottakai ne vaikuttaa -- Mut jatkos tää kanava- ja viestintästrategiat tai siis ne keinot ylipäätään, ne varmaan on

muuttumassa, et tulee enemmän interaktiivisuutta ja kännykkämarkkinointia ja nettimarkkinointia...veikkaan et sitä ei ehkä kauheen hyvin vieläkään osata. Ja näis korostuu se paikallisuus nimenomaan--” (Vastaja 1)

Yritys pyrkii jatkuvasti kehittämään segmenttejään, sillä vastaajan mukaan segmentointimalli on vain lyhyen ajan luomus. Segmentointimalleja kehittäessään yritys käyttää hyväksi vanhoja historiatietoja sekä tilastoja, esimerkiksi asiakkaiden tuotoista ja tuloista. Suomalaisten ikärakenne sekä se, että suomalaiset ovat vaurastuneet viime vuosina ja vaurastuminen jatkuu edelleen, puoltavat segmenttien rajojen tarkentamista tai päivittämistä. Tulevaisuudessa eläkeläisten määrän kasvu ja työntekijöiden määrän vähentyminen sekä tarve työntekijöistä tulevat olemaan segmenttien kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Segmentoinnin kehittäminen yrityksessä on aluejohtajien vastuulla.

”--se on aina niin et joku segmentti, segmentointimalli on kehitetty niin, se on vaa sen hetken, sen päivän luomus. Et kyl niit täytyy varmasti kehittää -- ei missään nimessä niin että sitä vaan kuuluu kehittää vaan tottakai se on niin että...jos aatellaa tässä sitä isoa kuvaa niin, tossa se mitä sanoin et et suomalaiset vaurastuu koko aika enenevissä määrin ja toisaalta se et meidän ikärakenne on aika vinoutunu, jengi jää paljon eläkkeelle, et varmaan sitä kautta niin jotain muutoksia täytyy tai viilauksia tehdä -- siis meidän aluemallissa niinkun alue...sektorijohtajan ja ha-sektorijohtajan ja yrityssektorijohtajan vastuu on kehittää ja viedä asioita eteenpäin--” (Vastaja 1)

Yritys seuraa segmenttien arvoa ja rakennetta, esimerkiksi kuinka monta prosenttia segmentti tuottaa kokonaisuudessaan. Erityisesti yrityksen päähuomio on segmenttien kaksi ja kolme rakenteen seurannassa, koska tällä hetkellä näiden segmenttien asiakkaat tuottavat yritykselle parhaiten. Segmenttien arvoa mitataan esimerkiksi tuotto/asiakas-luvuilla sekä potentiaalilla. Potentiaalisuutta yrityksessä selvitetään esimerkiksi omien ja julkisten rekisterien avulla (tulo- ja verotiedot) sekä mediasta saatujen tietojen avulla.

”--nytteki on seurattu et, ku on segmentoitu niin...kuinka monta prosenttia eri segmentti tuottaa sit kokonaisuudessaan, ja niinku sanoin niin jatkossa nää 2-ryhmän ja 3-ryhmän-asiakkaat tai tällä hetkellä ku on segmentoitu ni ne meidän tän mallin mukaisesti tuottaa noin xx prosenttia niin tottakai niitä...näit lasketaa kokoajan -- et ilman muuta niin, niit pitää seurata, koska niin helpoinhan se tuotto on ottaa semmosesta asiakkaasta joka meil on ja sil on paljon tuotteita, niin sitä on ehkä fiksumpi pitää niinku vähän jalustalla ku semmosta joka ehkä haluaa tulla meidän asiakkaaks tai ei--” (Vastaja 1)

4.2.2 Käytäntö verrattuna teoriaan

Teoriaosan mukaan yrityksellä on useista eri asiakkuuksista koostuva asiakaskanta, joka tulee organisoida sijoittamalla asiakkaat eri asiakasryhmiin. Näille rakennetaan kullekin omat asiakasstrategiat sekä asiakkuudenhoitomallit. Lisäksi ensimmäisissä kontaktoinneissa yritys pyrkii selvittämään miten asiakkaat haluavat heitä lähestyttävän. Käytännön tasolla Sampo Pankki Oyj segmentoi asiakkaansa potentiaalisuuden, asiakastuottojen sekä asiakaskohtaisten riskien perusteella ja segmenteille suunnitellaan yksilölliset asiakasstrategiat. Asiakaskohtaamistilanteessa yritys selvittää talousarvion avulla asiakkaan odotukset muun muassa kontaktoinnin suhteen.

Asiakaskantatasolla johtaminen tarkoittaa asiakaskannan arvon ja rakenteen seuranta. Yrityksen johto analysoi asiakaskannan rakennetta, jotta yritys saa käsityksen asiakaskannan nykyrakenteen vastaavuudesta yrityksen strategiseen tahtotilaan. Tällä hetkellä Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorissa tiedetään kuinka monta prosenttia segmenttien kaksi ja kolme asiakkaat tuottavat yrityksen kokonaistuotoista. Sampo Pankki Oyj:ssä asiakaskannan rakennetta seurataan kuukausitasolla, kun taas asiakaskannan arvoa seurataan viikkotasolla. Asiakaskannan arvoa mitattaessa selvitetään asiakassegmenttien ja asiakkaiden pankille tuottamien tuottojen määrää sekä asiakkuuksien potentiaalisuuksia. Asiakaskannattavuutta yrityksessä mitataan sekä tuotoilla että ristiinmyyntiasteen perusteella.

Teoriaosan mukaan segmentointiin vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi demografiset sekä taloudelliset tekijät, kuten ammatti, ikä, tulot ja varallisuus. Nämä segmentointiperusteet sisältävät kuitenkin riskin, etteivät asiakkaalle tarjotut ratkaisut sovi lainkaan asiakkaalle. Pankeissa asiakastarpeet liittyvät lähes suoraan asiakkaan elämänkaaren eri vaiheisiin, joten pankkien kannattaa muodostaa asiakassalkkunsu siten, että asiakkaan elinkaaren vaihe otetaan huomioon. Tärkeimpien segmenttien tuotot pankille ovat yrityksen tiedossa ja näiden ryhmien asiakkaista halutaan pitää kiinni sekä huomioida heitä paremmin, esimerkiksi omalla yhteyshenkilöllä. Segmentoinnin avulla pystytään lisäksi tehostamaan asiakasviestinnän kohdistamista. Tämä on tärkeää, koska tarkemmasta viestinnästä syntyy vähemmän kustannuksia yritykselle. Yrityksen tahtotila on tärkeimpien segmenttien kasvattamisessa, joten segmentoinnista on myös tässä tapauksessa hyötyä, koska yrityksessä tiedetään kuinka paljon kussakin segmentissä on asiakkaita tällä hetkellä. Sampo Pankki Oyj:ssä asiakkuuden elinkaaren arvoa ei varsinaisesti mitata, mutta asiakkaan elinkaaren vaihe huomioidaan esimerkiksi kohdistetuilla markkinointitoimenpiteillä sekä tuoteratkaisuilla. Yritys seuraa segmenttejään ja ennen kaikkea niiden kokonaistuottoja prosentteissa. Segmenttien seurannassa tärkeitä mittareita ovat tuotto/asiakas sekä asiakkuuden potentiaalisuus.

Asiakkuusprosessien erilaistamisessa valituille asiakassegmenteille valitaan selkeät tavoitteet, joiden ansiosta asiakkuuksia on helpompi ohjata. Asiakasstrategiat rakentuvat Sampo Pankki Oyj:ssä aluksi sen emokonsernissa Danske Bank A/S:ssa, josta suurimmat strategiset linjaukset tulevat Suomeen Sampo Pankki Oyj:n aluejohtojen käsiteltäviksi ja tätä kautta konttoreihin toteutettaviksi. Sampo Pankki Oyj:ssä vastuu asiakasstrategioiden kehittämisessä on ylemmällä johdolla. Aluejohto on vastuussa Sampo Pankki Oyj:ssä segmenttien kehittämisestä sekä yleensäkin asioiden eteenpäinviemisestä. Strategioita yrityksessä toteutetaan konttoritasolla pankinjohtajan sekä muiden vastuuhenkilöiden johdolla.

Teoriaosan mukaan asiakkuustulojen sekä asiakkuuden vahvuuden kasvattaminen ovat yrityksen tärkeimpiä tavoitteita asiakkuustasolla. Tällä tasolla yrityksen tulee tehdä jokaiselle asiakkuudelle yksilöllinen jalostussuunnitelma, jonka avulla yritys

pyrkii kasvattamaan asiakkuuden arvoa. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaitaan ja hyödyntää asiakkuuksien historiaa, mutta myös tunnistaa potentiaalisia asiakkaitaan.

Käytännön tasolla asiakkuuksille pyritään optimoimaan parhaat mahdolliset kanavayhdistelmät, jotta asiakkuuksia voidaan kehittää sekä asiakkaita voidaan sitouttaa entistä enemmän. Yritys dokumentoi asiakaskohtaamisen tiedonvaihtoa luoden näin asiakkuushistoriaa. Keskeinen rooli informaation seulonnassa sekä jalostamisessa on yrityksen tietojärjestelmillä. Pankkisektori kokonaisuudessaan sekä sen tulevaisuuden näkymät vaikuttavat suurelta osin yrityksen tuote-, palvelu-, hinnoittelu-, kanava ja viestintästrategioihin. Näitä strategioita valittaessa on otettava huomioon esimerkiksi se, mikä tuote tuottaa yritykselle parhaiten milläkin hetkellä. Hinnoittelussa on puolestaan otettava huomioon vallitseva kilpailutilanne. Nykypäivänä pankit tarjoavat lähes samoja tuotepaketteja samaan hintaan, joten yksi pankki ei siis voi jättää huomioimatta vallitsevaa tilannetta. Kanava- sekä viestintästrategioilla yrityksellä on mahdollisuus tulevaisuudessa erottua kilpailijoistaan. Interaktiivisuuden myötä pankeilla on mahdollisuus laajentaa kanavavalikoimiaan sekä palveluitaan.

4.3 Operatiivinen johtaminen

4.3.1 Nykytila

Sampo Pankki Oyj:n markkinointiryhmä työstää konttorille työjonokohderyhmät kontaktointia varten. Konttoritasolla nämä työjonot priorisoidaan ja hoidetaan tärkeysjärjestyksessä. Yrityksellä on tietty määrä myyntijaksoja, joiden alussa markkinointiryhmä tuottaa konttoreille materiaalin kontaktoitavista, ja tämän jälkeen konttorissa organisoidaan sekä suunnitellaan ketkä hoitavat kontaktoinnit ja millä keinoin. Yritys kontaktoi asiakkaitaan puhelinsoitoilla, suoramarkkinointikirjeillä, sähköpostilla, radio- ja tv-mainonnan avulla sekä tulevaisuudessa yhä enenevässä määrin verkkopankin avulla.

”--Eli markkinointihan meille työstää ne työjonot elikkä pääkallopaikalthan tulee työjonokohderyhmät ja niitähän sitte meillä hoidetaan tietyssä tärkeys-prioriteettijärjestyksessä. Ja salkullisillehan tulee omiin työjonoihinsa ne kohderyhmät, joita sitte sieltä niinku priorisoidaan ja hoidetaan -- jokaisen myyntijakson alussa markkinointi tuottaa aina konttoreille sen materiaalin, et me tiedetään minkälaista työjonokohderyhmää sieltä on tulossa ja kuinka paljon, elikkä me pystytää organisoimaa ja suunnittelemaa kuka soittaa, mitä soittaa ja milloin soittaa--” (Vastaja 2)

”--Verkkopankin käyttö, se itseasiassa tulee nyt varmaan vaan vahvistumaan -- se verkkopankin rooli varmaan tulee niinkun kasvamaan tärkeimmäksi niinkun tässä lähitulevaisuudessa--” (Vastaja 1)

Tulevassa Danske Bankin mallissa Sampo Pankki Oyj tulee tietämään asiakkaistaan enemmän kuin nykyään. Nykyisessä Sampo Pankin mallissa yritys tietää kannattavimmat asiakkaat, ja se keskittää näihin eniten panostuksia. Tällä hetkellä Lahden konttorissa ei tiedetä asiakassuhteiden tuottoja kovinkaan tarkasti, mutta kaikkien segmenttien tuottorajat ovat tiedossa, kun taas uudessa Danske Bankin mallissa tiedetään melko tarkasti tuotto-odotukset asiakkaista. Mittareita, joihin tuotto-odotukset painottuvat, ovat muun muassa toistuvan suorituksen määrä eli vuositulot, asiakaskannattavuus sekä asiakkaan varallisuuden määrä. Asiakkuuksien johtamisen tavoitteena on potentiaalain mahdollistaessa nostaa asiakkuuksia nykyisistä segmenteistä kolme ja neljä segmentteihin yksi ja kaksi.

”--itseasiassa nythän meil tulee Danske Bankin myötä sit paremmin...me tiedetään enempi, tullaan tietämään enempi asiakkaista, nythän me puhutaan tietysti tästä Sampo Pankin mallista, nykyisestä, niin...mehän tiedetään meidän konttorin kannattavimmat asiakkaat. Ja tottakai ne on ne asiakkaat sit mihin me panoksia eniten keskitetään, se on tottaka -- Ja mitkä ovat, miten määritellään tuotto-odotukset...Joo no kyllä, elikkä kylhän me halutaa näistä meidän asiakkaista elikkä täl hetkellähän meil on neljä luokkaa...ja 1 ja 2 on ne parhaimmat, 3 ja 4 on ne ei-parhaimmat, ni tottakai on tarkoitus sitte tietyin toiminpitein et jos me

nähdään, et on potentiaalia nostaa sieltä alemmista luokista ylimpiin luokkiin. Mut sehän se niin hassua on, ku me ei tällä hetkellä tiedetä asiakkaiden, asiakassuhteiden tuottoja. Me vaan tiedetään että, siis oikeita tuottoja, me tiedetään ne rajat, että 1-asiakas tuottaa yli sen määrän ja, mut et varsinaisesti ei oo päästy pureutumaa, niinku nyt uudessa tulevassa mallissa sit me päästää--”
(Vastaaja 2)

Aiemmin asiakkaiden tarpeet olivat pääosin pankin luomia, mutta nykyään tarpeet ovat asiakkaan itse luomia todellisia tarpeita. Sampo Pankki Oyj käyttää yhtenä asiakkuuksien johtamisen työvälineenä talousarviota, jonka avulla yritys kartoittaa asiakkaidensa tarpeet sekä toiveet nykyhetkestä tulevaisuuteen. Danske Bankin mallissa talousarvio voidaan tehdä entistä tarkemmin räätälöiden asiakkaalle tarpeiden mukaiset tuote- sekä palveluratkaisut yksilöllisemmin kuin tällä hetkellä. Segmenteittäin yksilöllisten tarpeiden kartoittaminen toteutuu uudessa mallissa hieman eri tavalla. Tämä tarkoittaa muun muassa sitä, että tiettyjen markkinointitoimenpiteiden kohdentaminen tulee entistä tehokkaammaksi sekä edullisemmaksi yritykselle.

”--sen jälkeen kun meille tuli talousarvio käyttöön, ni sen jälkeen ne on kyllä asiakkaan itsensä elikkä mehän kartotetaan ja kysytään ne asiakkaan omat, omat tota tarpeet, haaveet, unelmat tulevaisuudell -- nyt tää uus taas Dansken malli, ku me pystytää asiakkaasta saamaa noin 150 eri tietoa, niin silloinhan meiän on paljon helpompi vielä räätälöidä asiakkaalle aina ni kellekin kullekin oman tarpeen ja toiveen mukasia ratkasuja aina vaan paremmin -- nyt ku me saadaa tarkat ne segmentit niin ku viis segmenttiä tulee et tulee 2-ryhmää ja tulee ties mitä, niin tota pystytää kohdentamaa aina vaan paremmin elikkä meiänki päästä tää tulee tehokkaammaks ja edullisemmaks...kohdentaminen, tiettyjen markkinointitoimenpiteiden kohdentaminen. Meil ei oo enää semmosta hakuammuntaa et haetaa joku massa, salkkuasiakkat kellä on yli x, et nyt me pystytää penkoma jatkossa hyvinki hyvin selkeesti...eri kriteerein--” (Vastaaja 2)

Jo heti ensimmäisessä asiakaskohtaamisessa Sampo Pankki Oyj pyrkii selvittämään mahdollisimman laaja-alaisesti asiakkaan tilanteen, tarpeet sekä odotukset.

Asiakasuskollisuutta saadaan kasvatettua oppimalla tuntemaan asiakkaat. Lisäksi yrityksen tulee pitää itse kiinni sopimuksista sekä olla asiakkaisiin yhteydessä. Sampo Pankki Oyj:ssä on tavoitteena, että asiakasta kontaktoidaan tietyn ajan kuluttua lainannostosta. Yhteydenoton tavoitteena on puolestaan aluksi jatkaa keskustelua asiakkaan kanssa esimerkiksi hänen tulevaisuuden suunnitelmista sekä tarpeista. Tällä hetkellä Lahden konttorissa on vastaajan mukaan laina-asiakkaita todella paljon ja heitä tulee koko ajan lisää enenevässä määrin. Vastaaja ei usko, että asiakkaat edes odottavat pankistaan heti soittoa tapaamisen jälkeen. Asiakkaat yllättyvät kuitenkin positiivisesti ja ovat hyvin mielissään jälkihoitona tapahtuvasta kontaktoinnista. Lisäksi jälkihoito on lisämyynnin kannalta yritykselle erittäin tärkeä prosessi.

”--silloin ku me kyetää sitä tekemään, ni asiakkaathan on positiivisesti yllättyneitä...ja hirveen mielissään. Et se on hirveen tärkeätä, jälkihoitoon kaiken kaikkiaan ni pitäs panostaa enempi -- Ja sithän toi ku kysyt miten saadaan aikaan lisämyyntiä, ni se on äärettömän tärkeä just se jälkikontaktointi, et sit katotaa et hei miten se tyyny, makaaks tyyny hyvin, onks kaikki kunnossa ja tulkaas nyt käymää ni katotaa nää teiän muutki jutskat loppuun asti--” (Vastaaja 2)

Yrityksellä on tiettyjä aikataulutettuja toimenpiteitä asiakassuhteiden kehittämiseen. Yrityksen markkinointiryhmästä tulee tietyin kriteerein toimenpidesuunnitelmia muun muassa kontaktointiin sekä muuhun huomiointiin, esimerkiksi asiakkaan täyttäessä 18 vuotta. Talousarvio on asiakassuhteiden kehittämisen kannalta tärkeä työväline. Talousarvion avulla asiakassuhdetta kyetään kehittämään monella eri tavalla, sillä talousarviotapaamisen aikana asiakkaan ja yrityksen välillä vallitsee jatkuva dialogi. Talousarvion ideana on asiakkuuden hoitaminen koko asiakkuuden elinkaaren ajan. Tämän työvälineen avulla asiakaskohtaamistilanteessa sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa aina seuraava tapaaminen ja näin tapaamisista seuraa jatkumo. Talousarvion avulla yritys pyrkii saamaan tietoa asiakkaan tarpeista sekä tulevaisuuden suunnitelmista, sillä perustana työvälineessä on asiakkaan kokonaistilan kartoitus. Lisäksi talousarvion avulla pyritään kehittämään myös asiakkaan kokemaa arvoa, sillä asiakkaiden

odotukset pyritään selvittämään talousarvion avulla. Asiakas saattaa esimerkiksi haluta oman henkilökohtaisen yhteyshenkilön tai toimivan verkkopalvelun. Tiedot asiakaskohtaamisesta jäävät talteen ja tulevaisuutta ajatellen yritys tietää mitä asiakas arvostaa ja haluaa. Asiakkaan tiedot ovat myös muiden työntekijöiden saatavilla ja tämä on tärkeä seikka, sillä kun asiakkaan asioita aiemmin hoitanut työntekijä jää eläkkeelle tai lopettaa työt yrityksessä, seuraava asiakaspalvelija voi jatkaa asiakkuuden hoitamista samasta pisteestä. Asiakkaat ovat haastateltavan mukaan erittäin mielissään, kun pankissa muistetaan talousarvion ansiosta esimerkiksi heidän autonvaihtosuunnitelmansa. Luonnollisesti talousarviota pyritään myös jatkuvasti kehittämään entistä paremmaksi, jotta sekä asiakkaan että yrityksen kokemaa arvoa saadaan kasvatettua entisestään yksilöidyn asiakkuuden hoidon ansiosta.

”--Kyl mä uskon, et kaiken kaikkiaan se talousarvio, ni sehän on niin laaja-alainen, sehän on ajatusmallista kehdosta hautaan...ja kaikki silt väliltä. Niin ilman talousarviota, mä uskon et sen talousarvion avulla me ollaan pystytytty kehittämään asiakassuhteita, sit mikä siel on pirun tärkeätä, tosi tärkeätä, on se että, siellä sovitaan se seuraava, elikkä talousarvioonhan sun pitää aina kiinnittää se seuraava kontaktipäivä, koska me tavataan seuraavan kerran. Elikkä siit tavallaan tehdään semmonen jatkumo. On sovittu jatkumo, mistä kiinni pidetään -- Et siellähän käydään se asiakkaan tän hetkinen tila, tavotetila, tulevaisuus, toiveet, haaveet, unelmat...et kartotetaan se asiakkaan kokonaisuus. Ja sen takiahan, sittehän me kerralla...siis mehän ollaa yksilöitä ihmiset, asiakkaalla saattaa olla vaikka kuin paljon erilaisia tarpeita, on tän hetken tarpeita, on kahen-kolmen vuoden päästä tarpeita, on niit pidempiaikaisia tarpeita, et senki takia se talousarvio on hyvä juttu, et niihin sit palataan. Et kun sä syötät sinne sen seuraavan tapaamispäivän ni se tulee taas työjonoon sulle, ni sä tiedät että nyt on...nyt on syytä ja aika kontaktoida--” (Vastaja 2)

”--Täs niiku kokemuksella voin puhua et asiakkaathan on hirveen tyytyväisiä, et oikeestaa yllättyneitä ku niille sit sanoo hei, että silloin ku sä kävit puol vuotta sitte ni puhuttii tosta auton vaihdosta, et oot sä nyt funtsinu sitä? Ni nehän on

ihan ihmeissään et hei mistä sä niinku, herranjumala miten te muistatte tommosen tiedon--” (Vastaja 2)

Prosessi- ja toimintotasolla asiakkuuksien johtaminen liittyy pitkälti asiakkuuksien ylläpitämiseen. Sampo Pankki Oyj:ssä prosesseja johdetaan asiakaslähtöisesti huomioiden sekä ydin- että tukiprosessit. Danske Bankin mallin mukaisesti tulevaisuudessa asiakaskohtaisiin liitetään palautteen kysyminen, joten eri prosesseja tullaan yhdistämään entistäkin enemmän. Sampo Pankki Oyj:n myyntiprosessi asiakaskohtamistilanteessa on useiden eri prosessien summa. Asiakaskohtamistilanteessa selvitetään aluksi asiakkaan taustatietoja ja nykytilaa, esimerkiksi varallisuutta. Tämän jälkeen selvitetään asiakkaan tavoitteita ja suunnitelmia, jonka jälkeen käydään läpi asiakkaan odotuksia pankkisuhteesta.

”--Danske Bankin mallin mukaan meilhän tulee, liitetää se asiakkaalta palautteen kysyminenki tiiviisti noihin asiakastapaamisiin--” (Vastaja 2)

4.3.2 Käytäntö verrattuna teoriaan

Teoriaosan mukaan asiakkaan kokemaa tyytyväisyyttä on tärkeä tekijä asiakkuuden kehittämisen kannalta. Asiakaskohtamisen vaivattomuus vaikuttaa paljon asiakkaan kokeman arvon määräytymiseen. Asiakkuuden arvon kasvattamiseksi yrityksen on tärkeä havaita, millaisissa asiakaskohtamisissa asiakas on valmis toimimaan tietoisesti asiakkuuden kehittämiseksi. Asiakaskohtamisten säännöllisyys lisää asiakkaan vastaanottavuutta sekä valmiustilaa. Asiakkuusprosesseja parantamalla yritys voi muuttaa tarjooman sisältöä yksilöllisemmäksi. Asiakkaalle on tärkeää, että hän pystyy tuottamaan arvoa itselleen nykyisessä asiakkuudessa kuin jonkun muun yrityksen asiakkaana. Asiakassuhdetasolla yritys räätälöi asiakasstrategian mukaisesti esimerkiksi tuote-, palvelu- ja viestintätarvikkeet tuottaen asiakkaalle lisäarvoa yksilöllisellä tarjonnalla sekä tavalla hoitaa asiakkuuksia.

Tutkimuksen perusteella asiakkaiden tarpeet ovat yleensä asiakkaiden itsensä luomia. Sampo Pankki Oyj hankkii talousarvion avulla tietoonsa muun muassa asiakkaidensa yksilölliset tarpeet, sillä talousarviossa asiakkaalta kysytään tämän tarpeista, toiveista sekä odotuksista. Yritys pyrkii kohdentamaan markkinointitoimenpiteitään segmenttiensä perusteella, jolloin markkinointi on tehokkaampaa ja edullisempaa sekä asiakkaan kannalta yksilöllisempää massaräätälöinnin ansiosta.

Asiakas valitsee itse yhä useammin kanavat, joita hän käyttää asioidessaan yrityksen kanssa. Suuri osa asiakkaiden odotuksista kohdistuu kaupan jälkihoitoon, jonka avulla yritys parantaa mahdollisuuksiaan lisämyyntiin. Seuranta sekä hyvin suoritettu jälkihoito viestittävät asiakkaalle, että hänestä välitetään ja yritys on valmis kantamaan vastuun asiakkuudesta. Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorissa käytetään kontaktointikeinoina puhelinta, kirjeitä, sähköpostia sekä erilaisia mainontakeinoja. Myös verkkopankkia pyritään käyttämään jatkossa entistä enemmän asiakasviestintään sekä kontaktointiin. Yrityksessä uskotaan verkkopankin roolin kasvavan tulevaisuudessa monin tavoin asiakkaiden johtamisessa. Verkkopankin kautta voidaan tulevaisuudessa viestiä asiakkaille tehokkaasti reaaliajassa. Käytännön tasolla yrityksen asiakkaat valitsevat itse ne kanavat, millä haluavat yrityksen ottavan yhteyttä heihin tai millä keinoin asiakkaat haluavat asioida yrityksen kanssa omasta aloitteestaan. Konttorin itsensä lisäksi Sampo Pankki Oyj:n markkinointiryhmä työstää konttoreille työjonoja eli kontaktointilistoja. Konttorissa nämä asetetaan tärkeysjärjestykseen ja organisoidaan, miten ja milloin kontakteja tehdään. Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorilla on tavoitteena kontaktoida asiakkaitaan tietyn ajan kuluessa esimerkiksi lainannoston jälkeen. Haastattelun perusteella asiakkaat eivät yleensä edes odota kontaktointia, mutta ovat kuitenkin hyvin mielissään yhteydenotosta. Yrityksen kannalta asiakkuuden jälkihoito on erittäin tärkeää lisämyynnin kannalta.

Asiakassuhteen tuotto-odotukset vaikuttavat asiakashoitosuunnitelmien mukaisten toimenpiteiden sisältöön sekä ajoitukseen. Asiakashoitosuunnitelmat kehitetään vaiheittain siten, että asiakaskannan segmentoituaan yritys panostaa asiakkuuteen asiakashoitosuunnitelman mukaisesti, jonka jälkeen yritys määrittää

asiakashoitosuunnitelmien sisältämien toimenpiteiden ajoittamisen sekä sisällön. Nämä toimenpiteet ovat niitä, joiden avulla yritys ylläpitää sekä kehittää asiakkuutta. Asiakashoito-ohjelman toteuttaminen vaatii yritykseltä toimivaa ja ajantasaista markkinointitietokantaa tai asiakkuudenhallintajärjestelmää. Asiakashoito-ohjelman avulla yritys pyrkii kohdentamaan viestintää mahdollisimman tuloksekkaasti ottaen samalla asiakkaan elämäntilanteen sekä tarpeet huomioon. Sampo Pankki Oyj:ssä asiakassuhteiden tuottoja tarkastellaan segmentin perusteella. Potentiaalisimmilta asiakkailta odotetaan luonnollisesti eniten tuottoja. Asiakassuhteiden tarkkoja tuottoja ei kuitenkaan tiedetä, mutta henkilöstöllä on tiedossa eri segmenttien tuottorajat. Yrityksen erilaisia asiakkaiden tuotto-odotuksia ovat muun muassa toistuvien suoritusten määrä eli vuositulot, asiakaskannattavuus sekä asiakkaan varojen määrä.

Asiakassuhde itsessään on prosessi, joka koostuu ydin- sekä tukiprosesseista. Prosesseja johdetaan arvioimalla niitä sekä tehostamalla niiden toimintoja. Prosessitason johtamisen kohteena voi olla esimerkiksi yksittäisen asiakkaan myyntiprosessi. Toimintotasolla yritys johtaa yhteen tai useampaan prosessiin linkittyvää toimintoa. Esimerkiksi myyntiprosessiin voidaan kytkeä asiakaspalautteen kysyminen, jolloin myyntiprosessi linkittyy suoraan asiakaskuunteluprosessiin. Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorissa asiakaskohtaamistilanne on pääpiirteissään etukäteen suunniteltu prosessi. Tähän prosessiin kuuluu muun muassa asiakkaan taustatietojen sekä nykytilanteen selvittäminen. Lisäksi asiakassuhdetta kartoittaessa pyritään selvittämään asiakkaan tavoitteita ja toiveita pankkisuhteen osalta. Yrityksessä pyritään yhdistämään asiakaspalautteen kysyminen myyntitilanteeseen, jolloin eri prosessit yhdistyvät toimintotason mukaisesti.

Asiakkuudenhoidomalleja luodessa lähtökohtana tulee ottaa huomioon asiakkuuden eri vaiheet. Asiakaskontaktien ajoituksen yksilöllistäminen tarkoittaa kontaktien sovittamista kunkin asiakassuhteen vaiheeseen sekä yksilölliseen tilanteeseen. Yksilöllisesti toteutettu kontaktointi tapahtuu asiakkaan kannalta juuri oikeaan aikaan. Sampo Pankki Oyj:ssä asiakassuhteiden kehittämiseen on olemassa valtakunnallisia aikataulutettuja markkinointitoimenpiteitä, mutta konttoritasolla

asiakassuhteita pyritään kehittämään jatkuvasti, esimerkiksi juuri talousarvion avulla, joka on siis yrityksen itsensä kehittämä myynnin työväline sekä myös asiakastietojärjestelmä. Talousarvion avulla yritys pystyy kehittämään asiakassuhteita muun muassa kokonaisvaltaisen asiakkuudenhoidon lisäksi jatkumolla, jossa yritys ja asiakas sopivat aina tapaamisessaan seuraavan tapaamisen tai yhteydenoton. Näin yrityksen ja asiakkaan välillä on sovittu jatkumosta ja asiakassuhdetta on sekä yrityksen kannalta helppo viedä eteenpäin että asiakkaan on helppo edetä asiakassuhteessa. Talousarviossa vallitsee jatkuva dialogi yrityksen sekä asiakkaan välillä. Talousarvion avulla pyritään selvittämään asiakkaan toiveet, haaveet ja tarpeet sekä nyt että tulevaisuudessa. Näin yritys pyrkii suunnittelemaan asiakkaan kanssa yhdessä taloudellisia ratkaisuja ja myös näin asiakassuhdetta kehitetään. Asiakkaan kokema arvoa kehitetään jo talousarviota tehdessä. Asiakkaalta kysytään tämän odotuksia asiakassuhteesta, esimerkiksi haluaako asiakas oman yhteyshenkilön tai mitä asiakas odottaa yrityksen verkkopalveluilta. Talousarviota kehittämällä yritys pyrkii myös kasvattamaan asiakkaan kokema arvoa.

4.4 Kehitysehdotukset ja toimenpidesuosituksukset

Uuden asiakkuudenhoitomallin päätavoitteena on yrityksen sekä asiakkaan yhteisen arvon kasvattaminen. Arvoa kasvattamalla pyritään lisäämään esimerkiksi myyntiä ja asiakasuskollisuutta. Strategisella asiakkuuksien johtamisen tasolla tehokkaan ja yksilöllisen asiakkuudenhoitomallin perustana on asiakkaiden tarkka segmentointi sekä yksilöllisten asiakasstrategioiden luominen segmenttikohtaisesti. Operatiivisella asiakkuuksien johtamisen tasolla huomio kiinnittyy puolestaan asiakastietojen tehokkaaseen hyödyntämiseen ja sitä kautta operatiivinen tehokkuus mahdollistaa strategisen tehokkuuden. Asiakastietojärjestelmien tulee keskustella keskenään, jotta asiakastiedot ovat helposti saatavilla ja niiden hyödyntäminen pystytään maksimoimaan.

Strategisen tehokkuuden tavoitteena on saada yrityksen tarjooma vastaamaan segmenttien haluttua tilaa. Tässä tapauksessa yrityksen tulee segmentoida

asiakkaansa nykyisellä mallilla eli kannattavuus- sekä tuottooperusteisesti, ottaen kuitenkin huomioon asiakkaiden tarpeet. Operatiivinen tehokkuus mahdollistaa siis strategisen tehokkuuden, ja tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen täytyy pystyä hyödyntämään entistä tehokkaammin asiakastietojaan johtaessaan asiakkuuksia. Asiakastietojen sekä asiakassegmenttien tavoitteiden näkyminen myös asiakasrajapinnassa työskenteleville parantaa mahdollisuuksia tehokkaaseen strategian mukaiseen myyntityöhön sekä sitä kautta tehokkaampaan asiakkuuksien johtamiseen. Yksi tutkimuksen tärkeimmistä tuloksista liittyy asiakastietojärjestelmien läpinäkyvyyteen. Asiakkuuksia tehokkaasti johtavassa yrityksessä asiakastietojärjestelmien tulee keskustella keskenään, jotta asiakastietoja pystytään hyödyntämään mahdollisimman tehokkaasti.

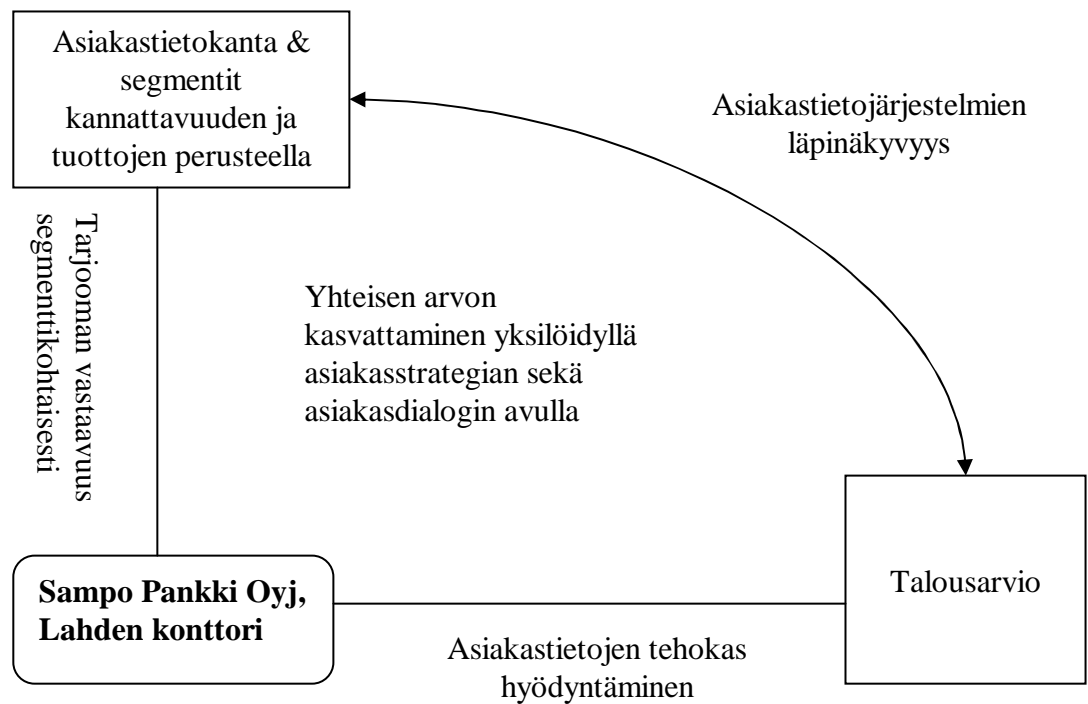
Tutkimuksen perusteella asiakkuudenhallinnan tehokkuuden suurin ongelma on, ettei tällä hetkellä olemassa olevien asiakastietojärjestelmien asiakastietoja pystytä hyödyntämään tarpeeksi tehokkaasti. Tämän aiheuttaa lähinnä se, että asiakastietojärjestelmiä on liian monta, joten asiakastiedot ovat liian useassa paikassa. Lisäksi asiakastietojärjestelmät eivät ole tarpeeksi läpinäkyviä, eli järjestelmät eivät keskustele juuri lainkaan keskenään. Tällöin tiedot täytyy hakea usein eri järjestelmistä ja tämä saattaa viedä paljon aikaa.

Yrityksen tulevaisuuden toimenpidesuunnitelmiin asiakkuuden johtamisen suhteen tulee sisällyttää asiakastietojärjestelmien integrointi siten, että yhdestä tietojärjestelmästä saa kaikki tarvittavat asiakastiedot helposti esiin. Yrityksen eri asiakastietojärjestelmät keskustelevat tällöin keskenään eli käytännössä hakevat tietoa toisistaan sekä myös antavat tietoa toisilleen. Toisena vaihtoehtona on yhdistää kaikki asiakastietojärjestelmät yhdeksi järjestelmäksi, jossa on kaikkien asiakkuuksien kaikki tiedot.

”--Jos olisi vain yksi järjestelmä ja sen pitäis olla helppokäyttöinen niin et sitä osaa käyttää useampi henkilö -- kyl sen pitäis olla sit joku tällanen Excel-pohjanen mitä pystyy helposti muokkaamaan--” (Vastaaja 1)

Vaikka segmenttitason johtaminen ei ole suoranaisesti asiakasrajapinnassa työskentelevien työnkuvaan kuuluva osa-alue, työntekijälle on hyötyä nähdä asiakkuuksista suurempi kuva, jonka avulla voi paremmin hahmottaa esimerkiksi sen, miksi tiettyä tuotetta kannattaa myydä tietyille asiakkaille. Yrityksen työntekijöiden tulee siis olla paremmin selvillä osittain myös strategisen johtamisen tasoista, sillä tällä tavalla yrityksessä pystytään hyödyntämään oikeita asiakastietoja entistä tehokkaammin myynnin sekä kontaktoinninkin osalta.

Kuviossa 10 esitetään teoreettinen viitekehys kehitysehdotusten ja toimenpidesuosituksen mukaisesti. Yrityksen sekä asiakkaan kokema yhteinen arvo kasvaa yksiköidyn asiakasstrategian sekä asiakasdialogin avulla. Strateginen tehokkuus kasvaa, kun segmentointi tehdään entistä tarkemmin kannattavuuden sekä tuottojen perusteella. Myös operatiivinen tehokkuus kasvaa asiakastietojärjestelmien ollessa läpinäkyviä, koska asiakastiedot ovat tehokkaammin hyödynnettävissä ja yrityksen tarjoama saadaan vastaamaan segmenttiä. Kontaktinneissa sekä asiakaskohtaamistilanteissa pyritään ottamaan huomioon asiakkaiden yksilölliset odotukset sekä tarpeet, jotka kysytään talousarvion asiakasdialogissa.



KUVIO 10. Teoreettinen viitekehys kehitysehdotusten ja toimenpidesuosituksen mukaisesti.

Sampo Pankki Oyj:n toimintatapa vastaa tällä hetkellä pitkälti teoriaosaa, joten suuriin muutoksiin ei ole tarvetta. Danske Bank -integraation ansiosta yrityksen segmentointi tulee tarkentumaan ja järjestelmistä tulee läpinäkyvämpiä. Omien kokemuksieni perusteella asiakastietojärjestelmissä on hyvä olla runsaasti asiakastietoja, myös strategisen johtamisen tasolta. Näitä tietoja ovat esimerkiksi eri segmenttien tavoitteet.

4.5 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Teoriaosan validiteetti eli pätevyys on hyvä. Teoriaosa on suunniteltu huolellisesti ja tiedonkeruu on tarkoin harkittu. Lähdeaineisto sopii hyvin opinnäytetyön aiheeseen ja tutkimusongelma osaongelmineen on perustellusti asetettu. Myös tutkimus on validi, sillä sille on asetettu täsmälliset tavoitteet ja tutkimuksen mitattavat käsitteet sekä muuttujat on tarkoin määritelty. Myös käsitteiden muuttaminen mitattavaan muotoon on onnistunut hyvin. Tutkimukseen

osallistuneet haastateltavat henkilöt olivat päteviä vastaamaan teemahaastatteluiden kysymyksiin jo pelkästään asemansa sekä kokemuksensa perusteella. Validiteettia lisää teemahaastatteluiden kysymysten pohjautuminen teoriaosan johtopäätöksiin sekä tutkimusongelmaan osaongelmineen.

Teoriaosan reliabiliteetti eli luotettavuus on hyvä, sillä lähdeaineisto on laaja sekä monipuolinen. Luotettavuus tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä antaa luotettavia tuloksia (Taanila 2008). Myös tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, sillä tutkimuksen tulokset ovat luotettavia. Lisäksi tutkimus on toistettavissa samoin tuloksin riippumatta tutkimuksen suorittajasta. Työskentelin Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorissa 8.2.2007–31.12.2007. Työskentelyni toimeksiantajan palveluksessa on vaikuttanut tämän opinnäytetyön työstämiseen jonkin verran, mutta ei tutkimuksen varsinaisiin tuloksiin. Tutkimusta tehdessäni joko tiesin etukäteen tai minulla oli jo oma ennakkokäsitys tiettyjen teemahaastattelukysymysten vastauksista, lähinnä operatiivisen johtamisen sekä asiakastietojärjestelmien osalta. Tunsin myös molemmat haastateltavat henkilöt etukäteen. Nämä tekijät vaikuttivat osaltaan haastatteluiden etenemiseen, koska haastateltavat olettivat tietyt asiat molempien osapuolten kannalta itsestään selviksi. Lisäksi oma roolini haastattelijana kärsi lähinnä ensimmäisissä haastatteluissa siitä, että en osannut kysyä täydentäviä kysymyksiä haastattelukysymyksiini, ja näin vastaukset saattoivat jäädä osin puutteellisiksi tai vastaukset saattoivat mennä aiheen ohi, sillä huomioni ei ollut aina riittävästi saamassani vastauksessa. Osin ensimmäisiä haastatteluja tehdessäni pidin joitain asioita itsestään selvinä, enkä joka tilanteessa osannut kyseenalaistaa vastauksia.

Empiriaosa toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena. Empiriaosan toteuttaminen teemahaastatteluina soveltui tämän opinnäytetyön tutkimus- sekä osaongelmien ratkaisemiseen erinomaisesti. Tutkimuksessa tarvittiin tietoja yrityksen toimintatavoista asiakkuuksien johtamisessa, ja käytännössä tämä tarkoitti sitä, että tarvittavia tietoja oli mahdollista saada ainoastaan yrityksen johtavassa asemassa toimivilta henkilöiltä. Näin henkilöiden määrä rajautui niin pieneksi, että kvantitatiivinen tutkimus suljettiin pois vaihtoehdoista ja päädyttiin kvalitatiiviseen tutkimukseen. Teemahaastatteluissa kyettiin syventymään tarkasti jokaiseen

käsiteltävään aiheeseen, ja samalla kysymysten väärinymmärtämisen riski pienentyi. Lisäksi teemahaastattelussa voitiin selventää kysymyksiä vastaajalle sekä tehdä tarkentavia lisäkysymyksiä, mikäli haastateltavan vastaus ei ollut tarpeeksi kattava. Heikkilän (1999, 16–17.) mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on asioiden ymmärtäminen, ja kvalitatiivinen tutkimus sopiikin hyvin esimerkiksi yrityksen toiminnan kehittämiseen. Kvalitatiivisilla menetelmillä pyritään löytämään ratkaisuja selvitettäviin ongelma-alueisiin. Lisäksi kvalitatiivisen tutkimuksen avulla voidaan antaa aiheesta virikkeitä jatkotutkimuksille.

Opinnäytetyössä käytettiin lähdeaineistona pääasiassa suomalaista kirjallisuutta sekä sähköisiä artikkeleita. Pääteoksena voidaan mainita Jouni Pölläsen teos ”Yksilömarkkinointi, oppivan asiakassuhteen rakentaminen”. Lähteinä käytettiin myös englannin- sekä ruotsinkielisiä kirjallisia teoksia sekä muutamaa internet-sivustoa ja teemahaastatteluita. Lähdeaineisto on laadullisesti riittävän kattava tähän opinnäytetyöhön. Lisäksi määrällisesti lähteitä on tarpeeksi, jotta opinnäytetyön teoriaosa muodostuu riittävän kattavaksi sekä laajaksi antamaan tutkimukselle tarpeellisen pohjan, ja perusteet tutkimusongelman sekä osaongelmien ratkaisemiseen.

Tutkimuksen johtopäätökset ovat hyvin perusteltuja ottaen huomioon teoriaosan johtopäätökset sekä tutkimuksen tulokset. Toimenpidesuositukset ovat kokonaisuudessaan järkeviä, joten ne ovat myös täysin toteutuskelpoisia. Tietojärjestelmämuutosten osalta kehitysehdotuksia on kuitenkin hankalampi noudattaa muutosprojektin laajuuden vuoksi. Tutkimusongelman mukaan olemassa olevien resurssien lisääminen oleellisesti ei ole mahdollista, mikä hankaloittaa tietojärjestelmämuutosten toteuttamista. Empiriaosan lopussa esitelty asiakkuudenhoitomalli on hyvin perusteltu, ja näin ollen päälinjauksiltaan toteutuskelpoinen.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi asetettiin, miten Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorin henkilöasiakkuuksien jälkihoito voidaan hoitaa nykyistä tehokkaammin olemassa olevia resursseja oleellisesti lisäämättä. Tutkimusongelma pyrittiin ratkaisemaan selvittämällä seuraavat osaongelmat:

- 1) mikä on Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorin nykyinen tapa hoitaa asiakkuuksia,
- 2) miten Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttori segmentoi asiakkaansa ja
- 3) millä keinoilla voidaan saada aikaan jälkihoidon tehokkaampi strateginen sekä operatiivinen toteutus?

Teoriaosassa käsiteltiin aluksi asiakkuuden peruskäsitteitä sekä asiakkuuden eri vaiheita ja elinkaarta, jonka jälkeen syvennyttiin asiakaskannattavuuteen. Asiakassuhteen koko elinkaari tulee ottaa huomioon asiakaskannattavuutta tarkasteltaessa. Kannattavuutta parantaakseen yrityksen tulee kehittää asiakkuuksiaan. Lisäksi teoriaosassa käsiteltiin asiakkuuden kehittämistä. Asiakkuuden kehittäminen käytiin läpi asiakkuuden eriyttämisen sekä syventämisen kautta. Lopuksi teoriaosan päähuomio keskittyi asiakkuuksien johtamiseen strategisesta sekä operatiivisesta näkökulmasta. Strategisen johtamisen tasolla tarkoitetaan yrityksen koko asiakaskannan johtamista ja se tapahtuu asiakaskanta- sekä asiakassalkkutasolla. Operatiivisen johtamisen tasolla tarkoitetaan puolestaan yksittäisten asiakassuhteiden johtamista, ja se tapahtuu asiakassuhde-, prosessi- sekä toimintotasolla. Asiakkuuksia johtaessa tulee ottaa huomioon, että jokaisella eri tasolla asiakkuuksien johtamisen tavoitteet, instrumentit sekä kehittämiskeinot ovat erilaisia.

Empiriaosassa selvitettiin teemahaastatteluilla Sampo Pankki Oyj:n Lahden konttorin nykyinen tapa toimia strategisella sekä operatiivisella johtamisen tasolla. Tutkimuksessa selvitettiin myös yrityksen asiakastietokannan sekä asiakastietojärjestelmien läpinäkyvyyttä, sekä sitä kautta miten ja kuinka paljon

yritys pystyy hyödyntämään asiakastietojaan käytännön tasolla. Selvitetyjä asioita verrattiin empiriaosan alussa teoriaosan johtopäätöksiin. Lisäksi empiriaosassa otettiin kantaa, miten nykyisiä toimintatapoja tulee kehittää, jotta saadaan aikaan entistä tehokkaampi asiakkuudenhoitomalli.

Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että:

- tehokkaaseen asiakkuudenhoitomalliin vaaditaan asiakkaiden kannattavuus- sekä tuottoperusteisen segmentoinnin lisäksi asiakastietojärjestelmien läpinäkyvyyttä, jotta yritys pystyy hyödyntämään tarpeeksi tehokkaasti asiakastietojaan,
- asiakastietoja hyödyntämällä yritys kykenee saamaan tarjoomansa vastaamaan segmentin haluttua tilaa ja näin sekä asiakas että yritys saavat kasvatettua yhteistä arvoa, sekä
- yrityksen tulee jatkossa huomioida asiakastietojärjestelmien keskinäisen keskustelun toimivuus, jotta asiakkuuden johtamisen tehokkuus voidaan maksimoida niin strategisella kuin operatiivisellakin tasolla.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Alanen, V., Mälkiä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia. Helsinki: Talentum Media Oy.

Arantola, H. 2000. Buying loyalty or building commitment? An empirical study of customer loyalty programs. Helsingfors: Yliopistopaino.

Arnerup-Cooper, B & Edvardsson, B. 1998. Tjänstemarknadsföring i teori och praktik. Lund: Studentlitteratur.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Burnett, K. 2001. The handbook of key customer relationship management: the definitive guide to winning, managing and developing key account business. London: Pearson Education Limited.

Cook, S. 1997. Customer care how to improve competitiveness, staff motivation and profitability in today's service driven organization. Second edition. London: Kogan Page Limited.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen -oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Heikkilä, T. 1999. Tilastollinen tutkimus. 2. uudistettu painos. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Hellman, K. 2003. Asiakastavoitteet ja -strategiat - Asiakastuloslaskelma, -tase, -virta ja -portfoliot. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kuusela, H. & Rintamäki, T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus: hyödyt ja uhraukset henkilökohtaisen ja sähköisen asioinnin kehittämisessä. Tampere: Tampere University Press.
- Laamanen, K. & Tinnilä, M. 2002. Prosessijohtamisen käsitteet Terms and concepts in business process management. 3.uudistettu painos. Helsinki: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.
- Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Nykamp, M. 2001. The Customer differential: The Complete Guide to Implementing Customer Relationship Management. New York: AMACOM.
- Pitkänen, R. 2000. Mahdollisuuksien johtaminen - kehittämisestä metakehittämiseen. Helsinki: Laatukeskus Oy.
- Pöllänen, J. 2003. Yksilömarkkinointi, oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Kolmas painos. Saarijärvi: Talentum Media Oy.
- Rope, T. 2005. Markkinoinnilla menestykseen - hehkeys- ja ilahduttamismarkkinointi. Helsinki: Inforviestintä Oy.
- Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Neljäs painos. Juva: WSOY - Kirjapainoyksikkö.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla.
Porvoo: WSOY - Kirjapainoyksikkö.

Storbacka, K., Korkman, O., Mattinen, H. & Westerlund, M. 2001. RED. Porvoo:
WS Bookwell Oy.

Storbacka, K., Sivula, P. & Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista.
Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Elektroniset lähteet

Aavameri, L. 2003. Uskollisen asiakkaan salaisuus. [verkkojulkaisu]. Hansapress
3/2003. [viitattu 15.10.2007]. Saatavissa:
http://www.hansaprint.fi/fi/arantola_2003.asp

Engberg, J & Sivula, P. 2007. Monikanavaisuudesta oikeakanavaisuuteen.
[verkkojulkaisu]. [viitattu 19.1.2008]. Saatavissa:
http://www.opas.net/Suora_2007/4_1.htm

EPSI Finland. 2005. Pankkien yksityisasiakkaiden asiakastytyväisyys
ennätyskorkealla! Pankkien yritysasiakkaat silti tyytyväisempiä kuin
yksityisasiakkaat. [verkkojulkaisu]. [viitattu 30.11.2007]. Saatavissa:
[http://www.epsi-](http://www.epsi-finland.org/index.php?option=com_content&task=view&id=21)
[finland.org/index.php?option=com_content&task=view&id=21](http://www.epsi-finland.org/index.php?option=com_content&task=view&id=21)

Fujitsu Invia Oy. 2002. Hyödyt lähtevät strategiasta. [verkkojulkaisu]. Net-lehti.
[viitattu 12.6.2007]. Saatavissa: [http://www.net-](http://www.net-lehti.com/net202/jutut/crm2.htm#)
[lehti.com/net202/jutut/crm2.htm#](http://www.net-lehti.com/net202/jutut/crm2.htm#)

Hirvikorpi, H. 2005. Asiakas on pääomaa. [verkkojulkaisu]. Ekonomilehti 6/2005.
[viitattu 11.12.2007]. Saatavissa:
http://www.icmi.fi/ekonomi_johtajuus.pdf

- Järvinen, T. 2001. Mitä asiakkuusajattelu on? [verkkojulkaisu]. [viitattu 11.6.2007]. Saatavissa: http://www.asiakkuus.com/index_old.htm
- Järvinen, T. 2004. Asiakaskannattavuus. [verkkojulkaisu]. [viitattu 17.01.2008]. Saatavissa: <http://www.asiakkuus.com/asiakaskannattavuus.pdf>
- Järvinen, T. 2005. Monikanavaisuus ja asiakasstrategiat. [verkkojulkaisu]. [viitattu 4.12.2007]. Saatavissa: <http://www.asiakkuus.com/materiaali/kanava.pdf>
- Kankare, M. 2006. Pankeilla on varaa paljon kireämpään kilpailuun. [verkkojulkaisu]. Talouselämä 17.8.2006. [viitattu 2.10.2007]. Saatavissa: http://www.talouselama.fi/printview.do?f_id=990523
- Machauer, A. & Morgner, S. 2001. Segmentation of bank customers by expected benefits and attitudes. [verkkojulkaisu]. [viitattu 16.9.2007]. Saatavissa Emerald Insight -tietokannasta: <http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewPDF.jsp?Filename=html/Output/Published/EmeraldFullTextArticle/Pdf/0320190101.pdf>
- Mutanen, T. 2005. Asiakkaan elinkaariarvon viitekehys. [verkkojulkaisu]. [viitattu 18.1.2008]. Saatavissa: http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2005/ltv_raportti.pdf
- Nivaro, H. 2004. Avainasiakas on kaikkien asia. [verkkojulkaisu]. Fakta 12.5.2004. [viitattu 17.9.2007]. Saatavissa: <http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=595768>
- Nordman, C. 2004. Understanding customer loyalty and disloyalty: the effect of loyalty-supporting and -repressing factors. [verkkojulkaisu]. [viitattu 17.12.2007]. Saatavissa: <http://brunnen.shh.fi/portals/pubmanager/pdf/125-951-555-820-4.pdf>
- Oy International Business Systems IBS Ab. 2005. Professori Lars-Johan Lindqvist: Asiakkuuden hallinta on pitkäjänteistä työtä. [verkkojulkaisu]. Ibs.fi

magazine 2/2003. [viitattu 11.12.2007]. Saatavissa:

[http://195.165.26.159/OneStop.nsf/pdf_kuvat/pdf/\\$file/IBS_2_2003.pdf](http://195.165.26.159/OneStop.nsf/pdf_kuvat/pdf/$file/IBS_2_2003.pdf)

Sampo Pankki Oyj. 2007. Sampo Pankki Oyj Toimintakertomus ja tilinpäätös

2006. [verkkajulkaisu]. [viitattu 30.11.2007]. Saatavissa:

http://www.sampo.com/vuosikertomus/2006/pdf/Sampo_SP06_TP_fi.pdf

Sampo Pankki Oyj. 2007. [verkkajulkaisu]. [viitattu 30.11.2007]. Saatavissa:

<http://domino.sampo.fi/external/sbd/ks.nsf/putket/tyopaikat> &

<http://domino.sampo.fi/external/sbd/ks.nsf/putket/tyopaikat?opendocument&level=2&open=1&page=7cdf1dbdaf00e614c22571090047cb4e>

Sampo Pankki Oyj. 2008. [verkkajulkaisu]. [viitattu 26.3.2008]. Saatavissa:

<http://suomi.sampopankki.fi/TietoaSampoPankista>

Sjöström, M. 2004. Pankkiasiakas haluaa huolenpitoa. [verkkajulkaisu].

Talouselämä 16.4.2004. [viitattu 17.9.2007]. Saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=574402>

Taanila, A. 2008. [verkkajulkaisu]. [viitattu 10.4.2008]. Saatavissa:

<http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/luote.htm>

Töyri, A. 2000. XII Pankinbudjetointi ja sisäinen raportointi - näkökulma pankin

ohjausjärjestelmiin. [verkkajulkaisu]. [viitattu 17.1.2008]. Saatavissa:

<http://www.pankkiyhdistys.fi/sisalto/upload/pdf/toyri2000.pdf>

Vihma, P. 2005. Asiakas rakentaa strategian. [verkkajulkaisu]. Talouselämä

12.8.2005. [viitattu 17.9.2007]. Saatavissa:

<http://lehtiarkisto.talentum.com/lehtiarkisto/search/show?eid=758684>

Vänttinen, P. 2007. Asiakkaat yrityksen tärkeintä pääomaa ja kasvun moottoreita

[verkkajulkaisu]. [viitattu 18.1.2008]. Saatavissa:

http://www.opas.net/Suora_2007/4_6.htm

Haastattelut

Konttorinjohtaja Aleksi Soinen. 2008. Sampo Pankki Oyj. Haastattelu 4.2.2008.

Johtaja Heidi Enqvist. 2008. Sampo Pankki Oyj. Haastattelu 4.2.2008.

Konttorinjohtaja Aleksi Soinen. 2008. Sampo Pankki Oyj. Haastattelu 10.3.2008.

LIITE 1

HAASTATTELURUNKO, Aleksi Soininen, 1.kierros.

Asiakaskanta / asiakaskanta-analyysi

- Asiakaskannan arvon ja rakenteen seuranta (vastaavuus strategiseen tahtotilaan)
- Asiakaskannattavuuden mittarit ja tavoitteet

Asiakaskannan organisointi asiakassalkkuihin /segmentointi

- Segmentointiperusteet
- Segmentoinnin tavoitteet ja tavoitteiden saavuttamisen mittaaminen

Asiakasstrategioiden luominen segmenteille

- Perusteet tuote-, palvelu-, hinnoittelu-, kanava- ja viestintästrategiat luontiin / valintaan
- Vastuu asiakasstrategioiden luomisesta
- Asiakasstrategioiden tavoitteet / tavoitteiden saavuttamisen seuranta

Segmenttien kehittäminen

- Segmenttien kehittämisen tavoitteet (esim. asiakkuustulojen kasvattaminen, asiakaskohtaamisten tehokkuuden parantaminen & asiakkuuden arvon kasvattaminen)
- Vastuu tavoitteiden saavuttamisesta

- Asiakassalkkujen / segmenttien arvon ja rakenteen seuranta
- Mittarit

LIITE 2

HAASTATTELURUNKO, Heidi Enqvist, 1.kierros.

Strategian toteutus

- Tuote-, palvelu- ja viestintäratkaisut suunnittelu / toteutus
- Vastuun jakautuminen kontaktoinnin toteutumisesta ja suunnittelusta
- Kanavia käyttö ja hallinta
- Viestintä ja markkinointi

Asiakashoitosuunnitelma ja asiakkuudenhoitomallin toteutus

- Asiakassuhteen tuotto-odotukset
- Eri asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden / toiveiden huomioiminen kullekin asiakkaalle sopivia toimintatapoja suunnitellessa

Jälkihoito ja myynnin seuranta

- Asiakkaiden odotukset
- Lisämyynnin aikaansaanti
- Asiakasuskollisuuden kasvattaminen

Asiakassuhteen kehittäminen

- Toimenpiteet asiakassuhteiden kehittämiseen + aikataulut (esim. asiakaslehti & kontaktoinnit)
- Vuorovaikutuksen hyödyntäminen
- Sitouttaminen (oppivan asiakassuhteen avulla eli asiakkaan toiveiden mukainen toiminta)
- Asiakkaan kokeman arvon kehittäminen

Prosessit

- Ydinprosessit myynti/asiakaskohtaamistilanteessa?
- Tukevat (täydentävät) prosessit
- Prosessien toteutus ja tavoitteet
- Prosessien yhdistäminen (esim. asiakkaan käynti konttorissa + asiakaspalautteen kysyminen)

LIITE 3

HAASTATTELURUNKO, Aleksi Soininen, 2.kierros.

Asiakastietojärjestelmät ja kontaktointi

- Käytössä olevat asiakastietojärjestelmät
- Asiakastietojärjestelmien välinen keskustelu
- Kontaktointikeinot

Segmentit asiakastietokannassa

- Segmentin näkyminen asiakastietokannassa
- Segmenttien tavoitteiden näkyminen henkilöstölle

Talousarvio asiakkaiden johtamisen työvälineenä

- Nykytila
- Tietojen päätyminen talousarvioon
- Talousarvion ja asiakastietokannan välinen yhteys
- Talousarvion hyöty asiakkaalle

Talousarvion toiminta

- Työvälineen käyttäjät
- Talousarvion hyödyntämisen kohteet
- Asiakkaiden ohjautuminen talousarvioon
- Asiakastiedot talousarviossa
- Asiakastietojen hyödyntäminen

Asiakastietojärjestelmien ja niitä hyödyntävien toimintojen kehittäminen

- Asiakastietojen riittävyys henkilöstölle

- Kehittämis ehdotukset
- Siirtyminen strategisesta operatiiviseen johtamiseen