

Varainhoitoasiakkuuden syntyyn vaikuttavat tekijät sekä asiakkuuden kehittyminen x-pankissa



Härkönen, Anne

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Varainhoitoasiakkuuden syntyyn vaikuttavat tekijät sekä asiakkuuden kehittyminen x-pankissa

Härkönen, Anne
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Helmikuu, 2011

Härkönen, Anne

Varainhoitoasiakkuuden syntyyn vaikuttavat tekijät sekä asiakkuuden kehittyminen x-pankissa

Vuosi 2011 Sivumäärä 70

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millä perusteilla varainhoitoa hakevat yksityishenkilöt valitsevat varainhoitajan sekä miten alkanut asiakkuus on lähtenyt kehittymään. Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona x-pankille, joka halusi selvittää tutkimuksen avulla tarjoamiensa varainhoitopalvelujen laatua sekä kartoittaa nykyisten asiakkaitensa asiakastytyväisyyttä.

Opinnäytetyössä tutustutaan myös kotimaisten rahoitusmarkkinoiden tilanteeseen, sekä Suomessa toimivien suurimpien pankkikonsernien asiakastytyväisyyteen aikaisempien tutkimusten perusteella. Työn tarkoituksena on lisäksi selvittää varainhoidon tilannetta ja tulevaisuutta nyky-Suomessa.

Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin henkilökohtaisia haastatteluja, joissa haastateltiin kymmentä x-pankin varainhoitoasiakasta. Tutkimusotos rajattiin suuremmasta asiakasryhmästä ja siinä käytettiin perusteena sijoitusvarallisuuden määrää sekä asiakkuuden kestoa. Tutkimus koskee pääosin pääkaupunkiseutulaisia asiakkaita, sillä se on x-pankin kohdemarkkina-alue.

Tutkimustulosten analysoinnissa käytettiin hyväksi tutkimusaineiston teemoittelua. Lisäksi osasta materiaalia tehtiin vastauksia kuvaavat kuviot, joita tulkittiin lisäksi sanallisesti. Tutkimustuloksista voidaan todeta, että x-pankin asiakkaat ovat keskimäärin hyvin tyytyväisiä saamaansa varainhoitoon. Merkittävimmät tekijät asiakkuuden aloittamiseen ovat paremman tuoton ja sopivamman varainhoitokonseptin hakeminen sekä henkilösidonnaiset tekijät.

Henkilökohtainen suhde omaan varainhoitajaan osoittautui erittäin tärkeäksi tekijäksi koko asiakkuutta ajatellen, ja se on myös yksi tärkeimmistä syistä asiakkaan sitouttamisessa. Vaikka sijoitusten tuotto oli kaiken kaikkiaan tärkein kriteeri varainhoitotaloa valittaessa sekä asiakastytyväisyyttä ajateltaessa, suhde omaan yhteyshenkilöön oli lähes yhtä tärkeä.

Asiasanat: varainhoito, omaisuudenhoito, sijoittaminen, asiakaspalvelu, asiakastytyväisyys

Härkönen, Anne

Factors Affecting the Emergence of Asset Management Account and Account Development of Bank X

Year	2011	Pages	70
------	------	-------	----

The objective of this research was to discover out how private persons decide which asset manager to choose and how the account starts to develop. This thesis was a commission for Bank X which wanted to discover what the quality of the services it provides is and how satisfied its customers really are.

The purpose of this thesis was also to study the current situation in domestic financial markets as well as introduce customer satisfaction and loyalty in Finnish banks according to earlier researches. In the theoretical section there is also an analysis of the situation in the field of asset management and its near future in Finland.

The empirical section was implemented as a qualitative research by using personal interviews. Ten customers from Bank X participated in the interviews. The sample for the research was delimited from a larger group of customers with factors like the amount of investment assets and the duration of the account. This research concerns mainly customers who live in the metropolitan area because it is the target market area for Bank X.

The research results were analyzed through different themes and with the help of some figures. The research results show that the customers of Bank X are on the average very satisfied with the service they have received. The most significant factors in the initiation of the account are to obtain better profit, find a more suitable asset management concept and also the personal relationship with the asset manager.

The personal relationship with the asset manager proved to be a very important factor in terms of the entire account. It is also one of the most important reasons in customer commitment. Although the profits from the investments were the most important factor while choosing the asset management company the relationship between the client and asset manager was almost as important.

Key words: asset management, private banking, investing, customer service, customer satisfaction

Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Työn aihepiiri, tarkoitus ja taustaa.....	8
1.2	Työn tavoitteet	8
1.3	Työn rajaus ja keskeisimmät käsitteet.....	9
1.4	Tutkimusmenetelmä	9
1.5	Työn rakenne.....	9
2	Pankkien markkinatilanne Suomessa.....	11
2.1	Finanssikriisin vaikutus	12
2.2	Sijoittaminen nyky-Suomessa.....	13
2.2.1	Yleisimmät sijoituskohteet	14
2.3	Varainhoito yksityispankissa	16
2.4	Kilpailu ja sen merkitys palvelualoilla ja varainhoidossa	17
2.4.1	OmaisuuDENhoidossa olevat varat.....	18
2.4.2	Varainhoitoalan tulevaisuuden näkymät	20
3	Uusiasiakashankinta	22
3.1	Segmentointi	23
3.2	Asiakaskontaktointi ja henkilökohtainen myyntityö	24
3.3	Asiakassuhteen luominen.....	27
3.4	Sitouttaminen	28
4	Asiakastyytyväisyys	30
4.1	Asiakasuskollisuus	31
4.2	Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus Suomen pankeissa.....	31
4.3	Palvelun laatu.....	34
4.4	Asiakkuuden rakenne ja asiakastyypit.....	35
5	Tutkimus.....	37
5.1	Tutkimusmenetelmä	37
5.2	Tutkimuksen otanta	38
5.3	Tutkimuksen toteutus ja tutkimuskysymykset	40
5.4	Tutkimustulosten analysointi	41
5.5	Tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja objektiivisuus	42
6	Tutkimustulokset	45
6.1	Taustamuuttajat.....	45
6.2	Vastausten analyysi aihealueittain	48
6.2.1	Tilanne ennen asiakkuuden alkamista	48
6.2.2	Asiakastyytyväisyys	54
6.2.3	Asiakkuuden kehittyminen.....	59
7	Johtopäätökset	63

8	Opinnäytetyön onnistuminen.....	65
	Lähteet	66
	Kuviot	68
	Liitteet	69
	Liite 1: Haastattelukysymykset	69

1 Johdanto

Kuluttajien luottamus Suomen talouden kehitykseen lähti laskuun vuoden 2008 finanssikriisin jälkeen. Myös usko omaan talouteen laski tuolloin saman ilmiön vaikutuksesta. Kuitenkin kuluttajien näkemykset säästämismahdollisuuksista ja rahatilanteesta ovat pysyneet edelleen vahvoina heikosta taloustilanteesta huolimatta. Pitkällä aikajänteellä kotitalouksien kiinnostus talletusten ohella myös muita säästö- ja sijoituskohteita kuten rahastosijoittamista, osakkeita ja vakuutussäättämistä kohtaan onkin kasvanut. Tähän on vaikuttanut muun muassa uusien sijoitustuotteiden tarjonnan lisääntyminen sekä tulojen kasvu. Myös perintöjen koot ovat kasvaneet, jolloin kertynyttä varallisuutta sijoitetaan usein myös erilaisiin arvopapereihin. (Kotitalouksien varat ja velat 2009, 7.)

Suomalaisten kotitalouksien määrä osakkeenomistajina onkin noussut viime vuonna merkittävästi. Euroclearin tilastojen mukaan kesällä 2008 osakkeita omistavia kotitalouksia oli 670 000 ja syksyllä 2009 jo 780 000. (Lounasmeri 2010, 4.) Samanlainen suuntaus on ollut myös muiden sijoituskohteiden kanssa. Sijoittamisen suosiota on lisännyt paitsi alhainen korkotaso, myös sijoituspalveluita tarjoavien yritysten lisääntyminen.

Yksityissijoittajien, kotitalouksien sekä pienyritysten varallisuuden lisääntyessä myös varainhoitopalvelujen kysyntä on lisääntynyt. Tavanomaisten sijoitusneuvontapalveluiden (pankkien tarjoamat sijoitusrahastot sekä määräaikaistalletukset) lisäksi tarve kokonaisvaltaiseen omaisuudenhoitoon on kasvanut etenkin varakkailta yksityishenkilöillä. Lisääntyneen kysynnän myötä myös kilpailu varainhoitoalalla kovenee.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia x-pankin vuodesta 2008 ja sen jälkeen alkaneiden varainhoitoasiakkuuksien alkamisen syitä, asiakkuuksien kehittymistä sekä asiakastyytyväisyyttä. Lisäksi työssä kartoitetaan Suomessa tällä hetkellä vallitsevia trendejä sijoittamisessa sekä omaisuudenhoidossa.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona x-pankille, joka halusi kartoittaa, mistä syistä asiakkaat ovat valinneet tämän varainhoitajan, ovatko he olleet tyytyväisiä valintaansa sekä hyödyntää tutkimuksesta saatuja tietoja uusasiakashankintaan ja markkinointiin. Työn tutkimusosio toteutettiin x-pankin asiakkaille tehtävillä haastatteluilla. Haastattelukysymykset luotiin yhdessä toimeksiantajan edustajan kanssa opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta, joka liittyy oleellisesti tutkimuskohteeseen.

1.1 Työn aihepiiri, tarkoitus ja taustaa

Kuluttajien varallisuuden lisääntyessä tarve omaisuudenhoitoon kasvaa. Samalla omaisuudenhoitoa tarjoavien pankkien määrä ja tarjonta kasvaa, mikä johtaa kilpailun kiristymiseen alalla. Kun henkilöllä on omaisuutta keskimääräistä enemmän, vähintään miljoona euroa sijoitettavaa varallisuutta, voidaan puhua varakkaiden yksityishenkilöiden omaisuudenhoidosta. Tämä työ keskittyy tutkimaan varakkaiden yksityishenkilöiden varainhoitoasiakkuuteen liittyviä seikkoja x-pankissa. Työn viitekehys muodostuu tämän aiheen ympärille ja siinä tutkitaan asiakkuuteen liittyvien aihepiirien lisäksi Suomen pankkimarkkinoiden tämän hetkistä tilannetta sekä sijoittamisessa vallitsevia suuntauksia.

X-pankki kuuluu Suomen johtaviin omaisuudenhoitajiin ja säilyttääkseen tulevaisuudessakin tämän aseman, sen on tunnettava asiakassuhteiden alkamiseen johtaneet syyt entistä paremmin sekä osattava ennakoida asiakassuhteiden kehitystä. Tärkeää on myös kartoittaa asiakkaiden mielipiteitä saamastaan palvelusta sekä asiakastyytyväisyyden tasosta. Useimmat x-pankin asiakkaat ovat vaihtaneet omaisuudenhoitajaa tullessaan x-pankin asiakkaaksi, joten tutkimuksessa keskitytään erityisesti siihen johtaneisiin syihin. Jos asiakas on tunnetusti herkästi varainhoitajaa vaihtavaa tyyppiä, olisi myös tärkeää löytää ratkaisu siihen, miten pitää asiakas tyytyväisenä pitkään saman varainhoitajan asiakkaana. X-pankille ei myöskään ole aiemmin tehty vastaavaa asiakaskartoitusta ulkoisesta toimesta, joten uuden tiedon saaminen on siltäkin kannalta tarpeellista ja mielenkiintoista.

1.2 Työn tavoitteet

Opinnäytetyön ensisijainen tavoite on kerätä kohderyhmän asiakkailta palautetta heidän saamastaan palvelusta sekä koota tutkimustuloksista käyttökelpoinen analyysi, jota voidaan hyödyntää asiakaspalvelutyössä. Tarkoituksena on saada tutkimustuloksia, jotka antavat kattavan kuvan x-pankin kohderyhmän asiakkaiden suhtautumisesta saatuun varainhoitoon sekä syitä, miksi he ovat tulleet x-pankin asiakkaiksi. Tutkimuksen perusteella saadun tiedon olisi tarkoitus olla sellaista, minkä varainhoitajat voisivat kokea hyödylliseksi myynti- ja asiakassuhdetyössään. Tulosten analyysin avulla x-pankin vahvuudet kilpailijoihin nähden on myös helpompi tunnistaa ja niitä voidaan kehittää edelleen.

Työn tavoitteena on lisäksi tutkia ajankohtaista tietoa Suomen pankkimarkkinoilla vallitsevasta tilanteesta, keskittyen erityisesti omaisuudenhoitoon ja sijoittamiseen. Tarkoituksena on tutkia myös sijoittamisen suosion kasvua yksityishenkilöiden keskuudessa, sekä kartoittaa eri sijoituskohteiden suosiota. Työssä tutustutaan myös pankki- ja varainhoitoalalla vallitsevaan kilpailutilanteeseen.

1.3 Työn rajausta ja keskeisimmät käsitteet

Tutkimusjoukko on rajattu käsittämään vain osan x-pankin varainhoitoasiakkaista. Kohderyhmään kuuluu vuoden 2008 alusta ja sen jälkeen alkaneet asiakkuudet, joiden sijoitettu varallisuus on yhdestä viiteen miljoonaan euroa. Tähän rajattuun ryhmään kuuluvia asiakkaita x-pankissa on noin 40. Uusimpien asiakkaiden tutkimisesta koettiin olevan enemmän hyötyä tulevaisuuden kannalta, kuin jo monia vuosia x-pankin asiakkaana olleiden henkilöiden tutkimisesta. Vanhojen asiakkaiden tyytyväisyys saamaansa varainhoitoon on myös melko selvää, samoin kuin suhtautuminen kilpailijoihin.

Tutkimusjoukon rajauksella pyrittiin myös siihen, ettei tutkimus leviä liian suureksi ja siten tulosten analysointi vaikeudu. Ryhmän pienemmän koon vuoksi oli myös mahdollista toteuttaa tutkimus henkilökohtaisina haastatteluina sekä pääosin avoimia kysymyksiä sisältäväksi. Strukturoituja kysymyksiä oli lisäksi tukemassa avoimia kysymyksiä.

Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat omaisuudenhoito, varainhoito, sijoittaminen, kilpailu varainhoitoalalla, palvelun laatu, asiakassuhde ja asiakastyytyväisyys. Nämä ovat työn kannalta tärkeitä käsitteitä, sillä koko työ muodostuu niiden ympärille ja tutkimuksessa pyritään luomaan uutta tietoa, joka liittyy tiiviisti yllämainittuihin käsitteisiin.

1.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus tehdään kvalitatiivisena tutkimuksena. Työn viitekehysten pohjalta laaditaan haastattelukysymyksiä, jotka ovat lähinnä avoimia kysymyksiä. Henkilökohtaiset haastattelut tehdään x-pankin asiakkaille teemahaastatteluina. Haastattelut nauhoitetaan ja puretaan kirjalliseksi materiaaliksi analysointivaiheessa. Käyttämällä haastatteluja tutkimusmenetelmänä pyritään saamaan vastausprosentti lähes sataan sekä haastateltavien motivaatio korkeammaksi. Otoksen ottamisessa käytettiin harkinnanvaraista otantaa ja se on perusteltu luvussa viisi. Otoksen kooksi pyritään saamaan 10 asiakasta. Tämän määrän uskotaan antavan riittävän kattavat ja luotettavat tutkimustulokset. Otoskoko sovittiin yhdessä kohdeyrityksen edustajan kanssa.

1.5 Työn rakenne

Opinnäytetyö koostuu kahdeksasta pääluvusta. Ensimmäinen luku toimii työn johdantona, jossa lukijaa johdatellaan sisälle työn aihepiiriin. Seuraavat kolme lukua muodostavat työn teoreettisen pohjan, jossa pyritään luomaan kattava käsitys tutkimukseen oleellisesti liittyvästä teoriasta. Nämä luvut ovat pankkien markkinatilanne Suomessa, uusasiakashankinta sekä asia-

kastyytyväisyys. Työn empiriaosuus koostuu kolmesta luvusta, jotka käsittelevät tutkimusta, tutkimustuloksia ja niistä tehtyjä johtopäätöksiä.

Työn toinen luku, pankkien markkinatilanne Suomessa, esittelee rahoitusmarkkinoilla vallitsevaa tilannetta, sekä talouskriisin vaikutusta pankkien toimintaan. Luvussa tutustutaan myös yksityishenkilöiden sijoituskäyttäytymiseen sekä varainhoitoa tarjoavien yhtiöiden markkinatilanteeseen. Kolmannessa luvussa keskitytään uusasiakashankintaan. Siihen on sisällytetty asiakkaiden segmentointi, henkilökohtainen myyntityö, asiakassuhteen luominen sekä asiakkaiden sitouttaminen. Neljännessä luvussa käsitellään asiakastyytyvää palvelun laadun, asiakasuskollisuuden sekä eri asiakastyyppejä kautta. Luvussa kerrotaan myös Suomen pankkien asiakastyytyvyydestä.

Viidennessä luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää, tutkimuksen toteutusta, haastattelukysymysten luontia sekä tutkimuksen analysointia. Työn kuudes luku keskittyy tutkimustulosten purkamiseen eri aihealueiden kautta. Seitsemännessä luvussa tehdään johtopäätökset tutkimustuloksista sekä pohditaan mahdollisia kehittämisideoita. Työn viimeisessä luvussa arvioidaan kokonaisuudessaan opinnäytetyön onnistumista.

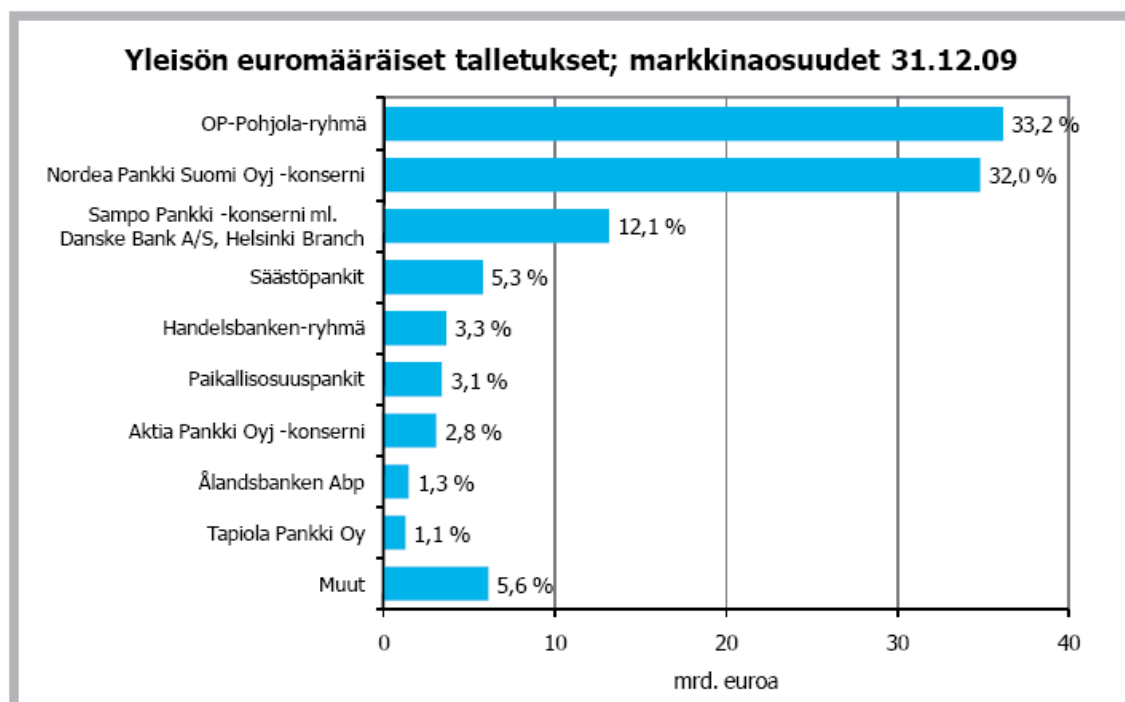
2 Pankkien markkinatilanne Suomessa

Pankeilla on keskeinen tehtävä rahoitusmarkkinoilla ja koko kansantaloudessa. Ne myöntävät luottoja, vastaanottavat talletuksia, huolehtivat maksujen välityksestä ja asiakkaiden sijoituksista ja varallisuudesta. Suomessa toimi vuoden 2009 lopussa yhteensä 325 pankkia, jotka olivat kotimaisia talletuspankkeja, ulkomaisten luottolaitosten sivukonttoreita ja ulkomaisten pankkien tytäryhtiöitä. (Pankki 2010.)

Pankkitoiminnalla on Suomessa varsin pitkä historia. Ensimmäiset säästöpankit perustettiin jo 1820-luvulla. Tämän jälkeen syntyi niin liikepankkeja, keskuspankkeja, talletuspankkeja sekä kansallis-osake-pankkeja. Rahoitusmarkkinat olivat aina 1980-luvulle asti hyvin valvottuja, mutta niiden vapautuessa markkinoille alkoi tulla myös uusia toimijoita, kuten ulkomaalaisia pankkeja sekä uusia kotimaisia pankkeja ja pankkiiriliikkeitä. Suomen ensimmäinen pankkikriisi koettiin 1990-luvun alussa, jonka jälkeen pankkirakenne muuttui voimakkaasti ja pankkikonttoreiden määrä ja henkilöstö vähenivät huomattavasti. Tämän jälkeen muutamat suuret fuusiot muokkasivat pankkimarkkinoita ja viimeisenä muutoksena on koettu pankki- ja vakuustoittoiminnan lähentyminen, kun molempia on alettu harjoittaa samassa konsernissa. (Kontkanen 2009, 14.)

Suomen kolme suurinta pankkikonsernia ovat tänä päivänä OP-Pohjola-ryhmä, Nordea Pankki Suomi ja Sampo Pankki. Luottojen perusteella laskettuna näiden kolmen suurimman pankkikonsernin markkinaosuus on 76 prosenttia. Suomen pankkimarkkinoista suurin osa on ulkomaisessa omistuksessa. Nordea Pankki Suomi toimii ruotsalaisen Nordean tytäryhtiönä ja liikepankkina Suomessa, sekä Sampo Pankki konserni siirtyi vuonna 2006 tanskalaisen Danske Bankin tytäryhtiöksi. (Pankit Suomessa 2009, 3.)

Suomessa toimivien pankkien asemat toisiinsa nähden voidaan määritellä esimerkiksi niihin tehtyjen talletusten perusteella. Kuvion 1 mukaan OP-Pohjola-ryhmä on tällä hetkellä markkinajohtajan asemassa 33,2 % markkinaosuudellaan. Heti perässä tulee kuitenkin Nordea. Muut pankit ovat selvästi näitä kahta pienempiä toimijoita.



Kuvio 1: Yleisön euromääräiset talletukset; markkinaosuudet 31.12.2009
(Pankit Suomessa 2009, 5.)

2.1 Finanssikriisin vaikutus

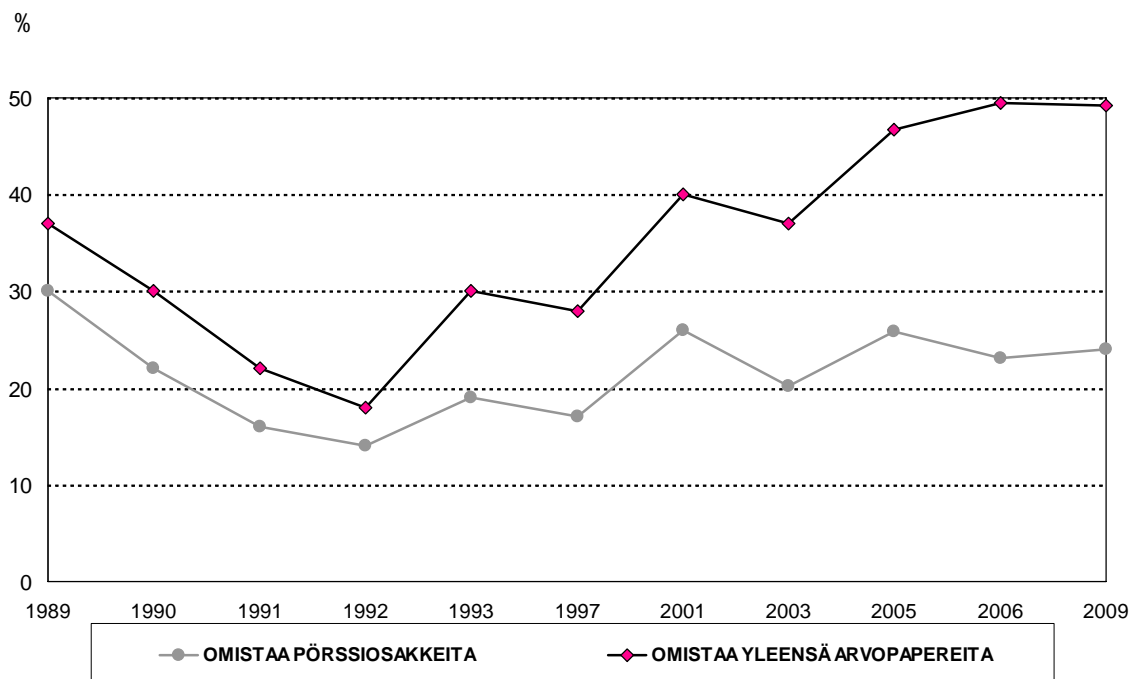
Viimevuosina pankki- ja rahoitusalaan koitellut finanssikriisi sai alkunsa pankkien toiminnasta, toisin kuin 1990-luvun pankkikriisi, joka oli pääsääntöisesti lähtöisin ihmisten ja yritysten maksuvaikeuksista. Vuonna 2008 alkaneen alamäen voi selittää sillä, että pankit loivat sijoituksia, joita ne eivät hallinneet ja tästä seurasi laaja epäily pankkien pystyessä pysymiseen ja kykyyn rahoittaa asiakkaitaan. Kun rahan saatavuus oli epävarmaa ja riskilisiä korkealla, osakekurssit romahtivat, jonka seurauksena monet yritykset ajautuivat konkurssiin. (Leppiniemi 2009, 18).

Juuri se, että finanssikriisi lähti alun perin liikkeelle pankkien ongelmista, on syynä myös luottamuksen heikkenemiseen pankkeja kohtaan. Rahoitusmarkkinat ovat kuitenkin toipuneet pahimmista vuosista ja toimivat taas lähes normaalisti. Viimevuosien tapahtumat ovat kuitenkin vaikuttaneet kuluttajien käyttäytymiseen ja tehneet sijoittajista entistä varovaisempia ja epäluuloisempia pankkien toimintaa kohtaan.

Vuosi 2010 on käynnistynyt valoisammassa tunnelmissa, vaikka edelleen talouden kehityksessä on useita epävarmuustekijöitä. Arvopaperimarkkinat ovat selkeästi vilkastuneet ja etenkin kotitalouksien luottamus tulevaan talouskehitykseen on vahvistunut. Lisäksi pankkisektorin viime vuosien aikana saavutettu hyvä vakavaraisuustaso ja toiminnan tehokkuus antavat vah-

van perustan kohdata haastaviakin aikoja. (Pankit Suomessa 2009, 2.) Tämä näkyy yksityisasiakkaiden kasvavana kiinnostuksena sijoittamiseen, ja sitä kautta pankkien täytyy olla valmiina tarjoamaan entistä enemmän mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja omaisuudenhoitoon.

Kuvio 2 osoittaa arvopaperisijoittamisen suosion kasvun Suomessa viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana. 1990-luvun alun pankki-kriisi näkyy kuviosta selkeästi arvopaperiomistamisen voimakkaana laskuna. Vuoden 2008 kriisillä ei kuitenkaan näytä olleen samanlaista vaikutusta asiaan.



Kuvio 2: Kotitalouksien arvopaperien ja pörssiosakkeiden omistus 1989-2009
(Kotitalouksien säästämistutkimus, kevät 2009, 3.)

Oleennaista viimevuosien kehitykselle on yksityisasiakkaiden pankkipalveluiden käytön nopea kasvu ja muuttuminen osaksi jokapäiväistä taloudenpitoa. Tekninen kehitys, varallisuuden lisääntyminen ja kansainvälistyminen ovat merkittävästi laajentaneet jo monipuolistaneet rahoituspalvelujen tarjontaa. Tämän myötä rajat perinteisten pankkien, muiden luottolaitosten, sijoituspalveluyritysten ja vakuutuslaitosten välillä ovat hämärtyneet. Kaikki nämä yritykset toimivat hyvin pitkälti samalla toimialueella. (Kontkanen 2009, 13)

2.2 Sijoittaminen nyky-Suomessa

Yksityishenkilöiden mahdollisuus sijoittaa laajasti erityyppisiin sijoituskohteisiin tuli käytännössä Suomessa mahdolliseksi vasta 1980-luvun puolivälissä. Siihen asti esimerkiksi osakesijoittamisen mahdollisuutta ei juuri ollut kovin suppean kotimaisten osakkeiden julkisen kau-

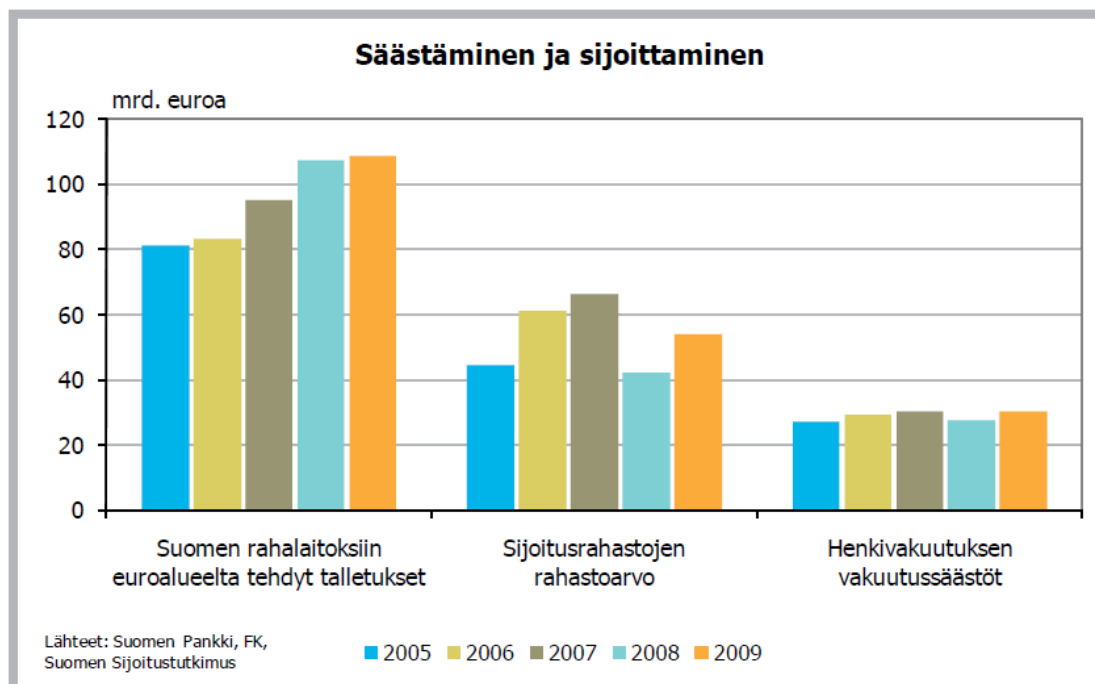
pankäynnin takia. Arvopaperimarkkinalain ja sijoitusrahastolain säätäminen sekä muun sijoittajansuojaa koskevan lainsäädännön kehittyminen mahdollistivat suomalaisille yksityishenkilöille muiden länsimaiden kaltaisen sijoitustoiminnan. Myös yksityishenkilöiden varallisuuden kasvu loi edellytyksiä yksityishenkilöiden sijoitustoiminnan kasvulle. (Kontkanen 2009, 106.)

Tänä päivänä institutionaaliset sijoittajat omistavat edelleen suurimman osan suomalaisten pörssiyritysten osakkeista ja näistä instituutioista suuri osa on ulkomaisia. Ulkomaisten osakkeenomistajien osuus oli vuoden 2008 lopussa noin 50 prosenttia ja suomalaisten kotitalouksien noin 18 prosenttia. Suurimmat kotimaiset institutionaaliset sijoittajat ovat eläkevakuutusyhtiöt, eläkesäätiöt ja sijoitusrahastot. Suomessa lakisääteiset työeläkkeet ovat yksityisten vakuutusyhtiöiden hoidossa. (Suomen arvopaperimarkkinoiden puitteet 2009.)

Sijoittamisen osaaminen onkin lyhyen historiansa vuoksi Suomessa varsin nuorta. Tuotolla on yleisesti sijoituspäätöksen tekemisessä korostunut merkitys, vaikka huomiota pitäisi kiinnittää myös riskeihin sekä sijoitusaikaan. Sijoituspäätöksen perusteluksi tarvittava osaaminen on usein niukkaa, eikä sijoittaja aina tunne riittävästi niitä perustietoja, joiden varassa omat ratkaisut tulisi tehdä. (Kontkanen 2009, 106.) Tämän takia alan ammattilaisten kysyntä on melko suurta ja sijoittamisen parissa pitkään työskennelleet ovat arvostettuja osaajia. Vaikka suomalaisten sijoittaminen on lisääntynyt, taitavien ammattilaisten määrä ei ole kasvanut samassa suhteessa.

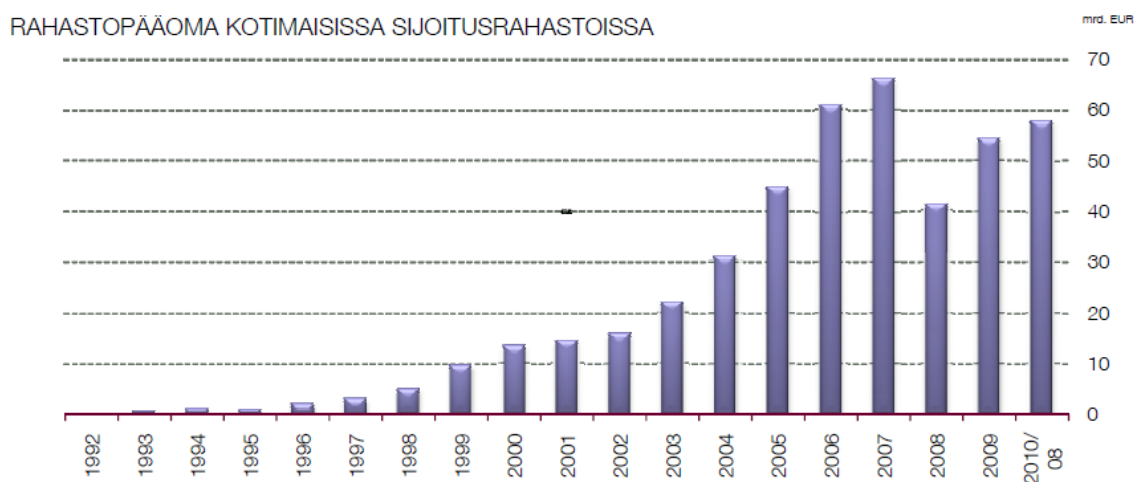
2.2.1 Yleisimmät sijoituskohteet

Suomalaisten kiinnostus säästämiseen ja sijoittamiseen on kuitenkin pysynyt ennallaan rahoitusalan viimevuosien vaikeuksista huolimatta. Omaisuuden lisääntyessä ja korkojen ollessa hyvin matalalla tasolla, sijoittaminen arvopapereihin ja rahastoihin vaikuttaa entistä varteenotettavammalta vaihtoehdolta. Myös sijoitusten hajauttaminen eri kohteisiin vähentää riskiä, ja tuntuu näin turvallisemmalta. Talletusten suosiota sijoituskohteena ei voi kuitenkaan kiistää, mutta sijoitusrahastot ovat nousemassa suosituksi sijoituskohteeksi talletusten ohelle. Tällä hetkellä 56 prosentilla suomalaisista on säästettynä tai sijoitettuna varoja johonkin kohteeseen, osuus vuonna 2009 oli 58 prosenttia (Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat 2010 - tutkimusraportti, 10).



Kuvio 3: Säästäminen ja sijoittaminen
(Pankit Suomessa 2009, 12.)

Rahastosäästäminen on pankkitalletusten jälkeen seuraavaksi suosituin säästömuoto. Rahastosäästäjien osuus on viime vuoteen nähden hieman noussut ja on nyt 18 prosenttia. Pörs-siosakkeisiin sijoittaa noin 15 prosenttia suomalaisista, mikä on kaksi prosenttiyksikköä enemmän kuin vuonna 2009. Vapaaehtoiisiin eläkevakuutuksiin säästävien osuus on pysynyt useamman vuoden samalla tasolla mutta säästö- ja sijoitusvakuutuksissa on tapahtunut pientä nousua vuoden aikana. Samoin sijoitusasunnon suosio sijoituskohteena on noussut vuodesta 2009. (Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat 2010 - tutkimusraportti, 10)



Kuvio 4: Rahastopääoma kotimaisissa sijoitusrahastoissa
(Rahastoraportti 8/2010, 29)

Rahasto- ja osakesäästämisen kiinnostavuuden selkeä kasvu tulee selvästi esille myös tulevissa säästö- ja sijoituskohteissa. Kiinnostus rahastosijoittamiseen on Finanssialan keskusliiton tutkimuksen mukaan noussut 10 prosenttiin, kahdella prosenttiyksiköllä vuodesta 2009, mutta osakesäästämisen osuus on noussut suhteessa vieläkin enemmän verrattuna edellisiin vuosiin ja on nyt 8 prosenttia. Nousua osakesäästämisen osuudessa on kolme prosenttiyksikköä kevästä 2009. Vaikka osakesijoittamista voidaan pitää korkeariskisenä sijoituskohteena, turvallisuus ja sijoituskohteen riskittömyys ovat kuitenkin edelleen tärkeimmät kriteerit säästämis- tai sijoituskohteen valinnassa. Vasta näiden jälkeen tulevat sijoituskohteen vaivattomuus sekä tuotto. (Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat 2010 - tutkimusraportti; 12, 14)

Tyypillinen arvopapereiden omistaja on tutkimusten mukaan korkeasti koulutettu, suurituloinen ja yli 50-vuotias. Miehillä on hieman naisia yleisemmin arvopapereita ja varsinkin sijoitusrahasto-osuuksia. Naiset taas suosivat miehiä enemmän henki- ja eläkevakuutuksia. Koulutuksena arvopaperisäästäjällä on tyypillisimmillään akateeminen tutkinto. Sijoitusrahastojen omistajat ovat tässä poikkeus, sillä he ovat usein käyneet vain peruskoulun. Ammattiasemaltaan yksityissijoittaja on tyypillisesti toimihenkilö tai ylempi toimihenkilö. Osakkeisiin sijoitavat ovat yleensä pitkäaikaisia sijoittajia, eli sijoitusaika on useita vuosia. Sijoitusten hajauttaminen on myös yleistynyt, sillä keskiverrosta salkusta löytyy melkein kymmenen yhtiön osakkeita. Kolmisen vuotta sitten sijoitussalkussa oli keskimäärin vain neljää eri osaketta. (Tällainen on tyypillinen arvopaperisijoittaja 2009.)

2.3 Varainhoito yksityispankissa

Varainhoito- tai omaisuudenhoitopalvelulla tarkoitetaan rahoitusvälineiden hoitamista asiakkaan kanssa tehdyn sopimuksen mukaan siten, että sijoituksia koskeva päätösvalta on annettu kokonaan tai osittain omaisuudenhoitajalle. Varainhoitajan on hoidettava asiakkaan omaisuutta huolellisesti asiakkaan eduksi. Asiakas kuitenkin itse vastaa sijoitustoiminnan taloudellisesta tuloksesta eli myös mahdollisista sijoitustappioista. (Kontkanen 2009, 127)

Etenkin varakkaampien yksityishenkilöiden suosiossa olevat yksityispankit tarjoavat asiakkailleen yksilöllistä omaisuudenhoitopalvelua sekä lähes kaikkia mahdollisia sijoituskohteita, matalariskisistä korkeariskisiin tuotteisiin. Tällaiset pankit määrittelevät kuitenkin asiakkailleen tietyn alarajan sijoitettavaan varallisuuteen, jolloin kyseessä on myös suhteessa isommat tuotot tai tappiot. Yksityispankin asiakkaana sijoittaja saa henkilökohtaista palvelua, neuvoja omaisuudenhoidossa ja monesti tehdään myös sopimus täyden valtakirjan omaisuudenhoidosta. Tässä tapauksessa palvelun tarjoaja hoitaa kaikki sijoitustoimintaan liittyvät palvelut asi-

akkaan puolesta, eli sijoitettavaa omaisuutta hoidetaan yhdessä sovitun sijoitusstrategian mukaan. Konsultoivassa omaisuudenhoidossa sijoituspalvelujen tarjoajat toimivat asiakkaidensa neuvonantajana ja asiakas tekee sijoituspäätökset itsenäisesti.

Täyden valtakirjan suosio kasvaa jatkuvasti, sillä yhä harvemmillä uusilla asiakkaila on aikaa ja kiinnostusta seurata arvopaperimarkkinoiden nopeita muutoksia. Uudet asiakkaat ovat entistä nuorempia. Myös suurin osa tekee ammatikseen jotakin ihan muuta kuin sijoittamista, useimmiten vaativaa työtä. Varainhoitajan käyttö helpottaakin elämää. Sijoittaja saa keskustelukumppanin, huolenpitoa ja aktiivisuutta. Varainhoidon asiakkuus saattaa johtaa parempiin tuloksiin kuin oma-aloitteinen sijoitustoiminta. Tästä varainhoitajat eivät voi kuitenkaan antaa takeita. (Puustinen 2004.)

Voidakseen tarjota asiakkaalle omaisuudenhoitopalvelu yksityispankin on arvopaperimarkkinain mukaan hankittava asiakkaalta tiedot tämän taloudellisesta asemasta, sijoituskokemuksesta ja -tietämyksestä, sijoituspalveluita koskevista tavoitteista sekä niitä mahdollisesti koskevista rajoitteista. Omaisuudenhoito edellyttää myös aina asiakkaan ja omaisuudenhoitajan välistä omaisuudenhoitosopimusta. Omaisuudenhoitajalla on myös velvollisuus raportoida säännöllisin väliajoin asiakkaalle suoritetuista salkunhoitotoimenpiteistä. (Kontkanen 2009, 127-128.)

2.4 Kilpailu ja sen merkitys palvelualoilla ja varainhoidossa

Palvelujen merkitys työllisyydelle ja vaurauden tuottamiselle kasvaa koko ajan. Tämä johtuu siitä, että kysyntää riittää yhä useammille ja uudemmille palveluille. Asiantuntijapalveluja kuten konsultointipalveluja, tarvitaan nyt enemmän kuin ennen, ja näitä palveluja tarjoavat usein niihin erikoistuneet yritykset. Näiden lisäksi myös asiakkaiden välitön kysyntä on kasvanut. Yhteiskunnan muuttuessa ja ihmisten vaurastuessa elämänasenne muuttuu ja ihmiset alkavat kuluttaa palveluja entistä enemmän. (Grönroos 2000, 33.)

Asiakkaista on tullut entistä valveutuneempia ja he vaativat nykyään palveluyrityksiltä muutakin kuin teknisiä ratkaisuja. Näitä markkinoiden vaatimuksia lisää kilpailun kiristyminen yhä useammalla alalla. Yritysten on otettava markkinoiden uudet vaatimukset huomioon nostakseen asiakkaalle tarjottavan tavaran tai palvelun sisältämän ratkaisun arvoa. (Grönroos 2000, 38.)

Palveluyrityksen, kuten omaisuudenhoitopalveluja tuottavan yrityksen, käytettävissä olevat kilpailukeinot ovat periaatteessa samat kuin tavaroita tuottavilla yrityksillä. Neljä ensimmäistä keinoa ovat tuote, hinta, saatavuus ja viestintä. Neljä seuraavaa ovat osallistujat, prosessit, fyysinen ympäristö ja henkilökunta. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Se-

linheimo 2002, 105.) Pääasiassa näiden tekijöiden avulla yritys kilpailee markkinoilla, joilla tarjonta on jo niin laajaa, että asiakas voi vapaasti valita itselleen parhaimman vaihtoehdon. Omaisuudenhoitopalvelualalla etenkin henkilökunnan sekä tuotteiden eli sijoitusten tuoton vaikutus korostuu. Kilpailijoista erottuakseen voi olla tarpeellista panostaa erityisesti vain yhteen tiettyyn osa-alueeseen, eikä tasaisesti kaikkiin.

Kilpailutilanteen selvittäminen kuuluukin lähes jokapäiväiseen työhön palvelualoilla ja kilpailun merkittävyys heijastuu myyntityöhön. Kilpailijoiden tuntemus toimii myyjän etuna siten, että kilpailijansa tunteva myyjä voi ohjata asiakasta tekemään hänen kannaltaan myönteisiä päätelmiä. Kilpailijoiden tuntemus terävöittää myyntityön suunnittelua ja auttaa myyntitoimien suuntaamisessa. Kilpailijoista olisi hyvä tuntea ainakin niiden markkinaosuudet, vahvuudet ja heikkoudet, tuotteet ja palvelut sekä niiden ominaisuudet, hinnoittelu ja kuinka kilpailija myy palveluitaan. (Anttila & Iltanen 2001, 257-258.)

Kilpailu omaisuudenhoitoalalla kiristyy, kun kiinnostus sitä kohtaan lisääntyy talouden elpymisen ja osakemarkkinoiden nousun myötä. Isojen pankkien lisäksi omaisuuksia hoitaa parikymmentä pienempää sijoituspalveluyritystä. Suomessa on yli 100 000 henkilöä, jotka voisivat tulla yksityispankin asiakkaaksi. Terävin kärki omistaa kuitenkin valtaosan omaisuusmassasta. Tulevaisuudessa varallisuuserot kasvavat edelleen ja varallisuus kumuloituu. Ennustetaan, että yksityispankkien liiketoiminta kasvaa yli kymmenen prosentin vauhtia vielä pitkään, koska pääoma kasaantuu. Pikku hiljaa lisääntyy myös tietoisuus yksityispankkien palveluista. (Puustinen 2004.)

Kaikki varainhoitajat hakevat reipasta kasvua vaurastuneiden suomalaisten rahoista. Kokeneiden sijoitusalan ammattilaisten määrä ei kuitenkaan kasva samaa vauhtia. Samalla alan rakenne on muuttunut palvelujen tarjonnan lisääntyessä. Ulkomaalaiset pankit ovat ostelleet kotimaisia varainhoitajia, ja toisaalta markkinoille on tullut ja tulossa uusia toimijoita. (Heiskanen 2007.)

2.4.1 Omaisuudenhoidossa olevat varat

Suomessa omaisuudenhoidossa olevat varat olivat kesäkuun 2010 lopussa yhteensä 116,6 miljardia euroa. Varat kasvoivat 14,6 prosenttia vuodesta 2009. Tässä kokonaisuudessa on mukana paitsi yksityisasiakkaiden myös instituutioiden sijoitukset. Näitä varoja hallinnoivat ovat suomalaiset pankit, sijoituspalveluyritykset ja omaisuudenhoitoa harjoittavat rahastoyhtiöt sekä ulkomaisten luottolaitosten ja sijoituspalveluyritysten Suomessa toimivat sivukonttorit. (Finanssivalvonta 2010.)

Kuviossa 5 omaisuudenhoidossa olevat varat on jaettu täyden valtakirjan omaisuudenhoidossa oleviin varoihin ja konsultatiivisessa omaisuudenhoidossa oleviin varoihin. Täyden valtakirjan

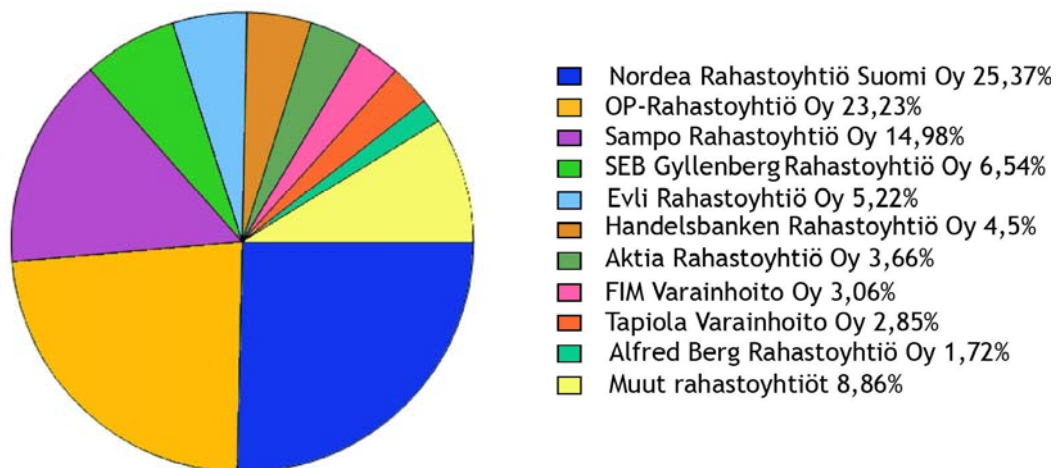
omaisuudenhoidossa sijoituksiin liittyvä päätösvalta on pankilla, sijoituspalveluyrityksellä tai rahastoyhtiöllä. Konsultatiivisessa omaisuudenhoidossa lopullisen sijoituspäätöksen tekee asiakas. Kuviossa näkyy myös, kuinka paljon täyden valtakirjan omaisuudenhoidossa on kotimaisten sijoitusrahastojen varoja. Rahastoja hallinnoiva rahastoyhtiö on tällöin siirtänyt sijoitusrahastojen varoja toisen yhtiön sijoitettavaksi. (Finanssivalvonta 2010.)

Omaisuudenhoidossa olevat varat yhteensä							
	06/2010 (mrd. euroa)	Vuosi- muutos (mrd. euroa)	Vuosi- muutos (%)	03/2010 (mrd. euroa)	12/2009 (mrd. euroa)	09/2009 (mrd. euroa)	06/2009 (mrd. euroa)
Täyden valtakirjan omaisuudehoito	77,8	7,2	10,2	82,4	77,0	74,9	70,7
josta kotimaisten sijoitusrahastojen varoja	45,2	5,1	12,8	50,3	46,3	44,6	40,0
Konsultatiivinen omaisuudenhoito	38,8	7,4	23,5	41,0	37,9	34,8	31,4
Yhteensä	116,6	14,6	14,3	123,5	114,9	109,7	102,1

Kuvio 5: Omaisuudenhoidossa olevat varat
(Finanssivalvonta 2010.)

Kuviosta 5 voi nähdä, että täyden valtakirjan varainhoito on selvästi konsultatiivista varainhoitoa suositumpaa. Konsultatiivisen varainhoidon varat ovat kuitenkin kasvaneet vuoden takaisesta 13,3 prosenttia enemmän kuin täyden valtakirjan. Sijoittajien lisääntynyt epäluottamus pankkeja kohtaan saattaa olla syy tähän ilmiöön.

Rahastoyhtiöiden markkinaosuudet 9/2010



Kuvio 6: Rahastoyhtiöiden markkinaosuudet 2010
(Finanssivalvonta 2010.)

Kuvio 6 osoittaa puolestaan Suomessa toimivien rahastoyhtiöiden markkinaosuudet syyskuussa 2010. Sen perusteella voi myös hyvin tulkita omaisuudenhoitajien markkinatilannetta, sillä suuri osa hallinnoitavista asiakasvaroista on sijoitettuna samaan konserniin kuuluvaan rahastoyhtiöön. Kuvion perusteella Nordea ja OP-Pohjola-ryhmä kilpailisivat varainhoidon markkinajohtajuudesta ja Sampo-konserni olisi kolmanneksi suurin varainhoitaja. Muut pankit ovat selkeästi pienempiä tekijöitä omaisuudenhoidossa.

2.4.2 Varainhoitoalan tulevaisuuden näkymät

Varainhoitoalan tulevaisuuden ennustaminen kulkee hyvin samoilla linjoilla kuin yleisesti talouden kehitys sekä pankkien ennusteet. Tässä luvussa on koottu Suomen suurimpien pankkikonsernien tulevaisuuden näkymiä, joiden perusteella myös varainhoitoalan tulevaisuutta voidaan tarkastella.

Sampo Pankin mukaan maailmantalous elpyy ja elpymisen odotetaan jatkuvan Euroopan valtioiden velkaongelmista ja muista pääomamarkkinoille epävarmuutta synnyttävistä tekijöistä huolimatta. Rahoitusjärjestelmän romahtamisen uhka on väistynyt markkinoiden osoitettua jälleen joustavuutensa. Vuoden 2010 alussa usko talouden elpymiseen on kasvanut huomattavasti ja luottamus on suurelta osin palautunut pääomamarkkinoille. Sampo uskoo osakemarkkinoiden tuottavan hyvin nykyisten matalien korkojen aikana eikä lyhyiden korkojen odoteta lähiaikoina nousevan. (Sampo-konsernin osavuosikatsaus tammi-kesäkuulta 2010.) Luotto osakemarkkinoiden hyvään tuottoon lisää myös osaltaan omaisuudenhoidon painoarvoa, koska se nähdään tätä kautta parempana vaihtoehtona kuin talletukset.

OP-Pohjola-ryhmän osavuosikatsauksessa näkyy selvä epävarmuus tulevaisuudesta, vaikka merkkejä talouden parantumiseen on näkyvissä. Vuoden 2010 aikana finanssialan tuloskehitystä heikentävät poikkeuksellisen matala korkotaso ja kohonneella tasolla pysyvät luottotappiot. Suurimmat epävarmuudet tulevaisuuden kehityksessä liittyvät sijoitusympäristön, luottotappioiden ja korkotason kehitykseen. Vuoden 2009 aikana hoidettava asiakasvarallisuus ryhmän Private banking -yksiköissä kasvoi 46,8 prosenttia ja asiakasmäärä 28,3 prosenttia. Hallinnoitavat asiakasvarat olivat vuoden 2009 lopussa yhteensä 17 miljardia euroa. Säännöllisesti tilille, vakuutukseen tai rahastoon säästäneiden asiakkaiden määrä oli vuonna 2009 noin 485 000. Euromoney-lehti arvioi OP-Pohjola-ryhmän private banking -toiminnan vuonna 2010 Suomen parhaaksi koko kilpailussa. (OP-Pohjola-ryhmän osavuosikatsaus, 14; OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2009, 44.)

Nordea odottaa myös makrotalouden elpymisen jatkuvan vuonna 2010. Vaikka kansainvälinen talouskehitys on edelleen haurasta ja siihen sen vuoksi liittyy yhä epävarmuustekijöitä, Pohjoismaiden markkinoiden näkymät ovat parantuneet vuoden aikana. Uusia private banking-

asiakkaita eli yksityisasiakkaita Nordealle tuli vuonna 2009 noin 4 000. Myös asiakastapaamisten määrä henkilöasiakassegmentissä kasvoi merkittävästi vuoden 2010 toisella neljänneksellä sekä vuoden 2009 vastaavasta ajanjaksosta. Nordea Private Bankingin hoidossa oleva varallisuus on yhteensä noin 16 miljardia euroa. (Nordean vuosikatsaus 2009, yhteenveto.)

Kaikkien kolmen konsernin katsaukset ennustavat kasvun jatkumista tulevaisuudessakin. Jo viime vuonna oli näkyvissä kasvua omaisuudenhoitoalalla ja se on edelleen lisääntymässä. Jos talouden elpyminen jatkuu samaan tahtiin, on hyvin todennäköistä, että myös pankkien asiakasmäärät sekä hallinnoitavat asiakasvarat kasvavat sitä myötä. Myös varainhoitajien kasvava tarjonta, uusien pankkien syntyminen sekä alan lisääntyvä markkinointi kasvattavat omaisuudenhoitoalaa. Tällä hetkellä varainhoitoalan tulevaisuus näyttää siis positiiviselta ja sen odotetaan kasvavan entisestään.

3 Uusasiakashankinta

Kaikissa asiakassuhteissa, erityisesti palvelualoilla, asiakassuhteen elinkaari voidaan jaotella kolmeen eri vaiheeseen. Nämä ovat alkuvaihe, ostovaihe ja kulutusvaihe. Alkuvaiheessa yrityksen on herätettävä kiinnostus sen palveluita kohtaan, saada asiakkaat tietoisiksi niistä ja kokeilemaan niitä. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 282.)

Uusien asiakkaiden hankinta on yritykselle kalliimpaa kuin vanhojen asiakkaiden pitäminen. Uusien asiakassuhteiden luominen on kuitenkin välttämätöntä liiketoiminnan jatkuvuuden kannalta. Siksi asiakashankintaan uhrataan paljon resursseja, mutta varmuutta asiakassuhteen pysyvyydestä ei vielä tässä vaiheessa ole. Hankintavaiheessa tärkeää onkin arvon viestiminen asiakkaalle. Näin pohjustetaan jo alusta asti jatkuvaa asiakassuhdetta. (Korkeamäki ym. 2002, 140.)

Uusasiakashankintavaiheessa painottuvat perinteisen ulkoisen markkinoinnin alueista tuote, hinta, saatavuus ja viestintä. Asiakkaan ostopaikan valintaan ja ostopäätöksen tekoon vaikuttavat mielikuva jo oikea tuotetarjous, eli oikea hinta-laatusuhteen omaava tuote, sekä se tapa, jolla yritys viestittää tuotteestaan ja toimintatavoistaan. (Lampikoski ym. 1997, 284.)

Asiakassuhteen alkuvaihe sisältää myös asiakkuuden syntymissivaiheen, jolloin asiakkuudesta sovitaan. Markkinointi on perinteisesti keskittynyt erityisesti asiakkuuden alkuvaiheeseen ja sen synnyttämiseen. Asiakkuuden syntymissivaiheessa korostuu tiedon ja tunteiden vaihdanta asiakkaan kanssa. Asiakkuuden syntyminen riippuu siitä, miten yritys onnistuu saamaan osuuden asiakkaan sydäimestä ja asiakkaan ajatuksista. (Storbacka & Lehtinen 1998, 87.)

Asiakkuuden syntymissivaiheessa yrityksen pitää pystyä arvioimaan, mikä on asiakkuuden arvo tulevaisuudessa. Keskeistä asiakkuuden syntymissivaiheessa on pyrkiä ennakoimaan, mikä on asiakkuuden potentiaali ja miten potentiaali voidaan hyödyntää. Asiakkuuden arvo kehittyy parhaiten, jos valitaan oikea asiakas oikealle asiakkuusstrategialle. Tämän valinnan kriteerinä voi olla perusarvojen yhteensopivuus tai puhtaasti rahalliset arvot asiakkaan potentiaalisesta arvosta. (Storbacka & Lehtinen 1998, 94.)

Jotta tuottamattomilta asiakassuhteilta vältyttäisiin, on yritysten erityisen tärkeää tunnistaa asiakaskohderyhmänsä ja varmistaa, että myös markkinointi on suunnattu ja kanavoitu välitettäväksi oikealle kohderyhmälle. Usein ei ole mielekasta muokata tuotteita jokaista asiakasta varten erikseen, vaan yritykset pyrkivät ryhmittelemään asiakkaat ryhmiksi, joiden sisällä olevien yksilöiden vaatimukset ja tarpeet ovat samanlaisia. Asiakkaiden tunnistamisessa auttaa markkinoiden segmentointi.

Etenkin varainhoitoalalla on tärkeää tunnistaa asiakkuuden potentiaali heti syntyvaiheessa, jo ennen kuin asiakkuudesta on virallisesti sovittu. Vaikka asiakkaalla olisi sijoitettavaa omaisuutta reilusti ja hän olisi kiinnostunut käyttämään valitsemaansa pankin palveluita, on myös palvelun tarjoajan varmistuttava, että uudesta asiakassuhteesta hyödytään. Esimerkiksi pelkkä arvopapereiden säilytys tai talletusten tekeminen ei ole välttämättä kannattavaa liiketoimintaa yritykselle. Hyvän asiakkaan tulisi myös hyödyntää pankki- tai omaisuudenhoitopalveluita siten, että molemmat osapuolet hyötyvät siitä. X-pankin varainhoitoasiakkaiden tuottama rahallista arvoa on helppo arvioida jo asiakkuuden syntyvaiheessa, sillä sen tarjoamat sijoitustuotteet ja -palvelut on tarkasti konseptoitu. Tietyn asiakkaan tuottamat tulot yritykselle osataan siis jo ennustaa melko hyvin heti asiakkuuden alkuvaiheessa.

3.1 Segmentointi

Yritys pystyy palvelemaan markkinasegmenttejä paremmin kuin koko markkinoita. Tällöin yrityksen on tarkoitus löytää sopivat markkinalohkot, joissa se voi toimia tehokkaammin ja joissa yrityksen on pyrittävä ylivoimaisuuteen. Tehokkaan asiakasmarkkinoinnin edellytyksenä on markkinoiden tarkka tuntemus ja suunnitelmallisesti toteutettu segmentointi sekä sellaisen tietojärjestelmän rakentaminen, jolla voidaan seurata asiakkaiden ostokäyttäytymistä, sitouttamista ja asiakassuhteen kannattavuutta. On kannattavampaa luokitella asiakkaat ryhmiin siten, että samaan ryhmään kuuluvilla on yhteisiä samantapaisia tarpeita ja että he reagoivat yrityksen markkinointiin samalla tavalla, kuin yrittää markkinoida tiettyä tuotetta tai palvelua koko markkinoille. (Korkeamäki ym. 2002, 129.)

Segmenttien luokitteluperusteena kannattaa käyttää kriteereitä, jotka vaikuttavat ryhmien tai yksilöiden ostokäyttäytymiseen. Segmentointikriteereiden perusteella muodostuneiden ryhmien tulisi olla riittävän suuria, jotta markkinointitoimien, tuotteiden ja palveluiden erilaistaminen eri ryhmille on kannattavaa. Segmentointi on kuitenkin turhaa, jos sillä ei ole positiivista vaikutusta yrityksen kannattavuuteen. Mahdollisia segmentointikriteereitä on paljon, ja ne vaihtelevatkin tilanteittain ja tuotteittain, ja joskus saattaa olla riittävää luokitella asiakkaat esimerkiksi sen perusteella, kuinka pitkään he ovat olleet asiakkaana. Asiakkaita voi myös segmentoida kannattavuuden perusteella. Tällöin kannattamattomille asiakkaille voidaan suunnitella toimenpiteet, miten heidät saa kannattaviksi. Myös henkilökohtaisen myyntityön määrää voidaan säädellä asiakkaan kannattavuuden perusteella, sillä yksilöllinen myyntityö on erittäin kallista. (Korkeamäki ym. 2002; 129, 133.)

Segmentoinnin päätehtävänä on määritellä asiakkaiden väliset erot. Asiakassuhdesegmentoinnilla puolestaan tarkoitetaan asiakkaiden ryhmittelyä asiakassuhteen mukaan. Sen perusidea on, että jokaista asiakassuhdetta ajatellaan tavoitteellisena prosessina, jonka eri vaiheelle käytetään erilaisia markkinointikeinoja. Jakoperusteina voi olla esimerkiksi potentiaaliset asi-

akkaat, kokeilija-asiakkaat, volyyymi-/kanta-asiakkaat sekä menetetyt asiakkaat. Asiakassuhdemarkkinoinnin keinoilla, lähinnä hyvällä asiakaspalvelulla pyritään luomaan kannattavia, pitkäkestoisia asiakassuhteita. (Lampikoski ym. 1997, 116.)

Asiakassuhdesegmentointi sopii tyyliltään ja tavoitteiltaan parhaiten käytettäväksi omaisuudenhoitopalveluiden markkinointiin ja uusien asiakassuhteiden luomiseen. Niiden luomisessa täytyy olla tavallista pitkäjänteisempi, ja sopivien asiakkaiden löytäminen saattaa olla enemmänkin prosessiluonteinen toimi. Segmentointikriteereinä voi olla esimerkiksi asiakkaan varallisuus, mutta kannattavan asiakassuhteen luomisen kannalta täytyy myös olla selvillä asiakkaan tarpeista, ja voiko juuri niitä tyydyttää omaisuudenhoitopalveilla. Esimerkiksi varakas asiakas, joka haluaa vain tietynlaista säilytys- tai talletuspalvelua, ei välttämättä osoit-taudu kovinkaan kannattavaksi yrityksen kannalta. Joskus tällainen kannattamaton asiakas on kuitenkin hyödyllistä ottaa asiakkaaksi, jos hänen sosiaalinen asema ja verkostot sen vaativat. Näissä tapauksissa asiakas saattaa levittää tietoa saamastaan palvelusta ja parhaassa tapauksessa yritys saa lisää asiakkaita toisten asiakkaiden kautta.

Segmentointi liittyy oleellisesti markkinointiin ja markkinointiviestintään. Markkinointitoimenpiteitä onkin tärkeää seurata yrityksessä jatkuvasti. Toimenpiteitä muutetaan segmenttien käyttäytymisen mukaan, minkä vuoksi seurannan on tuotettava tietoa siitä, mitä segmentissä tapahtuu. Yrityksen on tärkeää saada tietää esimerkiksi, jos sen tuotetta tai palvelua on alettu pitää vanhanaikaisena, yrityksen viestintä ei tavoita asiakassegmenttiä tai se on käynyt niin pieneksi, ettei markkinointi sille ole enää kannattavaa. (Bergström & Leppänen 2003, 59.)

Koska segmentointi on aina prosessi, pitää segmentointiperusteita, kohderyhmiä ja markkinoita tarkastella uudessa valossa aina silloin tällöin. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet muuttuvat, liikeideaa tarkistetaan aika ajoin ja markkinat muuttuvat - markkinoiden uudelleen segmentointi voi olla tarpeen. (Korkeamäki ym. 2002, 190.)

3.2 Asiakaskontaktointi ja henkilökohtainen myyntityö

Perinteinen markkinointiajattelu on johtanut siihen, että yritysten markkinointiosastot pyrkivät synnyttämään asiakkuuksia rakentamalla kampanjoita. Jatkuvan mediapainostuksen johdosta yritys ei kuitenkaan pysty tarkasti määrittelemään, milloin asiakas on kiinnostunut sen tarjoamista tuotteista. Tämä pitää paikkansa silloin, jos lähtökohtana on se, että yritys tuntee asiakkaansa niin huonosti, ettei se osaa tunnistaa niitä hetkiä, jolloin sen kannattaa lähestyä asiakasta. Asiakkaan tulee olla valmiiksi virittynyt, jotta yrityksen viesti menee ylipää-tään perille. Asiakaslähtöisessä ajattelussa asiakkaat haluavat osallistua ja toivovat aitoa vuoropuhelua yrityksen kanssa. (Storbacka & Lehtinen 1997, 88.)

Palveluyrityksessä henkilökunta on erittäin keskeisessä asemassa. Osaaminen, motivaatio ja oman työn arvostus ovat tekijöitä, joista syntyy asiakkaita puoleensa vetävä pätevyyskulttuuri. Henkilöstön tulisi nähdä työnsä siten, että he ovat asiakkaiden liittolaisia näiden parhaaksi, unohtamatta oman yrityksensä tavoitteita. Henkilökunnalla on aina toiminnallinen asiakasvastuu varsinaisesta työtehtävästä riippumatta. Mitä enemmän asiantuntijuutta yritys haluaa korostaa, sitä suuremmaksi ja henkilökohtaisemmaksi yksittäisen työntekijän asiakasvastuu kasvaa. Täysi vastuu tarkoittaa asiakassuhteiden luomista, kehittämistä ja asiakassuhteen loppuunsaattamista. (Korkeamäki ym. 2002, 109.)

Ihmiset ovatkin yrityksen tärkein voimavara ja merkittävä kilpailukeino. Ihmiset kehittävät tuotteita, suunnittelevat mainontaa, myyvät ja palvelevat asiakkaita. Yrityksen johdon tulee huolehtia henkilöstöstä ja varmistaa, että koko henkilökunta tietää riittävästi yrityksestä ja sen päämääristä, sekä osaa ja haluaa toimia yrityksen parhaaksi ja palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin. Markkinointiin, myyntiin ja asiakaspalveluun osallistuvat tavallaan yrityksen kaikki työntekijät, vaikka vain osa olisi suorassa yhteydessä asiakkaisiin. Jokaisen työntekijän palkan maksavat loppujen lopuksi ostavat asiakkaat, ja siksi asiakassuhteiden hoitamisen tulisi olla tärkeää koko henkilöstölle. (Bergström & Leppänen 2003, 80-81.)

Asiakas ja hänen tarpeensa luovatkin perustan myyntitoiminnalle. Myyjän tehtävänä on selvittää kyselemällä, kuuntelemalla ja katselemalla asiakkaan tarpeet ja osto-ongelmat, nähdä ja ymmärtää ongelmatilanne asiakkaan kannalta ja tarjota ratkaisuja eli hyötyjä asiakkaan ongelmaan sekä varmistua asiakkaan tyytyväisyydestä. Myyjältä edellytetään tarpeiden ja tarvehierarkian sekä ostokäyttäytymiseen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä, ihmistuntemusta, kuuntelemisen ja ongelmienkäsittelyn taitoa. (Lampikoski ym. 1997, 203.)

Henkilökohtainen myyntityö on vuorovaikutusta myyjän ja asiakkaan välillä. Myyntityön etuina on keskittyminen juuri kyseisen asiakkaan ongelmien käsittelyyn, hänelle tärkeiden kysymysten vastaamiseen ja ratkaisujen antamiseen. Palvelujen myynnissä ja tuottamisessa henkilökohtaisen vaikuttamisen merkitys on keskeistä ja luottamuksen saavuttaminen tärkeää. Henkilökohtaisen kontaktin saaminen vaatiikin usein aikaa. Palvelujen myynnissä yrityskuvalla ja ulkoisen markkinoinnin keinoilla luodaan asiakkaalle mielikuvia ja odotuksia. Palvelun tarjoaja lunastaa nämä lupaukset ja odotukset erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. (Lampikoski ym. 1997, 202-203.)

Alan tuntemus	Myyntitaito ja taito tehdä tulosta
Ihmissuhdetaidot	Yrityksen tuki

Kuvio 7: Myynti- ja asiakaspalvelutaidot
(Lampikoski 1997, 204).

Henkilökohtainen myyntityö on kaikkein tehokkain keino, ja asiakkaat sitoutuvatkin helpommin toiseen ihmiseen kuin organisaatioon. Toimiva asiakassuhde on hyvin yhteistyöpainotteinen, jossa asiakastyötä tekevällä on konsultoivan asiantuntijan rooli. Asiakkaalle suositellaan hänelle sopivia tuotteita niin, että asiakas tiedostaa koko ajan, mitä hyötyä ne hänelle tuovat. Myös yhteydenoton kynnyks on matalampi ja asioiminen vaivattomampaa, kun molemmat tuntevat toisensa. (Reinboth 2008, 44.)

Vuorovaikutus asiakkaan ja työntekijän välillä on epämuodollista ja tuttavallista. Asiakkaan ollessa uusi tai tuntemattomampi, häntä voidaan teititellä, mutta kynnyks sinutteluun on yleensä matala. Asiakaskohtaamiseen sisältyy jutustelua muistakin kuin varsinaiseen työhön liittyvistä asioista. Vaikka keskustelu saattaakin olla hyvin rentoa ja välitöntä, se on kuitenkin asiakkaan ja työntekijän välistä keskustelua. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka asiakas kertoo omia yksityisasioitaan, työntekijä ei voi rasittaa asiakasta omillaan. Kontaktin luomista asiakkaan ja työntekijän välille helpottaa, jos asiakas kokee voivansa samastua työntekijään, ja vastaavasti toisinpäin. Tämän lisäksi erityisesti asiantuntijapalveluissa, kuten varainhoidossa, on tärkeä kiinnittää huomiota siihen, että asiakastyötä tekevä käyttää sellaista kieltä ja sellaisia ilmaisuja, joita asiakas ymmärtää. (Reinboth 2008, 45-46.)

Asiakaspalvelutyötä tekevät yrityksessä kaikki, muusta toimenkuvasta riippumatta. Palvelun onnistuminen koko yrityksen tasolla vaikuttaa asiakkaan haluun asioida vastaisuudessa. Siksi jokainen työntekijä on tavallaan vastuussa asiakassuhteesta. Asiakassuhteen hoito ja jälki-markkinointi ovat myös osa myyntityötä. Asiakkaan tyytyväisyys varmistetaan ja sitä lisätään myynnin ja toimituksen jälkeen suullisesti tai kirjallisesti kysymällä. (Korkeamäki ym. 2002, 101.)

3.3 Asiakassuhteen luominen

Asiakas on kaiken liiketoiminnan lähtökohta. Ilman asiakkaita ei ole yrityksiä eikä markkinoita millä toimia. Asiakkaita ja asiakkuuksia on paljon erilaisia. Asiakkuuden lähtökohtana on arvon, eli konkreettisten hyötyjen, tuottaminen asiakkaalle. Jos yritys ei onnistu arvon tuottamisessa asiakkaalle, kyseessä ei voi olla pitkäaikainen asiakassuhde. Toisaalta myös asiakas tuottaa arvoa yritykselle, esimerkiksi toimimalla referenssinä. Tällöin asiakkaan nimen mainitseminen edesauttaa yrityksen liiketoimintaa. Asiakkuus on näin ollen molemminpuolista vuorovaikutusta ja vaihdantaa, jossa molemmat osapuolet hyötävät asiakkuudesta. (Korkeamäki ym. 2002, 125.)

Hyvä asiakkuus on pitkäkestoista yhteistyötä, jossa molempien osapuolten hyödyn odotukset on täytettävä. Asiakassuhteen luominen lähtee liikkeelle markkinoinnilla. Markkinoinnin ja myyntityön sisältö koostuu keskeisesti erilaisten ehdotusten tekemisestä segmentoiduille asiakkaille. Yrityksellä saattaa olla paljonkin tietoa markkinoilla olevista potentiaalisista asiakkaista, myös kilpailijoista sekä verkostokumppaneista. Näitä tietoja olisikin hyvä osata hyödyntää uusien asiakkuuksien luomisessa sekä palvelujen markkinoinnissa. (Rissanen 2005, 48.)

Asiakkuuden rakentaminen edellyttää palvelun tarjoajalta vilpittöntä tahtoa tuottaa asiakkaalle jotain elämyksiä, iloa, etua hyötyä, lisäarvoa hänen elämäänsä. Jos palveluntarjoajan motiivit ovat vilpillisiä, se heijastuu asiakkuuden luomiseen. (Rissanen 2005, 49.)

Eri asiakkuusstrategiat edellyttävät erilaisia perusarvoja asiakkaalta. Jos asiakkaan arvomaailmaan kuuluu jokaisen yksittäisen hankinnan kilpailuttaminen, ei ole todennäköistä, että kumppanuuteen perustuva strategia kiinnostaa asiakasta. Siksi on tärkeää että jokaiseen asiakkuusstrategiaan valitaan juuri niihin sopivat, oikeat asiakkaat. Asiakkaan löytäminen edeltää usein myös muiden kuin rationaalisten kriteerien käyttämistä eli asiakkaita tulee voida hakea lisäksi tunteen perusteella. Näin varmistetaan myös, että asiakkuuksien systemaattiseen arvonusuun on edellytyksiä. (Storbacka & Lehtinen 1998, 94.)

Asiakkuuden syntyminen merkitsee lähes aina investointeja. Yritykset panostavat resursseja luodakseen asiakassuhteen luomiselle otolliset lähtökohdat. Asiakkuuden syntymiseen liittyvät investoinnit vaihtelevat suuresti riippuen asiakkuusstrategiasta. Joillakin toimialoilla asiakkuuden luomisen kustannukset voivat olla erittäin suuria ja toisilla taas hyvinkin pieniä. Kustannuksiin vaikuttaa asiakkuuden luonne. (Storbacka & Lehtinen 1998, 95.)

Varainhoitoalalla asiakassuhteen luominen vaatii erityisesti henkilöresursseja. Ylipäättään tietyn potentiaalisen asiakkaan saaminen puhelimeen saattaa vaatia kovastikin työtä ja useamman yhteydenoton. Kun ensin on esitelty yrityksen toimintaa puhelimesta, on seuraava vaihe

asiakastapaamisesta sopiminen. Siihen käytettävät investoinnit voivat vaihdella paljonkin, asiakastyypistä riippuen. Toisille riittää yksinkertainen tapaaminen toimistolla, mutta osa potentiaalisista asiakkaista kaipaa merkkejä siitä, että hän olisi tärkeä asiakas yritykselle. Tärkeintä on kuitenkin saada asiakas vakuuttuneeksi siitä, miten paljon hän, ja toisaalta myös yritys, hyötyisi tulevasta kumppanuudesta.

3.4 Sitouttaminen

Asiakkaita voidaan sitouttaa tiettyyn yritykseen erilaisilla keinoilla. Yleisin tapa on kehittää kanta-asiakasjärjestelmä. Näin yritykset pyrkivät lisäämään asiakkaiden uskollisuutta ja sitoutumista tarjoamalla heille lisäetuja. Yritys voi esimerkiksi muistaa asiakastaan merkkipäivänä, kutsua häntä erilaisiin asiakastilaisuuksiin ja seminaareihin tai antaa asiakassuhteeseen liittyviä lahjoja. Näillä keinoilla herätetään asiakkaan luottamus ja saadaan asiakas tuntemaan kanta-asiakkuuden arvo muutenkin kuin pelkkiä rahallisia etuja tarjoamalla. Asiakkaalle voidaan luoda lisäarvoa myös helpottamalla hänen asiointiaan tarjoamalla yksilöllistä palvelua. Etenkin pankeissa tämä on yleistä nimeämällä jokaiselle asiakkaalle oma henkilökohtainen yhteyshenkilö. Tavoitteena kanta-asiakkuuden hoitamisessa tulisi olla mahdollisimman suuren lisäarvon tuottaminen asiakkaalle, ja tämän tulisi tapahtua siten, että kilpailijoiden on vaikea jäljitellä yrityksen asiakkailleen lisäarvoa tuottavia toimenpiteitä. (Korkeamäki ym. 2002, 158-161.)

Etenkin pankkialalla on huomattu henkilökohtaisen asiakaskontaktin merkitys asiakkaan sitouttamisella yritykseen. Asiakastapaamisen tavoitteena on paitsi palveluiden myyminen, myös henkilökohtaisen suhteen luominen ja lujittaminen asiakkaan ja pankkihenkilön välille. Kun pankin yhteyshenkilö on tuttu, suhteesta pankkiin tulee henkilökohtaisempi. Pankin vaihtamiseen ei päädytä yhtä helposti, sillä asiakas arvostaa asioimisen vaivattomuutta. Tällaisen toimintatavan riskinä kuitenkin on, että asiakas sitoutuu liiaksi yksittäiseen työntekijään ja tämän vaihtaessa työpaikkaa asiakas seuraa perässä. Siksi on tarkkaan suunniteltava, miten henkilövaihdostilanteessa toimitaan. (Reinboth 2008, 45.)

Asiakkuuden säilyttäminen vaatiikin palvelun tuottajalta jatkuvaa työtä ja ponnistelua taloudellisen, teknillisen, sosiaalisen, oikeudellisen ja ekologisen toiminnan alueilla. Taloudellisella alueella se tarkoittaa lisäarvon, eli voiton jakamista myös asiakkaalle, varainhoitoalalla siis sijoitusten tuottoa. Teknisellä ja sosiaalisella alueella se merkitsee hyvää yhteistyötä, vilpittömyyden ja luottamuksen ilmapiiriä. Yritystoiminnan oikeudellisella alueella asiakkuus merkitsee hyviä, selkeitä sopimuksia ja luottamusta. (Rissanen 2005, 49.) Joskus asiakkaan luottamuksen saavuttaminen saattaa kestää jopa vuosia ja silloin taustalla voi olla huonoja kokemuksia edellisestä yrityksestä tai saadusta palvelusta. Ekologisella alueella asiakas odottaa normien täyttymistä, hyvää mainetta ja verkostojen hyödyntämistä (Rissanen 2005, 49).

Jotta asiakas olisi sitoutunut tietyn yrityksen asiakkaaksi, ja kokee saavansa siitä enemmän hyötyä kuin kilpailijalle siirtymisestä, on kaikkien asiakkuuden osa-alueiden oltava kunnossa ja niiden on tyydytettävä asiakkaan tarpeet. Myös asiakkuuden tulevaisuuden hahmottaminen on tärkeää sitouttamisen ja asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta. Jotta asiakas pysyisi tyytyväisenä jatkossakin, on palvelun tuottajan pystyttävä tarjoamaan juuri hänelle räätälöityjä palveluita ja saatava asiakas tuntemaan itsensä tärkeäksi ja huomioiduksi. Omaisuudenhoitotyössä tämä voi tarkoittaa esimerkiksi tasaista yhteydenpitoa asiakkaaseen puhelimen ja tapaamisten kautta sekä tehdä kaikin puolin asiakkuudesta mahdollisimman vaivatonta. Myös yksilöllisen sijoitusstrategian avulla asiakas tuntee itsensä huomioiduksi ja että hänen tarpeitaan on kuunneltu erityisen hyvin.

Kun asiakas kokee saavansa yritykseltä jotain enemmän kuin sen kilpailijalta, voidaan puhua yrityksen tuottamasta lisäarvosta asiakkaalle. Lisäarvo muuttaa asiakkaan käyttäytymistä, ja on tärkeää viestiä asiakashankinnan yhteydessä lisäarvosta asiakkaalle. Asiakkaan haluttuunotolla tarkoitetaan asiakassuhteen kehittämistä kohti pysyvää asiakkuutta. Arvoa asiakkaalle pyritään lisäämään ja samalla tavoitellaan suurempaa osuutta asiakkaan kokonaisuustoista. Asiakkuuden kehittäminen tai jalostuminen pyrkii syventämään asiakassuhdetta. Tämä tarkoittaa asiakkaan syvällisempää tuntemista ja asiakkaan tarpeiden mukaisia toimenpiteitä. Tavoitteena on siis saada asiakas sitoutumaan yritykseen. (Korkeamäki ym. 2002, 140.)

Asiakkaiden säilyttämiseen tulisikin kiinnittää erityisen suurta huomiota. Asiakkaiden hankintaan uhrataan paljon kustannuksia ja aikaa, mutta heidän pitämiseensä kiinnitetään yleensä liian vähän huomiota ja resursseja. Asiakastyytyväisyyteen panostaminen ei välttämättä takaa asiakkaan sitoutumista yritykseen. Tutkimusten mukaan myös tyytyväiset asiakkaat vaihtavat yritystä. Syynä on se, että yritysten tuottama arvo asiakkaalle on vähentynyt. Asiakkaat säilytetään siis tuottamalla arvoa asiakkaalle asiakassuhteen kaikissa vaiheissa. (Korkeamäki ym. 2002, 141.) Varainhoitoalalla arvon tuottaminen asiakkaalle on konkreettisesti sijoitusten tuotto.

4 Asiakastyytyväisyys

Tyytyväiset asiakkaat ovat yrityksen parasta pääomaa. Asiakkaat kertovat kokemuksistaan toisilleen ja viesti yrityksen toiminnasta kulkee eteenpäin. Kun yrityksen tuotteet ja palvelut vastaavat asiakkaiden odotuksia, saadaan tyytyväisiä asiakkaita. Tyytyväinen asiakas kertoo keskimäärin kolmelle henkilölle saamastaan palvelusta, tyytymätön yhdelletoista. Tämän takia on tärkeää pitää asiakkaat tyytyväisinä, asiakkaiden tekemä markkinointi on myös ilmaista ja vaikutuksiltaan tehokasta. Tuttavan suosittelua pidetään lisäksi luotettavampana kuin mainosta. (Anttila & Iltanen 2001, 50; Korkeamäki ym. 2002, 101.)

Asiakkaan tyytyväisyys etenkin palvelujen alalla on varsin yksilöllinen kokemus. Palvelu on eri asiakkaille palvelua tarjoavan yrityksen kannalta katsoen useinkin sama, mutta asiakkaat kokevat laatutason erilaiseksi. Asiakkaan tyytyväiseksi saaminen vaatii yritykseltä ajan tasalla olevaa tietoa asiakaskunnan tarpeista ja odotuksista. Tämä edellyttää yritykseltä toimivaa informaatiojärjestelmää sekä jatkuvia ponnisteluja asiakkaan näkökulman omaksumiseksi ja asiakkaan ongelmien ratkaisemiseksi. (Anttila & Iltanen 2001, 51.)

Onnistumisella ja epäonnistumisella asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutustilanteissa on eri vaikutus asiakkaan tyytyväisyyteen. Poikkeuksellisissa asiakaskohtaamisissa, joita esiintyy harvemmin ja joissa tehdään suuria päätöksiä, onnistuminen ja epäonnistuminen vaikuttavat erityisen paljon asiakkaan tyytyväisyyteen. Jos yritys puolestaan epäonnistuu tavanomaisimmassa rutiinikohtaamisissa, asiakas antaa sen yleensä muutaman kerran anteeksi, mutta toistuvia epäonnistumisia ei hyväksytä. Säännöllisiin kohtaamisiin voidaan lukea kuuluvaksi asiakkaiden palveleminen ja asiakaspalvelu kokonaisuudessaan. (Korkeamäki ym. 2002, 140-141.) Omaisuudenhoidossa säännölliset asiakaskohtaukset voivat olla esimerkiksi asiakasraportointi sijoitussalkun tapahtumista sekä varainhoitajan jatkuva yhteydenpito asiakkaaseen.

Asiakkaiden tyytyväisyyden mittaaminen on osa yrityksen laatuja järjestelmää ja asiakassuhteiden seuranta. Tyytyväisyysmittauksissa olisi kartoitettava sekä asiakkaan odotuksia että asiakkaan kokemuksia ja niiden välistä tasapainoa. Tyytyväisyysmittausten ongelmana on, että asiakkaiden odotukset muuttuvat jatkuvasti ja asiakkaalla on monta roolia. Ostaja, maksaja ja käyttäjä odottavat tuotteelta tai palvelulta ehkä eri asioita. Asiakas pitäisikin saada kertoa yrityksille odotuksistaan ja kokemuksistaan. Erityisen tärkeää olisi saada hyvin tyytymättömät asiakkaat antamaan palautetta, koska silloin olisi mahdollisuus korjata virhe ja pelastaa asiakassuhde. (Bergström & Leppänen 2003, 199-200.)

4.1 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuus on perinteisesti määritelty yrityksen näkökulmasta käyttäytymisenä, tunteina tai näiden kahden yhdistelmänä. Asiakasuskollisuuden nähdään perustuvan erilaisiin syihin, kuten asiakastyytyväisyyteen ja koettuun laatuun, jotka sitten tuottavat asiakkaan käyttäytymisessä ilmeneviä seurauksia, kuten uudelleenostoaikeita ja suosittelua muille. Asiakasuskollisuudesta voidaan myös erottaa palvelu-uskollisuus sekä brändi-uskollisuus, jolloin asiakkaan yritystä kohtaan kokema uskollisuus kohdistuu vain toiseen näistä. (Paavola 2006, 32-33.)

Asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus liitetään usein yhteen, mutta tyytyväinen asiakas ei välttämättä ole uskollisuuden tae. Asiakasuskollisuus on monien erilaisten sidosten lopputulos. Sidokset voivat olla rakenteellisia, kuten lailliset, taloudelliset ja ajalliset sidokset, osa sidoksista taas on asiakkaan kokemia, kuten osaamis pohjaiset ja ideologiset sidokset. Asiakastyytyväisyyskin on siis koettu sidos. Yleisesti ajatellaan myös, että uskolliset asiakkaat ovat kannattavampia, kuin muut asiakkaat. Uskollisten asiakkaiden tuomat säännölliset kassavirrat mahdollistavat investoimisen uusien asiakkuuksien luomiseen. Lisäksi pitkäaikaisia asiakkaita voidaan ohjata siten, että asiakkuuden kustannukset alenevat. (Storbacka & Lehtinen 1998, 102.)

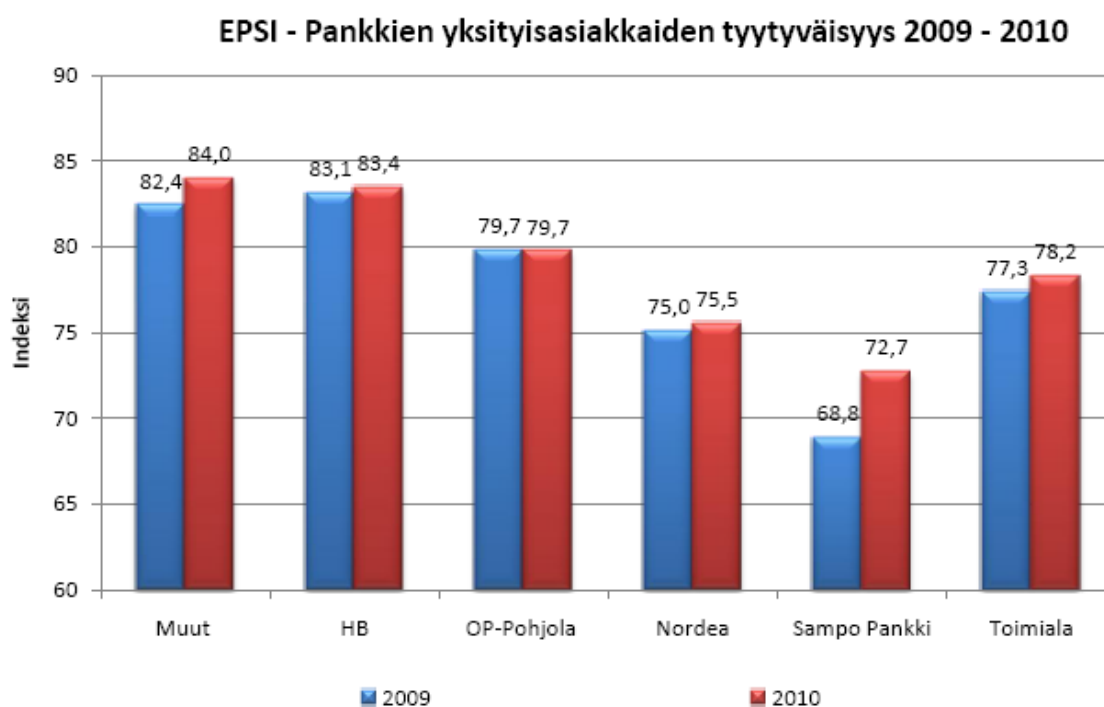
Yritysten päämääränä on saada kannattavat asiakkaat uskollisiksi asiakkaiksi. Käytännössä voi kuitenkin olla niin, että monet uskolliset asiakkaat tuottavat paljon palvelukustannuksia ja saavat hyviä alennuksia, jolloin asiakassuhde ei olekaan enää kannattava. Yritykset pyrkivät lisäämään asiakasuskollisuutta esimerkiksi erilaisilla eduilla. Monet yritykset tekevät myös asiakassuhteen lopettamisen hankalaksi, esimerkiksi sopimuksen purkamisen vie aikaa ja vaijaa. Parhaiten asiakasta sitovat yritykseen kuitenkin henkilösuhteet asiakaspalvelijoihin ja sama arvomaailma yrityksen kanssa. (Bergström & Leppänen 2003, 200-201.)

4.2 Asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus Suomen pankeissa

Kansainvälinen EPSI Rating -tutkimus tutkii lähes vuosittain pankkien asiakkaiden tyytyväisyyttä ja asiakasuskollisuutta Suomessa. Tutkimuksen mukaan Suomen pankit selviävät tähän asti erittäin hyvin talouskriisin vaikutuksista. Taantuma näkyy kuitenkin huonontuneessa pankkiuskollisuudessa, sillä kuluttajat ovat entistä kriittisempiä. Pankkitoimialan tyytyväisyysindeksi on kuitenkin korkeimmalla tasolla kahteentoista vuoteen. (Suomen pankit EPSI Rating asiakastyytyväisyystutkimus 2010.)

EPSI Rating -tutkimuksessa asiakastytyväisyysindeksiä käytetään verrattaessa eri tyytyväisyystasoja. Sen arvo voi vaihdella välillä 0 - 100, jossa 100 tarkoittaa, että kaikki yrityksen asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä. Asteikko on seuraavanlainen:

- alle 60 huono taso
- 60 - 75 välttävä / tyydyttävä
- 75 - 100 hyvä / erittäin hyvä (suuri merkitys liiketoiminnassa)

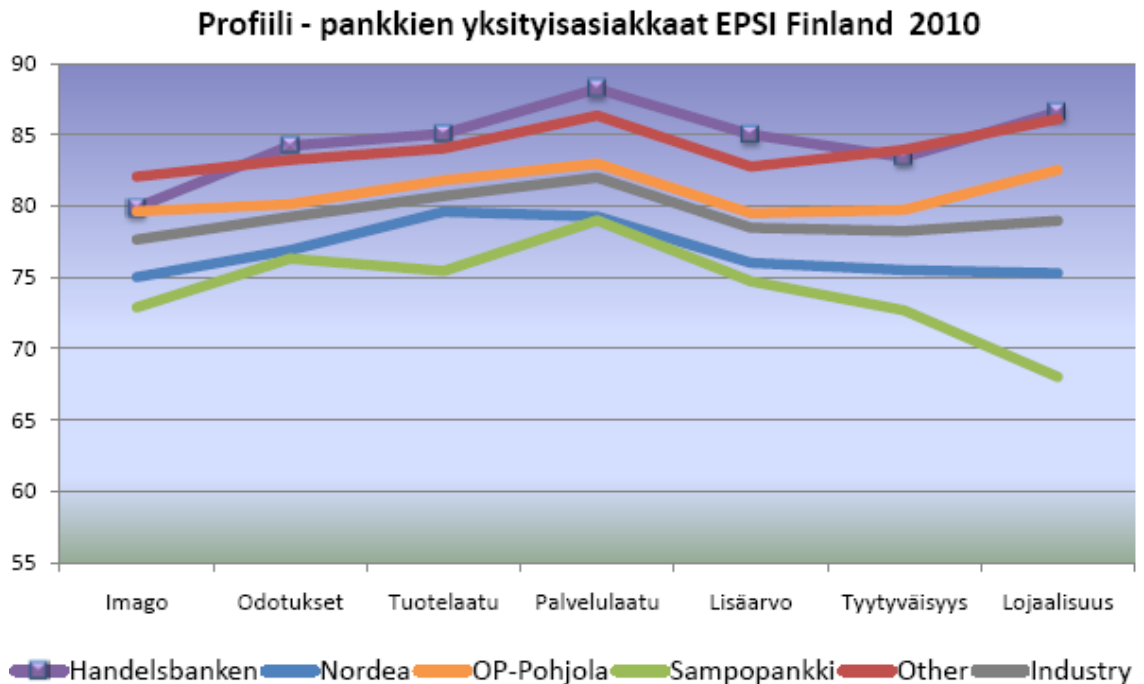


Kuvio 8: Pankkien yksityisasiakkaiden tyytyväisyys 2009-2010
(Suomen pankit EPSI Rating asiakastytyväisyystutkimus 2010, 3.)

Kaksi vuotta peräkkäin ykköstilaa pitänyt Handelsbanken on päästänyt tärkeän vertailuryhmän "Muut pankit" ohitse tänä vuonna. Tähän ryhmään kuuluvat muun muassa Aktia, Paikallisuuspankit, Säästöpankit, Tapiola Pankki sekä Ålandsbanken. (Suomen pankit EPSI Rating asiakastytyväisyystutkimus 2010, 2.) Näille pankeille on tyypillistä, että ne toimivat alueellisesti ja /tai ovat keskittyneet tiettyihin asiakassegmentteihin. Keskittämällä toimintansa tiettyihin asiakassegmentteihin, asiakkaiden odotuksiin onkin helpompi vastata, jolloin myös asiakastytyväisyys on yleensä korkeammalla.

Yksittäisenä ryhmänä muiden pankkien joukosta nousevat Säästöpankit, joiden asiakastytyväisyys nousi peräti 86,2 pisteeseen sekä asiakasuskollisuus 91,0 pisteeseen. Paikallisuuspankit olivat toinen vahva ryhmä, mutta se häviää selkeästi Handelsbankenille asiakasuskolli-

suudessa. Myös Aktia jää edellisten taakse, hyvästä tuloksestaan huolimatta. (Suomen pankit EPSI Rating asiakastytyväisyystutkimus 2010, 2.)



Kuvio 9: Asiakastytyväisyyteen ja -uskollisuuteen vaikuttavat tärkeimmät seikat (Suomen pankit EPSI Rating asiakastytyväisyystutkimus 2010, 5.)

Tutkimuksessa mitattua asiakasuskollisuutta on kahdenlaista. Asennepohjainen uskollisuus viittaa tilanteeseen, jossa mietitään nykyisen pankin vaihtamista, jos olisi olemassa toinen yhtä hyvä tai parempi vaihtoehto. Käyttäytymispohjainen uskollisuus taas mittaa sitä, kuinka suurella todennäköisyydellä asiakas tulee vaihtamaan pankkia. EPSI Rating tutkimuksessa mitataan molempia yhdessä sekä lisäksi sitä, miten asiakas levittää sanaa ja suosittelee omaa pankkia muille. Henkilökohtainen asiakaspalvelu nousi vuonna 2010 ratkaisevaksi valitiksi. Monet asiakkaat ovat ilmoittaneet jopa vaihtaneensa pankkia kun oma pidetty pankkineuvoja on vaihtunut. Konttoreiden sijainnilla ei vaikuttanut olevan ratkaisevaa merkitystä, paitsi maaseudulla. (Suomen pankit EPSI Rating asiakastytyväisyystutkimus 2010, 4.)

Kuviosta 9 päätellen asiakkaat arvostavat eniten kaikissa pankeissa palvelun laatua. Tämä on yleinen nykyaikana huomattava suuntaus, ja palvelu onkin kehittynyt yhdeksi merkittävimmistä kilpailukeinoista myös muiden alojen yritysille. Palvelun jälkeen asiakastytyväisyyteen ja -uskollisuuteen vaikuttavista tekijöistä tulevat tuotteen laatu sekä sen tuottama arvo asiakkaalle. Jos yritys todella panostaa palveluun ja sen laatuun, eikä vain ajattele sitä yhtenä osana muita toimintoja, voi sen avulla nousta selvästi kilpailijoiden ohi.

4.3 Palvelun laatu

Palveluyrityksiä ovat perinteisesti asiakkaiden ongelmia ja elämää helpottavat yritykset. Palveluyrityksiin voidaan lukea myös asiantuntijayritykset. Ne ovat sellaisia, joita asiakas tarvitsee tiedon puutteen vuoksi tai joiden toimintaa varten tarvitaan tietty lakiin perustuva pätevyys, luvanvaraisuus, auktorisointi, rekisteröitymisvaade tai jolla on rajoitetut, erikoistuneet markkinat. Usein asiantuntijayrityksen koko tuotantokapasiteetti perustuu työntekijöiden osaamiseen, aivopääomaan. Asiantuntijayrityksessä jokaisella työntekijällä on vastuu paitsi asiakaspalvelusta myös asiakassuhteiden luomisesta, kehittämisestä ja ylläpidosta. Asiakassuhteet ovat usein työntekijäkohtaisia. Kokonaisvaltainen markkinointi on siten jokaisen työntekijän tehtävä. (Korkeamäki ym. 2002, 103-104.) Omaisuudenhoitopalveluja tuottava yritys voidaan lukea asiantuntijayritykseksi.

Yhdysvaltalaisen tutkimuksen mukaan 68 prosenttia asiakasmenetyksistä johtui huonosta asiakaspalvelusta. Loput johtuivat muun muassa tuotteen heikosta laadusta sekä liian korkeista hinnoista. Asiakkaan palvelutilanteessa kokema laatu on vahvasti odotusten, tunteiden, mielikuvien ja tilannetekijöiden tulosta. Asiakkaat odottavat markkinoilla hyvää palvelua, mutta harvat ovat valmiita maksamaan siitä käyvän hinnan. Asiakas muodostaa tavallisesti käsityksensä palvelun laadusta seuraavien tekijöiden pohjalta: pätevyys ja ammattitaito, luotettavuus, uskottavuus, saavutettavuus, turvallisuus, kohteliaisuus sekä palvelualttius ja palveluasente. (Rissanen 2005, 213-215.)

Laadukkaan asiakaspalvelun luominen edellyttää, että mahdollisimman monen virheen esiintyminen voidaan ennaltaehkäistä kokonaan tai sellainen päästään korjaamaan mahdollisimman nopeasti. Vaikka näitä virhetilanteita pyrittäisiin ennaltaehkäisemään, ei asiakaspalvelussa voida kokonaan välttää tilanteita, joissa asiakas on tyytymätön. Ihmiset kokevat hyvin erilaiset asiat hyväksi asiakaspalveluksi ja asiakaspalvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan. Tästä syystä sen tuottaja ei voi etukäteen täysin varmistaa tuottamansa palvelun laatua, vaan hän kokee sen samaan aikaan asiakkaan kanssa. (Reinboth 2008, 102-103.)

Asiakkaan kokemus saamastaan yrityksen palvelun laadusta sekä asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen laajuus ja kiinteys muodostavat asiakkaan kokeman palvelun arvon. Asiakkaalla oleva mielikuva yrityksestä on tärkeä osa asiakkaan kokemaa palvelun laatua ja arvoa. Yrityskuvaan vaikuttavat asiakkaan omat kokemukset, lehtien, television ynnä muiden viestimien kautta saatu tieto sekä lisäksi tuttavien kokemukset ja käsitykset. Yrityskuva muuttuu hitaasti, mutta jokainen kontakti yritykseen ja sen edustajaan muovaa asiakkaan mielikuvaa myönteiseen tai kielteiseen suuntaan. (Lampikoski ym. 1997, 285.)

Asiakkaiden arvioidessa palvelun laatua he pitävät yleensä tärkeänä sitä, mitä he saavat itselleen vuorovaikutussuhteessa yrityksen kanssa. Vuorovaikutusta on se, mitä asiakkaalle jää, kun palveluprosessi asiakkaan ja asiakaspalvelijan kanssa on ohi, esimerkiksi omaisuudenhoitoneuvottelussa. Teknisen laadun asiakkaat pystyvät usein mittaamaan melko objektiivisesti, onhan kyseessä ongelman tekninen ratkaisu. (Grönroos 2000, 62 -63.)

Myös toiminnallinen laatu vaikuttaa asiakkaaseen hänen arvioidessaan palvelun laatua. Toiminnallinen laatu tarkoittaa sitä, miten tekninen laatu välitetään asiakkaalle. Pankkiautomaatin tai yrityskonsultin saavutettavuus tai pankkivirkailijan ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä hänen tapansa tehdä ja sanoa sanottavansa vaikuttavat myös asiakkaan palvelusta saamaan käsitykseen. Tästä esimerkkinä tapa, jolla varainhoitajan asiakkaalle välittämä palvelu tai tietyn sijoitustuotteen myynti on käytännössä suoritettu. Tällaista toiminnallista laatua asiakas ei pysty arvioimaan niin objektiivisesti kuin teknistä laatua. (Grönroos 2000, 63 - 64.)

Yleensä asiakas näkee yrityksen ja sen resurssit sekä toimintatavat, eikä näin ollen palvelun tarjoaja voi piiloutua tuotemerkin tai jonkin jakelukanavan taakse. Tämän takia yrityksen tai sen toimipisteen imago on useimmissa palveluissa erittäin tärkeä ja voi vaikuttaa laadun kokemiseen monin tavoin. Jos asiakkaalla on jo valmiiksi myönteinen mielikuva palvelun tarjoajasta, pienet virheet eivät ole niin vakavia asiakkaan näkökulmasta. Toisaalta jos virheitä sattuu useastikin, koko yrityksen imago kärsii. (Grönroos 2000, 64.)

4.4 Asiakkuuden rakenne ja asiakastyypit

Yrityksen asiakaskunta koostuu erilaisista asiakkuuksista. Asiakkuus koostuu asiakaskohtaamisista ja asiakaskohtaukset koostuvat erilaisista toiminnoista. Asiakkuuksia tulisi kehittää niiden kaikilla tasoilla: asiakaskanta-, asiakkuus-, asiakaskohtaus- ja toimintatasolla. Monet asiakkuuksiin liittyvät ongelmat syntyvät siitä, ettei osata analysoida asiakkuuksia oikealla tavalla ja toteuttaa toimenpiteitä yhtenäisesti asiakkuuden eri tasoilla. Asiakkuuksien rakenteen tarkastelu soveltuu erityisen hyvin asiakkuuden arvon kannattavuustason kehittämiseen. (Storbacka & Lehtinen 1997, 53.)

Asiakkuuksia voi koota asiakaskannoiksi, ja tarkastella asiakaskantatasolla asiakkuuksien välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi kannattavimmat asiakkuudet voi koota yhdeksi asiakaskannaksi ja analysoida, miten näiden rakenne eroaa kannattamattomista. Hyödyllistä on myös analysoida asiakaskannasta löytyviä potentiaaleja. Ne liittyvät sekä asiakkuuden volyymin kasvattamiseen että asiakkuuksien tuottamien kustannusten vähentämiseen. Lisäksi arvoa voidaan kasvattaa asiakkuuden kestoon vaikuttamalla. (Storbacka & Lehtinen 1997, 53.)

Asiakkuudet voidaan jakaa myös suojeltaviin asiakkuuksiin, kehitettäviin asiakkuuksiin ja muutettaviin asiakkuuksiin. Suojeltavien asiakkuuksien arvo on yritykselle suurin. Ne ovat yleensä niin sanottuja kanta-asiakkaita, joiden kohdalla on onnistuttu arvontuottamisproses- sissa. Asiakassuhde on kannattava ja yleensä kyseessä on uskollinen asiakas. Tavoitteena on- kin säilyttää asiakkuuksien kannattavuus ja kehittää sitä edelleen. (Korkeamäki ym. 2002, 163.)

Kehitettävät asiakkuudet sisältävät merkittävää volyyymi- ja kannattavuuspotentiaalia. Tällai- sia asiakkuuksia kannattaa kehittää erilaistamalla tarjontaa sekä yksilöllistää heille tarjotta- via palveluja. Nämä asiakkaat eivät vielä ole saaneet täyttä hyötyä yrityksen tarjoamasta ar- vosta. Muutettavat asiakkuudet ovat puolestaan yritykselle lähes kokonaan kannattamatto- mia. Näiden asiakkaiden arvontuotantoprosessi kannattaa suunnitella uudelleen tai niistä tu- lee luopua kokonaan. (Korkeamäki ym. 2002, 163-164.)

Mitä kovempi kilpailu kyseisellä alalla on, sitä tarkemmin asiakkuudet on ryhmiteltävä kilpaili- joista poikkeavalla tavalla tai sitä paremmin tietyn asiakastyypin tarpeisiin on vastattava. Eri asiakkaat käyttävät yrityksen palveluita ja tuotteita eri tavalla, joten käytön määrä ja tyyli onkin tärkeä peruste asiakkuuksien ryhmittelylle. Asiakassuhteen mukaan ratkaistaan esimer- kiksi miten paljon kullekin ryhmälle mainostetaan yrityksen palveluita ja tuotteita. (Berg- ström & Leppänen 2003, 57.) Eri asiakastyypit myös arvostavat eri asioita, toisille on tärkeää mahdollisimman alhainen hinta ja toisille taas korkea laatu tai hyvä palvelu. Jotta jokaista asiakastyypistä voitaisiin palvella juuri oikealla tavalla ja osattaisiin tarjota hänelle sopivia tuotteita, asiakastyypin tunnistaminen on erittäin tärkeää.

5 Tutkimus

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tutkimuksessa käytettävä tutkimusmenetelmä, tutkimuksen otanta, tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja objektiivisuus, tutkimuksen toteutus ja tutkimuskysymyksiä luominen sekä tulosten analyysimenetelmä. Tutkimuksen suunnittelu ja toteutusvaihe sekä käytettävä analysointitekniikka käydään myös tässä luvussa lävitse. Luvun perusteella tutkimuksen kulusta saa selkeän kuvan, jonka avulla tutkimuskokonaisuus on helppo hahmottaa.

5.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen onnistumista voidaan arvioida erityisesti siitä näkökulmasta, miten hyvin se pysyy antamaan vastauksia tai selkeyttämään tutkittavaa ongelmaa tai kohdetta. Tutkimusmenetelmää valitessa tulisikin tehdä selväksi, mihin kysymyksiin tutkimuksella haetaan vastauksia ja minkälaisella tutkimusaineistolla vastaukset saataisiin parhaiten. Tutkimusmenetelmävaihtoehtoina on joko kvantitatiivinen eli määrällinen tai kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus. (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2008, 28.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisella tutkimusotteella eli laadullisella tutkimuksella on tarkoitus tutkia, ymmärtää ja antaa merkityksiä tutkittaville asioille (Mäntyneva ym. 2008, 31). Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi, koska tarkoitus on kuvailla tietyn joukon kokemuksia ja mielipiteitä x-pankin asiakkuudesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin vaan pyritään kuvaamaan jotakin tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jostakin ilmiöstä (Eskola & Suoranta 2005, 61). Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan kuitenkin yleistää koskemaan samantyyppisiä potentiaalisia ja olemassa olevia asiakkaita. Kvalitatiivista tutkimusmenetelmää käytettäessä tutkimustulosten analysoinnissa voidaan käyttää taulukoita tai kuvioita ja tutkimustuloksia voidaan esittää prosentuaalisissa muodoissa, mutta niitä tulkitaan etenkin sanallisesti.

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii vastaamaan ensisijaisesti kysymyksiin miksi ja miten ihmiset toimivat niin kuin toimivat. Esimerkiksi miksi he päätyvät ostamaan tietyn tuotteen tai palvelun ja miten heidän päätöksensä voi mahdollisesti vaikuttaa. Tämän takia laadullisen tutkimuksen avulla on mahdollista ymmärtää valittua kohderyhmää paremmin kuin määrällisen tutkimuksen perusteella. (Mäntyneva ym. 2008, 69-70.)

Tutkimus suoritetaan haastattelututkimuksena, joka on yleisesti käytetty ei-kokeellinen tutkimusasetelma. Ei-kokeellisen tutkimusmenetelmän avulla voidaan kuvailla miten erilaiset

ominaisuudet, mielipiteet jne. ovat jakaantuneet tutkittavassa joukossa. Näille tutkimuksille tyypillisiä piirteitä ovat ne, että havaintoyksikköinä ovat ihmiset ja tieto kerätään strukturoituina kysymyksinä eli valmiit vastausvaihtoehdot sisältävinä kysymyksinä, haastattelujen avulla, havainnoimalla tai antamalla vastaajien täyttää kyselylomake. Kysely- ja haastattelututkimuksen avulla voidaan tutkia esimerkiksi asiakastyytyvää yrityskuvaa, työilmapiiriä sekä kuluttajien ostoaikeita. (Taanila 2010, 7.)

Henkilökohtaisessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava ovat suorassa vuorovaikutuksessa ja keskustelevat kasvoistusten. Etuja tällaisessa haastattelumenetelmässä on muun muassa vastausprosentin suuruus, väärinkäsitysten vähäinen mahdollisuus, avoimien ja monimutkaistenkin kysymysten käyttäminen sekä haastattelijan mahdollisuus täydentää tutkimusta havainnoillaan. Lisäksi vastaukset ovat yleensä tarkkoja sekä ne saadaan nopeasti. (Lahtinen & Isoviita 1998, 63.) Onnistuakseen haastattelu edellyttää hyvää keskittymistä sekä haastattelijalta että haastateltavalta. Tavallisimmat virheiden lähteet haastattelussa ovat ajankohta, haastattelijan vaikutus, kysymysten sanamuodon muuttuminen, haastateltavien johdattelu, riittämättömät lisäkysymykset sekä vastausten virheellinen merkintätapa ja tulkinta raportoinnin yhteydessä. (Mäntyneva ym. 2008, 71.) Näitä virheitä pyrittiin minimoimaan sillä, että haastattelija oli haastateltaville entuudestaan tuntematon ja haastattelu tehtiin objektiivisesta näkökulmasta. Haastateltava sai myös itse päättää haastatteluun sopivan ajankohdan sekä haastattelupaikan.

Tässä opinnäytetyössä käytettävän tutkimusmenetelmän voi lukea ainakin osittain kilpailutalannetutkimukseksi. Sellaisen tutkimuksen keskeisimmät selvityskohteet ovat markkina-asemaan ja yrityksen mielikuvakenttään liittyvät tekijät. Näissä tutkimuksissa tuloksiin liittyy erityisesti yrityksen asema verrattuna sen merkittävimpiin kilpailijoihin. Markkina-aseman selvittämiseksi voidaan käyttää esimerkiksi alan yhteisiä tilastoja ja kyselytutkimuksia. Mielikuvakentän tutkimuksiin kuuluvat erilaiset yrityskuva- ja palvelukuvatutkimukset. Näissä ovat keskeisiä mitattavia seikkoja myös tietoisuus ja tunnettuus sekä suosituimmuus. (Anttila & Iltanen 2001, 356-357.)

5.2 Tutkimuksen otanta

Tutkimusaineiston keräämistävän valinnan jälkeen päätetään tutkimuksen otanta, eli minkälaiseen ryhmään tutkimus kohdistetaan. Otos otetaan perusjoukosta, eli tutkimuksen koko kohderyhmästä, jonka näkemyksiä, kokemuksia ja mielipiteitä tutkimuksella halutaan selvittää. Otos kuvaa ja edustaa siis perusjoukkoa. Näin otoksen perusteella pystytään tekemään päätelmiä koko perusjoukosta, mikä yleensä parantaa tutkimuksen käytännön toteutettavuutta. Otoksesta kerätyn tutkimusaineiston jälkeen se analysoidaan ja siitä pyritään tekemään koko perusjoukkoa koskevia yleistyksiä ja johtopäätöksiä. (Mäntyneva ym. 2008, 37.)

Tässä tutkimuksessa etusijalla on tutkimuksen toimeksiantajan toiveet ja tavoitteet tutkimustulosten hyödyntämisen suhteen. Täytyy kuitenkin harkita tarkkaan, kuinka pitkälle meneviä tulkintoja pienellä otoskoollla voi tehdä. Otos ja sen luotettavuus onkin yksi onnistuneen tutkimuksen tärkeimmistä elementeistä. Ennen kuin otoksen pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä koko perusjoukosta, on pohdittava, kuinka hyvin tehty otos edustaa sitä perusjoukkoa, johon päätelmiä on tarkoitus yleistää. Kvalitatiivista tutkimusotetta käytettäessä tutkija käyttää usein harkinnanvaraista otantaa, jolloin tutkijan on perusteltava tutkimusraportissaan, miksi juuri tähän otokseen päädyttiin ja kuinka yleistettävissä tulokset ovat. (Mäntyneva ym. 2008, 39.)

Oikean otoskoon määrittely on tärkeää koko tutkimuksen onnistumisen kannalta ja usein on kyse siitä, kuinka paljon aineiston keräämiseen on käytettävissä aikaa ja rahaa. Otoksen kokoon vaikuttavat esimerkiksi riittävän aineiston määrä vertailujen tekemiseksi sekä otoksen kokoon riittävyys silloin kun havaintoaineistoa ryhmitellään. Tällöin otoksen täytyy olla tarpeeksi laaja kaikkien ryhmien osalta. Jos aineistoa luokitellaan esimerkiksi taustamuuttujien perusteella, täytyy aineiston olla riittävä jokaisessa taustamuuttujaryhmässä. (Mäntyneva ym. 2008, 39-40.) Suuntaa-antavana sääntönä pidetään myös sitä, että otoskoon on oltava vähemmän kuin puolet perusjoukosta, muutoin tutkimukseen on järkevintä ottaa mukaan koko perusjoukko (Lahtinen & Isoviita 1998, 53).

Otoskoosta päätettäessä täytyy huomioida myös, että kaikkia otokseen valittuja ei tavoiteta eikä kaikki tavoitetut suostu vastaamaan. Jos kyseessä on muu kuin henkilökohtaisesti tehty tutkimusmenetelmä, osa vastaajista voi vastata niin puutteellisesti, virheellisesti tai pilailumielessä, että heidän vastauksensa joudutaan hylkäämään. Tämän vuoksi erityisesti kirjekyselyissä otosta on suurennettava etukäteen poistuman, eli vastauskadon verran. (Lahtinen & Isoviita 1998, 54.)

Tässä tutkimuksessa perusjoukko on vuoden 2008 alusta ja sen jälkeen x-pankin asiakkaaksi tulleet henkilöt, joilla on sijoitusvarallisuutta yhdestä viiteen miljoonaan euroa. Tällaisia asiakkaita x-pankilla on yhteensä noin 40. Tästä perusjoukosta otettiin otanta, jonka katsottiin kattavan perusjoukko mahdollisimman hyvin. Otannassa on mukana eri-ikäisiä, eri ammateissa olevia henkilöitä sekä miehiä että naisia. Näillä kriteereillä pyrittiin saamaan mahdollisimman erilaisia vastauksia kysymyksiin, sekä siihen, että otanta kuvaisi mahdollisimman tasaisesti koko perusjoukkoa. Otantakoko on 10 asiakasta ja siihen päädyttiin toimeksiantajan tahdosta. Tällä tarkoitetaan sitä, että toimeksiantaja nimesi ehdokkaat, joita pyydetäisiin osallistumaan tutkimukseen. Tässä siis käytettiin hyväksi sitä, että toimeksiantaja tuntee asiakkaansa, sekä pystyi näin arvioimaan, ketkä henkilöt soveltuisivat luonteeltaan sekä aikatauluiltaan haastateltaviksi. Otanta on rajattu myös vain pääkaupunkiseudulla asuviin asiakkaisiin, sillä se

oli välttämätöntä haastattelujen toteuttamiseksi. Otoksen keskittymistä vain pääkaupunkiseudulle perusteltiin myös sillä, että x-pankin kohdemarkkina on juuri tämä alue. Yksi haastateltavista asiakkaista oli asuinpaikkakunnaltaan poikkeuksellinen, mutta oli pääkaupunkiseudulla haastattelujentekoajankohtana, joten tämä asiakas päätettiin ottaa mukaan tutkimukseen.

5.3 Tutkimuksen toteutus ja tutkimuskysymykset

Tutkimus toteutettiin suunnittelemalla kysymykset haastatteluista varten, keräämällä tutkimusaineisto eli haastattelut nauhurin ja muistiinpanojen avulla, käsittelemällä saatu tieto ja laatimalla lopuksi tuloksista raportti.

Kysymyslomake on kysely- ja haastattelututkimusten olennainen osatekijä, ja kysymysten muoto on useimmiten suurin virheiden aiheuttaja. Kysymysten huolelliseen laatimiseen kannattaakin panostaa ajallisesti, sillä se pienentää osaltaan tutkimuksen myöhempiin vaiheisiin tarvittavaa aikaa. Kysymysten suunnittelu aloitetaan tutkimuksen luonteen ja tavoitteiden täsmentämisellä. Kysymysten muotoilu on perustuttava siihen, mitä tietoja tutkimuksella halutaan saada. (Lahtinen & Isoviita 1998, 74.) Haastattelukysymysten muotoiluun osallistui neljä henkilöä, joista kolme oli toimeksiantoyrityksen edustajia. Suunnitteluryhmän avulla pyrittiin tekemään kysymyksistä mahdollisimman yksiselitteisiä ja selkeitä. Kohdeyrityksen edustajien mukanaololla varmistettiin myös se, että kysymykset kohdistuvat juuri toimeksiantoon eli siihen mitä tutkimuksella haluttiin selvittää.

Tiedonkeruuvälineen eli kyselylomakkeen rakentamiseen tulee kiinnittää erityisen paljon huomiota, sillä huonosti toteutetulla lomakkeella ei saa aikaiseksi hyvää tutkimusta. Kysymyslomakkeen tulisi olla selkeä ja jäsenneily sekä looginen. Lomake ei saa olla liian pitkä ja monimutkainen. Tutkimuksen kohteen tulee ymmärtää kysymykset helposti ja pystyä vastaamaan niihin yksiselitteisesti. Kysymyslomakkeen alkuun sijoitetaan helpot kysymykset, joita ovat yleensä taustatekijöitä selventävät kysymykset kuten ikä, sukupuoli, koulutus, asuinpaikka ja ammatti. (Lahtinen & Isoviita 1998, 74 - 75; Mäntyneva ym. 2008, 53 - 54.) Haastattelututkimuksessa lomakkeen ulkonäöllä ei ole niin suurta merkitystä, sillä haastateltava ei välttämättä edes näe kysymyksiä kirjallisessa muodossa.

Tuntemusten mittaamiseen voidaan käyttää muun muassa valmiita vaihtoehtoja tarjoavaa asteikkoa tai avoimia kysymyksiä. Tässä tutkimuksessa käytettävät kysymykset ovat pääasiassa avoimia kysymyksiä. Avoimessa kysymyksessä ei anneta valmiita vastausvaihtoehtoja valittavaksi, vaan vastaaja saa itse muotoilla vastauksensa. Avoin kysymys on paikallaan, jos tutkija ei ennakoon tiedä tai osaa luokitella mahdollisia vastausvaihtoehtoja. Avoimen kysymyksen avulla voidaan saada yllättäviä ja käyttökelpoisia mielipiteitä. Avoimien kysymysten käsit-

tely ja vastausten luokittelu on kuitenkin aikaa vievää. Tämän vuoksi avoimien kysymysten lukumäärä kannattaa pitää pienenä. (Taanila 2010, 24.)

Vastaajan motivaatiota voidaan parantaa tutkimuksen esittelyllä, jossa kerrotaan sen tarkoitus ja perustellaan sen tarpeellisuus. Joidenkin kysymysten kohdalla voidaan kysymyskohtaisestikin perustella kysymyksen tarkoitusta ja tarpeellisuutta. Motivaation säilyttämiseksi kysymysten esittämisjärjestyksen pitäisi olla loogisesti etenevä. Epäselvät ja vaikeasti tulkittavat kysymykset alentavat vastaajan motivaatiota samoin kuin liian pitkät haastattelut. Vastaajan täytyy kokea, että hän voi vastata kysymyksiin rehellisesti ilman itsensä nolaamisen pelkoa. (Taanila 2010, 26.) Haastattelun kestoksi pyrittiin saamaan noin puoli tuntia, jotta se ei tuntuisi liian raskaalta haastateltaville, ja toisaalta turhan tiedon saamista pyrittiin kontrolloimaan.

Kysymyslomake sisälsi sekä valmiilla vastausvaihtoehdoilla varustettuja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Avoimia kysymyksiä oli enemmän, sillä niiden avulla pyrittiin saamaan syvempi käsitys asiakkaan ajatuksista, mielipiteistä ja tunteista. Ne ovat myös yleisemmin käytettyjä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Strukturoiduissa kysymyksissä oli asteikko yhdetä viiteen, joista haastateltava sai valita parhaan vaihtoehdon. Näissä kysymyksissä valittua numeroa oli myös perusteltava. Strukturoiduista kysymyksistä saadut vastaukset koottiin analyysissa graafiseen muotoon. Valmiit vastausvaihtoehdot sisältäviä kysymyksiä haluttiin käyttää lisäksi tutkimuksessa, sillä niiden analysointi on nopeampaa ja yksiselitteisempää kuin avoimien kysymysten. Kysymyksiä oli yhteensä 26, sisältäen taustamuuttujat. Näistä strukturoituja kysymyksiä oli seitsemän.

5.4 Tutkimustulosten analysointi

Laadullisen tutkimuksen ongelmallisin vaihe on tulkintojen tekeminen, eikä tähän vaiheeseen ole olemassa oikeastaan minkäänlaisia muodollisia ohjeita. Kvalitatiivisen tutkimuksen aineiston analyysitekniikoita on olemassa useammanlaisia ja niiden soveltaminen riippuu ainakin jossain määrin aineiston laadusta. Erityisen tärkeää on tuntee aineisto perinpohjaisesti ennen sen analysoinnin aloittamista. (Eskola & Suoranta 2005; 145, 151.)

Perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuksen perinteissä, on sisällön analyysi. Sen ensimmäisessä vaiheessa tutkija yleensä huomaa, että tutkimuksen aineistosta löytyy useita kiinnostavia asioita, joita ei ehkä ole edes osannut ajatella etukäteen. Kaikkia asioita ei voi kuitenkaan analysoida yhdessä tutkimuksessa, vaan on tehtävä valintoja. Näitä valintoja ohjaavat yleensä tutkimuksen tarkoitus, tutkimusongelmat tai tutkimuksen tavoitteet. (Mäntyneva ym. 2008, 76.)

Analysoinnin toisessa vaiheessa koodataan tutkimusaineisto. Koodimerkit ovat tekstin sisään kirjoitettuja muistiinpanoja, joilla jäsennetään tutkijan tulkintoja aineistosta. Koodimerkit toimivat myös aineiston kuvailun apuvälineenä, esimerkiksi mistä kukin haastateltava on puhunut. Lisäksi koodimerkkien avulla voidaan merkitä kohdat, joihin analyysin seuraavassa vaiheessa halutaan perehtyä. Koodaamisen jälkeen aineistoa on mahdollista tarkastella aineistoa joustavammin. Tietyt kohdat löytyvät helpommin ja asioita sisältöä voi ryhmitellä uudelleen. (Eskola & Suoranta 2005, 155; Mäntyneva ym. 2008, 77.)

Kolmannessa vaiheessa luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään kerätty aineisto varsinaiseksi analyysiksi. Tämä edellyttää kuitenkin kahden ensimmäisen vaiheen toteuttamista sekä lisäksi on kirjoitettava yhteenveto. Luokittelua pidetään yksinkertaisimpana aineiston järjestämisen muotona ja se onkin oikeastaan kvantitatiivista analyysia sisällön teemoilla. Teemoittelu voi olla luokittelun kaltaista, mutta siinä painotetaan sitä, mitä jokaisesta teemasta on sanottu. (Mäntyneva ym. 2008, 77.)

Aineiston analyysissa korostuu monesti aineiston teorialähtöinen perusta. Tutkimuksessa kuvaillaan nämä teoriat, ja ne nivoutuvat yhteen tutkimuksen viitekehyksessä. Aineiston analyysia ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys, johon saatu aineisto suhteutetaan. Analyysissa teoreettiset käsitteet tuodaan esiin valmiina, ja aineiston analyysin luokittelu perustuu teoriaan. Analysoinnissa pystyykään harvoin soveltaman vain yhtä tapaa, ja laadullisen aineiston yksi rikkaus onkin erilaisten analysointitapojen runsaus. Jos yksi tapa ei tunnu johtavan mihinkään tai tuntuu muuten toimimattomalta, voi soveltaa toista tapaa. (Mäntyneva ym. 2008, 78; Eskola & Suoranta 2005, 161.)

Tämän tutkimuksen aineistoa analysoitiin teemoittelun avulla, eli kysymykset ryhmiteltiin aihealueittain ennen vastausten tulkintaa. Analysoinnissa otettiin myös huomioon haastateltavien taustamuuttujat, jos niillä vaikutti olevan ratkaisevaa merkitystä vastauksiin. Lisäksi tutkimusaineistoa analysoitiin koodien avulla, eli se käytiin läpi ja etsittiin eri henkilöiden vastauksista yhteneväisyyksiä ja toistuvia teemoja. Toisaalta analyysissä keskityttiin myös eroavaisuuksien löytämiseen. Strukturoitujen kysymysten analyysi tehtiin pääasiassa kuvioiden avulla, joita täydennettiin kirjallisesti saatujen vastausperusteluiden mukaan.

5.5 Tutkimuksen pätevyys, luotettavuus ja objektiivisuus

Mielipiteitä, asenteita, aikeita ja odotuksia koskevat kysymykset ovat erityisen alttiita luotettavuus- ja pätevyysongelmille. Vastaaja ei välttämättä ole selvillä omista tuntemuksistaan tai ei ehkä ole ennen kysymyksen esittämistä koskaan pysähtynyt miettimään tuntemuksiaan kyseiseen asiaan. Vastaajan tulkinta omasta mielipiteestään voi vaihdella mielentilan, ympäristön ja ajankohdan mukaan. On kyseenalaista, pystyykö ihminen arvioimaan ja tulkitsemaan

tuntemuksiaan objektiivisesti ja valitsemaan tämän perusteella tuntemuksia vastaavan arvon numeeriselta asteikolta. Vastausta valitessaan vastaaja saattaa ajatella myös kyselyn tekijän odotuksia. (Taanila 2010, 23.)

Tutkimusta voidaan pitää reliabelina, jos satunnaiset virheet eivät vaikuta tutkimustuloksiin. Reliabiliteetin tilalla voidaan käyttää suomenkielisiä nimityksiä luotettavuus, tarkkuus tai pysyvyys. Kun havaintoyksikköinä on ihmisiä, tutkimuksen reliabiliteettia heikentäviä tekijöitä ovat muun muassa kysymysten väärinymmärtäminen, haastateltavien muistin puutteellisuus, vastaajan motivaatio, vastaus tilanne, vastausajankohta, vastauspaikka, kysyjän vaikutus annettuihin vastauksiin sekä vastausten virheellinen kirjaaminen. (Taanila 2010, 27.)

Tutkimuksen voidaan myös sanoa olevan luotettava, jos sen analyysi ei sisällä ristiriitaisuuksia. Käytetyn aineistonkeruumenetelmän tarkkuus voidaan varmistaa esimerkiksi useammalla havainnointikerralla. Haastatteluissa tämän voi toteuttaa kysymällä samaa kysymystä eri muodoissa ja varmistua näin ilmiön pysyvyydestä. (Eskola & Suoranta 2005, 213.)

Tutkimusta voidaan pitää validina, jos onnistutaan tutkimaan sitä mitä pitikin tutkia. Validiteetti voidaan suomentaa pätevyudeksi. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen keskeistä sopua. Sisäinen validiteetti liittyy tutkijan tieteellisen otteen sekä alan hallintaan. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisen suhteen pätevyyttä. Tutkimushavainnon sanotaan olevan validi silloin, kun se kuvaa tutkimuskohteen täsmällisesti sellaisena kun se on. Validiteetin edellytyksenä on, että tutkittavien käsitteiden ja ilmiöiden ulottuvuudet tunnustetaan oikein ja että kullekin ulottuvuudelle löydetään asianmukaiset mittarit. Reliabiliteetti ja validiteetti vaikuttavat keskenään toisiinsa. Heikko reliabiliteetti heikentää aina jossain määrin myös validiteettia. (Taanila 2010, 27; Eskola & Suoranta 2005, 213.)

Tutkimuksen validiteettiin panostettiin peilaamalla haastattelukysymyksiä tutkimuksen kohteeseen, tavoitteisiin ja työn viitekehukseen. Miettimällä useampaan kertaan kysymysten asettelua, pyrittiin niistä tekemään mahdollisimman yksiselitteisiä. Tässä auttoi toimeksiantajalta saatu palaute. Kysymykset muotoiltiin yhdessä toimeksiantajan kanssa, sillä siten tutkimuksen hyödyllisyys x-pankille varmistettiin ja tutkimuksessa otettiin selvää juuri toimeksiantajaa kiinnostavista seikoista.

Tutkimuksen yleistäminen liittyy myös tutkimuksen luotettavuuteen. Sen kasvuun pyritään tarkastelemalla tutkittavaa ilmiötä mahdollisimman objektiivisesti. Kvalitatiivinen tutkimus on yleensä toteutettu objektiivisesti jos sen tuloksia voidaan yleistää. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien kohteiden lukumäärä on kuitenkin usein rajallinen, ja sen vuoksi on pohdit-

tava, voidaanko näiden muutaman havainnon perusteella tehdä isompaa kohderyhmää koskevia yleistyksiä. (Mäntyneva ym. 2008, 35.)

Tutkimuksen ammattimaisella toteutuksella on myös osansa tutkimuksen luotettavuuteen. Toimeksiantajaryitykselle on tärkeää, että tutkijaryityksellä on käytössään ammattitaitoinen henkilöstö ja riittävät resurssit tai että yksittäinen tutkija omaa nämä asiat. Tutkimusosaamisen lisäksi tutkijan tulee hallita tutkittava ala ja sen osa-alueita, jotta tutkimuksen tekijä ymmärtää asioiden olennaisuuden. Tutkimuksen tekijän kokemuksen määrä korostuu sovellettaessa tutkimus- ja markkinointiosaamista kohderyhmän tarpeisiin. Tutkijan tulisi myös ymmärtää alan erityispiirteitä, jotka vaikuttavat tutkimuksen tekemiseen. Edellä mainittujen asioiden ollessa kunnossa, tuloksena on hyvin suunniteltu ja toteutettu tutkimus, jonka tulokset ovat luotettavia ja hyödynnettävissä päätöksen teossa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 33; Mäntyneva ym. 2008, 20.)

6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään haastatteluiden perusteella saatuja tutkimustuloksia. Koska haastattelussa kysymykset olivat pääosin avoimia kysymyksiä, esitetään tutkimustuloksetkin sanallisessa muodossa. Haastattelussa asiakastyytyväisyyttä mittaavat kysymykset oli rakennettu strukturoiduiksi kysymyksiksi ja niiden tulokset esitetään kuvion avulla, joka parhaiten havainnollistavat haastateltavien vastauksia.

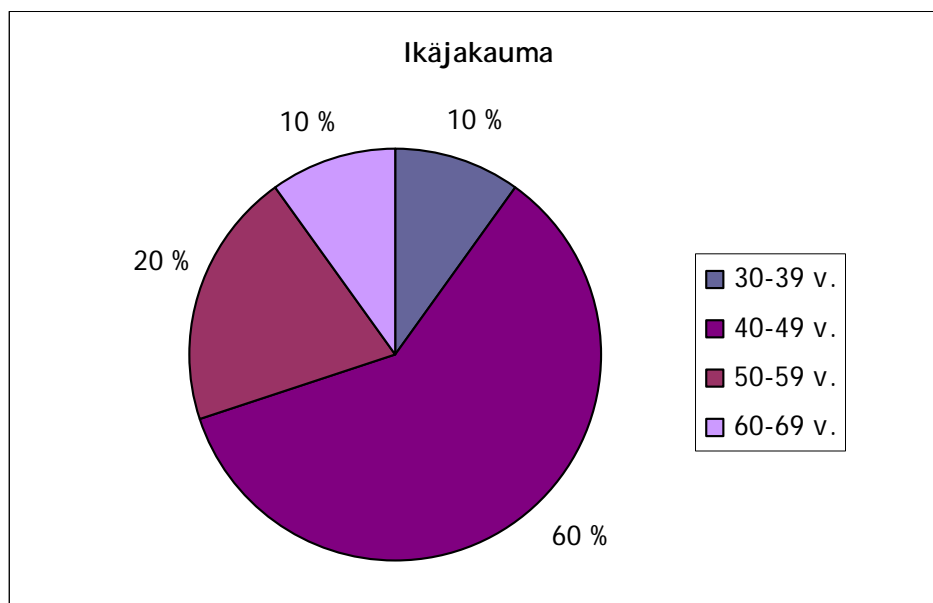
Haastattelut tehtiin täysin luottamuksellisesti ja tapaamisessa oli läsnä vain minä itse sekä haastateltava asiakas. Haastattelun tuloksia raportoidessa ei myöskään missään vaiheessa paljasteta haastateltavan henkilöllisyyttä eikä hänen vastauksiaan kerrota suoraan hänen varainhoitajalleen. Näillä toimenpiteillä pyrin luomaan luottamuksellisen ilmapiirin haastatteluun. Koska haastattelut nauhoitettiin kokonaisuudessaan, ei puhetta tarvittu katkaista muistiinpanojen tekemisen vuoksi, ja näin ollen haastattelusta pystyttiin tekemään mahdollisimman luonteva keskustelu.

Haastatteluista seitsemän tehtiin x-pankin tiloissa rauhallisessa neuvotteluhuoneessa, kaksi haastateltavan asiakkaan omalla työpaikalla sekä yksi haastattelu tehtiin asiakkaan toiveen mukaan lounasravintolassa. Haastateltavalta kysyttiin missä hänelle sopisi parhaiten tehdä haastattelu ja sen perusteella päädyttiin paikkojen eri sijainteihin.

6.1 Taustamuuttajat

Haastattelussa taustamuuttujiksi luokiteltiin vastaajan sukupuoli, ikä, ammatti, millainen varainhoitosopimus hänellä x-pankissa on, kuinka kauan on ollut x-pankin asiakas sekä kuinka suuri osa varallisuudesta on x-pankin hoidettavana. Vaihtoehtoina varainhoitosopimuksen muotoon olivat täyden valtakirjan omaisuudenhoitosopimus, konsultatiivinen omaisuudenhoitosopimus tai täyden valtakirjan relatiivinen omaisuudenhoitosopimus. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaalle on tehty täysin yksilöllinen sijoitusstrategia, jonka mukaan omaisuutta hoidetaan. Pelkkä täyden valtakirjan omaisuudenhoitosopimus tarkoittaa tietyn omaisuudenhoitomallin noudattamista sijoitusstrategiana. Haastateltavilla asiakkailla saattoi olla useamman tyylin mukaista omaisuudenhoitoa, mutta suurimmalla osalla oli vain täyden valtakirjan omaisuudenhoitosopimus. Lisäksi toissijaisesti konsultatiivisia asiakkaita oli kolme. Haastateltavia asiakkaita oli yhteensä kymmenen, joista naisia oli kolme ja miehiä seitsemän.

Seuraavissa kuvioissa näkyy vastaajien ikäjakauma sekä asiakkuuden tähänastinen kesto x-pankissa.



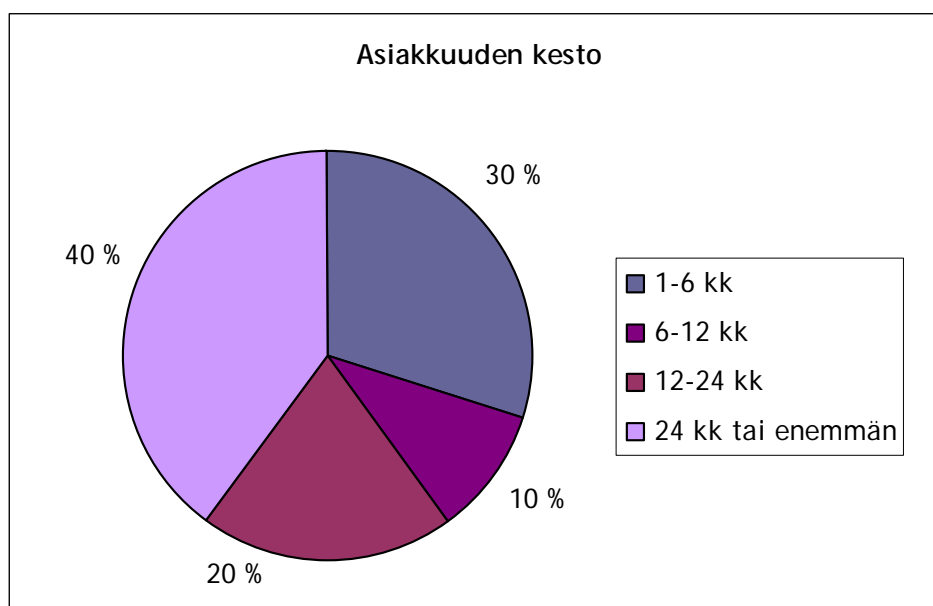
Kuvio 10: Haastateltavien ikäjakauma

Haastateltavien asiakkaiden ikäjakaumasta voidaan nähdä, että suurin osa sijoittui neljänkymmenen ja viidenkymmenen ikävuoden väliin. Tämä ryhmä edustaa keski-ikäisiä työssäkäyviä henkilöitä, jotka ovat jo jonkin aikaa ehtineet kartuttaa sijoitusvarallisuuttaan. Vain yksi vastaaja oli alle 40-vuotias ja yksi eläkeikäinen. Tämä ikäjakauma voisi kuvata hyvin suurempanakin asiakaskuntaa x-pankissa, sillä varainhoidon voidaan sanoa keskittyneen juuri keski-ikäisiin työtä tekeviin henkilöihin. Iän ja kokemuksen myötä kiinnostus ja mahdollisuus omaisuudenhoitopalvelujen käyttöön kasvaa ja näin ollen suurimpaan ikäryhmään kuuluneet haastateltavat olivatkin kaikkein interaktiivisinta varainhoitoa odottavat tai sitä jo harjoittavat.

Ammateiltaan vastaajista neljä oli toimitusjohtajia, joista kaksi myös yrittäjiä. Yksi asiakas kertoi olevansa kolmen eri yrityksen parissa toimiva yrittäjä. Lisäksi muut haastateltavat olivat pörssiyrityksen talousjohtaja, yksityissijoittaja sekä pk-yrityksen osakas, luokanopettaja, hallituksen puheenjohtaja ja tuottaja. Haastateltavien valinnassa pyrittiinkin valitsemaan mahdollisimman monipuolinen otos, jossa löytyisi monien eri ammattien edustajia. Ammattien perusteella ei löytynyt vastauksissa eroavaisuuksia tai yhtäläisyyksiä, ainoastaan korkeimmissa asemissa toimivilla haastateltavilla (toimitusjohtajat sekä talousjohtaja) ei välttämättä ollut yhtä paljon aikaa käytettävissä omaisuudenhoitoon liittyvin asioihin kuin muiden ammattien edustajilla.

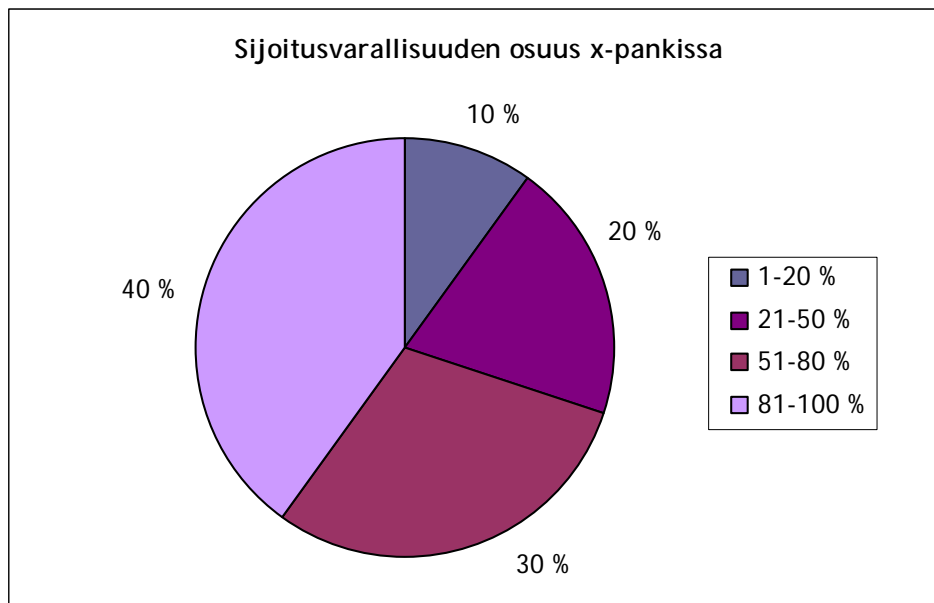
Asiakkuuden kestolta suurin ryhmä haastateltavista oli ollut x-pankin asiakkaana yli kaksi vuotta. Otoksen rajaukseen kuului vuoden 2008 aikana tai sen jälkeen aloitetut asiakkuudet, näistä kuitenkin kaksi haastateltavaa poikkesi ja he olivat olleet x-pankin asiakkaana useam-

pia vuosia. Nämä asiakkaat haluttiin kuitenkin ottaa mukaan tutkimukseen, sillä tällä pyrittiin saamaan lisää sisältöä vastauksiin ja pidempää perspektiiviä asiakkuuteen vaikuttavien tekijöiden arviointiin. Mielestäni oli hyvä päätös poiketa alkuperäisestä otoksen rajauksesta, sillä pidempään asiakkaana olleet osasivat arvioida x-pankin toimintaa syvällisemmin kuin vain muutamia kuukausia sen asiakkaana olleet haastateltavat. Kuviossa 11 on esitettyä asiakkuuden kesto kuukausina.



Kuvio 11: Asiakkuuden kesto

Taustamuuttujiin luettiin lisäksi se, kuinka suuri osuus asiakkaan sijoitusvarallisuudesta on x-pankissa. Suurimmalla osalla eli neljällä vastaajalla oli kaikki tai lähes kaikki sijoitettu omaisuus x-pankissa. Vain yhdellä asiakkaalla oli alle 10 prosenttia kokonaissijoitusvarallisuudesta x-pankissa. Se, että 40 prosentilla vastaajista oli yli 80 prosenttia omaisuudestaan sijoitettuna x-pankkiin, kertoo siitä, että asiakkaat todella luottavat varainhoitoon x-pankissa, eivätkä niinkään halua hajauttaa sijoituksiaan eri toimijoiden kesken. Myös uusimpien asiakkaiden luottamus x-pankkia kohtaan nähdään siinä, että kolme uusinta asiakasta olivat heti sijoittaneet koko varallisuutensa x-pankkiin. Luonnollisempaa olisi ehkä se, jos jo useamman vuoden x-pankin asiakkaana olleet olisivat vähitellen lisänneet sijoitustensa määrää lähemmäs sataa prosenttia, kuin se, että muutaman kuukauden asiakkaana ollut tuo koko sijoitettavan omaisuutensa kerralla taloon.



Kuvio 12: Sijoitusvarallisuuden osuus x-pankissa

6.2 Vastausten analyysi aihealueittain

Haastattelukysymykset oli ryhmitelty kolmen eri teeman mukaan, jotka ovat tilanne ennen asiakkuuden alkamista, asiakastyytyväisyys, sekä asiakkuuden kehittyminen. Seuraavissa alaluvuissa analysoidaan tutkimuksen tuloksia näiden kolmen aihealueen kautta. Tulokset esitellään kysymys kysymykseltä, jolloin esiin on nostettu havaitut yhteiset linjat tai poikkeamat. Haastateltavien asiakkaiden vastauksia on lainattu suoraan vain jos vastauksen muoto ilmensi erityisen hyvin haastateltavan kantaa asiaan.

6.2.1 Tilanne ennen asiakkuuden alkamista

Tässä osiossa haastateltavilta asiakkailta kysyttiin asiakkuuden aloittamiseen liittyviä seikkoja ja odotuksia, sekä kartoitettiin tilannetta, missä asiakas oli ollut ennen kuin siirtyi x-pankin asiakkaaksi.

Vaihdotteko toiselta varainhoitajalta x-pankkiin?

Vain yksi haastateltavista asiakkaista ei ollut ennen käyttänyt yksilöllisiä varallisuudenhoitopalveluja, vaan oli hoitanut raha-asiansa tavallisessa pankkikonttorissa. Loput asiakkaat olivat joko siirtäneet kaikki sijoituksensa muualta x-pankkiin tai halunneet hajauttaa sijoituksiaan useampaan eri paikkaan.

Suurin syy sijoitusten hajauttamiseen oli halu kokeilla, millaista varainhoitoa ja millaisia tuottoja muualla on mahdollista saada. Lisäksi yksi vastaaja oli vahvasti sitä mieltä, että muutama vuoden kuluttua eletään täysin erilaisessa taloudellisessa tilanteessa kuin tällä hetkellä, ja osana tätä ajatusta halusi saada parempaa turvaa sijoituksilleen hajauttamalla niitä eri pankkeihin. Lähes kaikkien haastateltavien vastausten perusteella siitä, mistä on vaihtanut varainhoitoasiansa, voidaan todeta, että keskenään kilpailevat varainhoitajat ovat suurimmat pankkikonsernit, eli Nordea, OP-Pohjola-ryhmä sekä Sampo tai sen omistaja Danske Bank. Lisäksi pienemmistä varainhoitotaloista mainittiin Evli ja SEB Gyllenberg. Nämä tulokset ovatkin täysin yhtäpitävät luvussa 2.4.1 olevan kuvion kanssa rahastoyhtiöiden markkinaosuuksista.

Mitkä tekijät entisessä pankissanne saivat Teidät vaihtamaan varainhoitajaa?

Varainhoitajan vaihdokseen vaikuttavia pääasiallisia tekijöitä entisessä pankissa havaitsin haastatteluissa kolme, jotka olivat henkilövaihdokset, paremman tuoton hakeminen tai asiakkaalle epätoimiva varainhoitokonsepti. Tästä voidaankin päätellä, miten tärkeä vaikutus yhteyshenkilöllä on varainhoitoasioissa. Yksi haastateltavista kertoi, ettei ollut koko asiakassuhteensa aikana saanut kunnon kontaktia entiseen pankkiinsa, johtuen todennäköisesti siitä, ettei sopivaa yhteyshenkilöä ollut.

Hyvässä asiakassuhteessa asiakas tuntee sitoutumista ja uskollisuutta etenkin yhteyshenkilöönsä, jonka kautta varallisuusasioita hoidetaan. Vaikka omaisuudenhoito kokonaisuudessaan muodostuu monesta eri toiminnosta, on yhteyshenkilö kuitenkin se asia, minkä asiakas näkee ja jonka kautta hän muodostaa käsityksensä koko toiminnasta. Henkilövaihdos tilanteessa olisiakin erityisen tärkeää kattava tiedottaminen sekä asiakkaan huomioiminen. Neljä vastaajaa kertoiakin varainhoidon vaihtamiseen syyksi suoraan sen, että heidän varainhoitaja entisessä pankissa oli tullut töihin x-pankkiin, ja hieman perässä asiakas oli seurannut mukana.

Yhdellä haastateltavista asiakkaista oli niin huonoja kokemuksia edellisestä varainhoidosta, että hänen oli ollut pakko vaihtaa paikkaa, sillä omaisuudesta oli tuhoutunut suuri osa. Muutama haastateltavista asiakkaista myös totesi asioiden olevan niin sekaisin tai epäselviä edellisessä pankissa, että koki varainhoitoasioiden siirtämisen kokonaan eri paikkaan tarpeellisenä. Lisäksi yksi asiakas oli kokenut, ettei edellisessä paikassa yhden henkilön tarpeita ja toiveita otettu kyllin hyvin huomioon tehtäessä sijoitusstrategiaa. Yksityishenkilöitä ohjattiin enemmänkin menemään samaan suuntaan institutionaalisten sijoittajien sekä suurien rahamassojen mukaan. Yksittäisen henkilön tarpeita ei siis otettu tarpeeksi hyvin huomioon.

Myös x-pankin tarjoama täyden valtakirjan varainhoitomalli oli täysin uusi kokemus muutamille vastaajista. He hakivat muutenkin jotain kokonaan uutta ja selkeää varainhoitokonseptia

tai halusivat kokeilla miten varainhoitoasiat toimivat suuremmassa talossa kuin missä ennen oli oltu asiakkaana.

Paremmen tuoton hakemiseen liittyvät vaihdoksen syyt johtivat joko kokonaan asioiden siirtämisen x-pankkiin tai vain sijoitusten hajauttamisen useamman eri toimijan kesken. Ne asiakkaat, jotka ovat aloittaneet asiakkuuden x-pankissa hajauttamisen takia, ovat myös aina olleet sitä mieltä että hajauttaminen kannattaa. Hajauttamisen mainitsivat x-pankkiin siirtymisen syyksi neljä haastateltua asiakasta.

Mitkä tekijät saivat Teidät vaihtamaan varainhoidon x-pankkiin?

Suurimmalla osalla haastateltavista oli jo etukäteen jonkinlainen käsitys x-pankin toiminnasta tai he olivat mahdollisesti aikaisemmin tehneet yhteistyötä x-pankin työntekijöiden kanssa, tosin silloin eri yrityksessä. Kuten edellisessä kysymyksessä tuli ilmi, neljä vastaajista oli vaihtanut pankkia suoraan varainhoitajan perässä. Lisäksi suosittelulla oli selkeä merkitys x-pankin valintaan.

Henkilösuhteiden lisäksi toinen merkittävin syy x-pankin valintaan olivat sen tarjoamat sijoitustuotteet ja -ratkaisut. Niihin asiakkaat tutustuivat tarkemmin ensitapaamisessa varainhoitajan kanssa, ja yhdessä ammattimainen ote sekä asiakkaan tilanteeseen ja tavoitteisiin sekä vallitsevaan markkinatilanteeseen sopivat instrumentit loivat asiakkaille vakuuttavan kuvan siitä, että x-pankki olisi paras vaihtoehto omaisuudenhoitoon.

Myös sillä kenen kanssa asiakkaat olivat ensikontaktissa keskustelleet, oli suuri merkitys x-pankin valintaan. Ensitapaamisessa olleet varainhoitajat olivat saaneet asiakkaat vakuuttuneeksi että x-pankissa varat ovat luotettavissa käsissä sekä toiminnan takana ovat oikeat ammattilaiset. Henkilösuhteilla oli siis tässä kiistämättä suurin vaikutus. Haastateltavat kuvailivat esimerkiksi, että x-pankin varainhoitajat "saivat vakuuttuneeksi että tämä on luotettava paikka" sekä varainhoitaja loi ensitapaamisessa "harhaanjohtavan luottamukselliset" tunteet. Lisäksi korostettiin x-pankin asiantuntevuutta ja ammattimaista otetta varainhoitoon.

Muita syitä x-pankin valintaan oli halu pysyä saman konsernin sisällä, mutta vaihtaa asioinnin eri konttoriin koska näin asia hoituisi yksinkertaisimmin. Lisäksi useimmat vastaajat arvostivat sitä, että varainhoitoasiat sekä muut pankkiasiat hoituvat samassa paikassa.

Vaikuttiko x-pankin maine/imago varainhoitajan vaihtamiseen?

X-pankin imagolla tai maineella ei varsinaisesti ollut suoraa vaikutusta varainhoitajan vaihtamiseen. Kuitenkin monilla vastaajista oli tietty käsitys x-pankista, että siellä varat olisivat

turvassa ja pankilla oli hyvä rating-arvo. Käsitys siitä, että x-pankki on vakavarainen kumppani, vaikutti varainhoitajan valintaan epäsuorasti maineen kautta. Mainonnalla ei myöskään koettu olevan mitään merkitystä. Imagolla todettiin yleisesti olleen melko neutraali vaikutus, enemmän positiivinen kuin poistyyöntävä. Kahdelle vastaajista x-pankin pitkä historia ja kotimaisuus olivat maineen ja imagon kautta erityisen tärkeitä tekijöitä.

Tästä voidaan päätellä, että aggressiivinen ja aktiivinen mainonta ja markkinointi eivät välttämättä aina tuota toivottua tulosta tai tavoita toivottua kohderyhmää kyllin hyvin. Toisaalta tietyllä alalla, kuten varainhoidossa, mainonta on parempi hoitaa hienovaraisemmin ja luottaa enemmän suusta suuhun kulkevaan markkinointiin. Myös isot mainoskampanjat saattavat toimia negatiivisesti. Niistä voi saada käsityksen, ettei mainostavalla yrityksellä mene hyvin, se tarvitsee uusia asiakkaita ja siksi sillä on menossa massiivinen markkinointi-kampanja.

Imagon luominen olisi muutenkin hyvä nähdä pitkänä, jatkuvana työnä. Pelkällä mainonnalla tietyn imagon luominen ei myöskään ole helppoa. Myös yrityksen työntekijät ovat iso osa sen mainetta ja esimerkiksi toimitiloilla, yrityksen sijainnilla, internet-sivujen ulkoasulla sekä työntekijöiden käyttäytymisellä voidaan vaikuttaa huomattavasti maineeseen ja imagoon. Esimerkiksi ensitapaamisessa uuden asiakkaan kanssa varainhoitajasta muodostuu tietty käsitys, joka heijastaa asiakkaalle koko yrityksen imagoa. Vaikka haastattelussa kävi ilmi, ettei x-pankin imagolla ollut suoranaisesti vaikutusta varainhoitajan valintaan, voidaan sillä kuitenkin vahvistaa ja parantaa olemassa olevia käsityksiä.

Mitä kautta olette saaneet tietoa x-pankista? (ennen asiakkuuden alkamista)

- Suositeltiin Teille x-pankkia?

Internet ylsi selkeästi eniten käytetyksi informaatiolähteeksi etsittäessä tietoa x-pankista. Toiseksi eniten tietoa oli haettu lehdistä, artikkeleista sekä muista alan julkaisuista. Myös varainhoitotaloista tehtyjen vertailujen kautta oli saatu tietoa x-pankin toiminnasta. Lähes kaikki asiakkaat olivat itse hakeneet aktiivisesti tietoa miettiessään eri varainhoitovaihtoehtoja. Tiedon saanti oli siis kiinni omasta toiminnasta. Myös tuttavien tai samaan konserniin kuuluvan yhtiön kautta oli saatu tietoa sekä suosituksia. Vain yhdellä haastateltavista ei ollut minkäänlaista tietoa x-pankista ennen asiakkuusneuvotteluita.

Yleisin vastaus kysymykseen olikin *"Katsoin netistä kotivisut, josta etsin yhteystiedot ja lähetin sähköpostia tai soitin"*.

Kolme haastateltavista oli ollut aikaisemmin kyseisen konsernin asiakas, mitä kautta oli kuulut tietoa x-pankista. Kahdella näistä oli kuitenkin hieman negatiivinen käsitys x-pankin historian takia. Se kuitenkin muuttui positiiviseksi, kun varainhoitajalta tuli lisätietoa x-pankin

toiminnasta tänä päivänä. Vaikka nämä negatiiviset käsitykset pohjautuvat kymmeniä vuosia vanhaan käsitykseen, oli mielenkiintoista huomata kuinka ne edelleen olivat asiakkaiden mielissä. Toisin sanoen vanhojen mielikuvien tai aikoinaan rakennetun imagon muuttaminen saattaa osoittautua luultua hankalammaksi.

Kolmelle vastaajalle x-pankin asiakkaana aikaisemmin ollut tuttu oli suositellut varainhoitoa siellä omien kokemustensa perusteella. Lisäksi ne asiakkaat, jotka olivat vaihtaneet x-pankkiin varainhoitajansa perässä, olivat saaneet sitä kautta tiedon x-pankin varainhoitotoiminnasta. Näitä tietoja oli kuitenkin täydennetty muiden tietolähteiden avulla, kuten internetin.

*Mikä sai Teidät kiinnostumaan x-pankista varainhoitajan tekemässä ensikontaktissa?
- Mikä oli tällainen asia ensitapaamisessa?*

Mitään yksittäistä tekijää ei tullut haastatteluissa ilmi, mikä olisi vaikuttanut päätösten tekoon ensikontaktissa. Kuitenkin useammalle vastaajalle oli jäänyt ensitapaamisesta luottavainen olo varainhoitajaa ja tarjottuja palveluja kohtaan. Etenkin varainhoitajien ammattitaitoa, kohteliasta käyttäytymistä sekä olemusta korostettiin positiivisena tekijänä ensikontaktissa. Lisäksi kolme asiakasta oli saanut erityisen hyvän vaikutelman siitä, että sekä heidän että perheensä henkilökohtaiset tarpeet otettiin todella hyvin huomioon sekä varainhoitaja tuntui aidosti kiinnostuneelta heidän asioistaan. Ensitapaamista ei tällöin koettu yleiseksi presentaatioksi x-pankin toiminnasta, vaan se oli yksilöllisesti räätälöity. Yksi haastateltavista kuvaili ensitapaamista varainhoitajansa kanssa näin:

”Ensitapaamisesta jäi hyvä fiilis, muistikuviiin jäi varainhoitajan ammattitaito, olemus ja käyttäytyminen. Ensitapaamisesta alkaen on ollut lämmin suhde varainhoitajaan, joka matchasi kanssani taustaltaan ja henkilökemioiltaan.”

Muidenkin haastateltavien kodalla korostui varainhoitajan antama kokonaisvaikutelma, eikä henkilösidonnaista vaikutusta tässä yhteydessä voi olla huomioimatta. Ensitapaamisessa oli myös käynyt selväksi kolmelle asiakkaalle, että varainhoito x-pankissa on aktiivisempaa kuin heidän edellisessä pankissa ja siellä on todella hyvät mahdollisuudet reagoida nopeastikin vaihtuviin markkinatilanteisiin käytössä olevien varainhoitokonseptien ansiosta. Samoin asiakkaista vaikutti siltä, että yksittäisen henkilön tarpeet on mahdollista huomioida x-pankissa paremmin kuin muualla.

Muutama vastaajista oli kuitenkin tehnyt päätöksen siirtyä x-pankin asiakkaaksi jo ennen ensitapaamista varainhoitajan kanssa. Tällöin tärkeää oli vain kuulla asianmukainen ja kattava esittely x-pankin tarjoamista palveluista ja sijoitustuotteista. Varainhoitajan henkilökohtaisel-

la olemuksella ei tällöin ollut kovinkaan suurta roolia. Tärkeää oli asianmukainen käyttäytyminen ja asiakkaan huomioiminen.

Ne asiakkaat, jotka olivat käyneet kuuntelemassa useita eri pankkeja varainhoitoasioissa, totesivat, ettei eri pankkeja voinut laittaa samalle viivalle vertailua varten, sillä palveluja tarjottiin niin erilaisilla. Vaikka idea on kaikissa periaatteessa sama, sen voi esittää niin monella eri tavalla. Näissä tilanteissa asiakkaan täytyi vain päättää, mikä tapa sopisi hänelle parhaiten. Tällöin henkilökemioilla saattoi vaikuttaa valintaan positiivisesti.

Minkälaisia odotuksia asiakkuudesta Teillä oli x-pankista?

Haastateltavilla asiakkailla oli asiakassuhteen alussa hyvinkin erityyppisiä odotuksia. Osa odottivat voivansa jättää omaisuutensa turvallisesti ammattilaisten hoitoon, niin ettei siitä tarvitse enää itse huolehtia ja toiset asiakkaat odottivat puolestaan aktiivista otetta ja nopeaa reagoitua vaihtuviin markkinatilanteisiin. Lisäksi parempia tuottoja odotti lähes kaikki haastateltavista, kuitenkin pitkällä tähtäimellä, sillä lähes kaikkien haastateltavien asiakkuus on alkanut taloudellisesti erittäin haastavana aikana.

Todella interaktiivista varainhoitoa odotti kolme haastateltavaa, jotka olivat muutenkin hyvin kiinnostuneita sijoitusasioista ja halusivat siksi osallistua aktiivisesti varojensa hoitoon. Nämä vastaajat myös totesivat x-pankilla olevan hyviä sijoitusratkaisuja, oikeanlaisia instrumentteja sekä hyvä riskien allokointi kyky, joiden kautta hyvään tuottoon liittyvät odotukset olivat vahvat. Toisin sanoen kokonaisuuden odotettiin toimivan hyvin.

Usealle vastaajalle x-pankissa tehty henkilökohtainen sijoitusstrategia oli uusi kokemus, jota lähdettiin kokeilemaan hieman varautuneena. Kuitenkin heti alussa esiin tullut x-pankin ammattimainen ote sai asiakkaat vakuuttuneeksi erilaisen strategian toimivuudesta.

Noin puolet vastaajista kertoi, ettei itsellä ole aikaa, taitoa tai tarvittavia resursseja, jotta voisi itse aktiivisesti osallistua omaisuutensa hoitoon, joten oli helpottavaa jättää asiat ammattilaisten käsiin. Tällöin odotukset olivat lähinnä sellaisia, että tuotto olisi enemmänkin maltillisen tasaista, eikä huipputuottoja hakevaa, ja varainhoitajan kanssa pidettäisiin yhteyttä aina tarvittaessa.

Myös yksilöllisyyden ja henkilökohtaisen palvelun odotettiin toteutuvan hyvin x-pankissa. Lisäksi omalta varainhoitajalta toivottiin rehellisyyttä sekä kykyä kertoa, jos tuli tehtyä erehdys tai väärä sijoituspäätös. Yksi vastaaja mainitsi nimenomaisesti, ettei halunnut enää kuulla jatkuvaa selittelyä siitä, kuinka sijoitussalkku on pärjännyt hyvin sen vertailuindeksille, vaikka

sen arvo on todellisuudessa laskenut. Selkeän kielen ja ymmärrettävien termien käyttö mainittiin myös muutaman vastaajan kommentteissa.

”Varainhoitajani ei ole selitysgeneraattori, vaan hän selittää tehtävät toimenpiteet selkeästi ja ymmärrettävästi.”

Kahdella haastateltavista oli hyvinkin varauksellisia odotuksia, sillä taloustilanne on ollut maailmanlaajuisesti niin hankala, ettei suurten odotusten asettaminen tai isojen tuottojen hakeminen tuntunut realistiselta kyseisessä tilanteessa. Nämä asiakkaat odottivat aluksi lähinnä sijoitustensa arvon säilyttämistä samalla tasolla enemmänkin kuin suuria tuottoja.

6.2.2 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyteen liittyviä kysymyksiä oli yhteensä seitsemän ja ne esitettiin valmiiden vastausvaihtoehtojen kanssa. Niissä asiakasta pyydettiin arvioimaan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. Tekijöiden arviointiasteikko oli yhdestä viiteen, viiden ollessa paras arvosana. Asiakastyytyväisyysosioista saadut tulokset esitetään kuvioissa 10. Asiakkaita pyydettiin myös perustelemaan vastauksensa, sillä pelkän numeron mukaan on vaikea tehdä johtopäätöksiä, eikä tiedetä syytä miksi asiakas valitsi juuri tietyn numeron. Tässä osiossa oli mukana myös kaksi kysymystä, jotka eivät suoraan liittyneet asiakastyytyväisyyteen, mutta ovat kuitenkin tärkeitä tekijöitä asiakassuhteen aloittamisen ja sen jatkuvuuden kannalta. Nämä kysymykset olivat:

Kuinka paljon x-pankin suomalaisuus, toiminnan jatkuvuus ja vakaus vaikuttivat asiakkuuden aloittamiseen?

Kuinka tärkeänä pidätte x-pankin sijoitustoiminnan kansainvälisyyttä?

Näissä kysymyksissä käytettiin kuitenkin samaa arviointiasteikkoa kuin muissa asiakastyytyväisyyteen liittyvissä kysymyksissä. Muut kysymykset olivat:

Kuinka paljon sijoitussalkkunne tuotto vaikuttaa asiakastyytyväisyyteenne?

Kuinka tyytyväinen olette saamiinne muihin palveluihin, kuten pankki-, vakuutus- ja vero-neuvontapalveluihin?

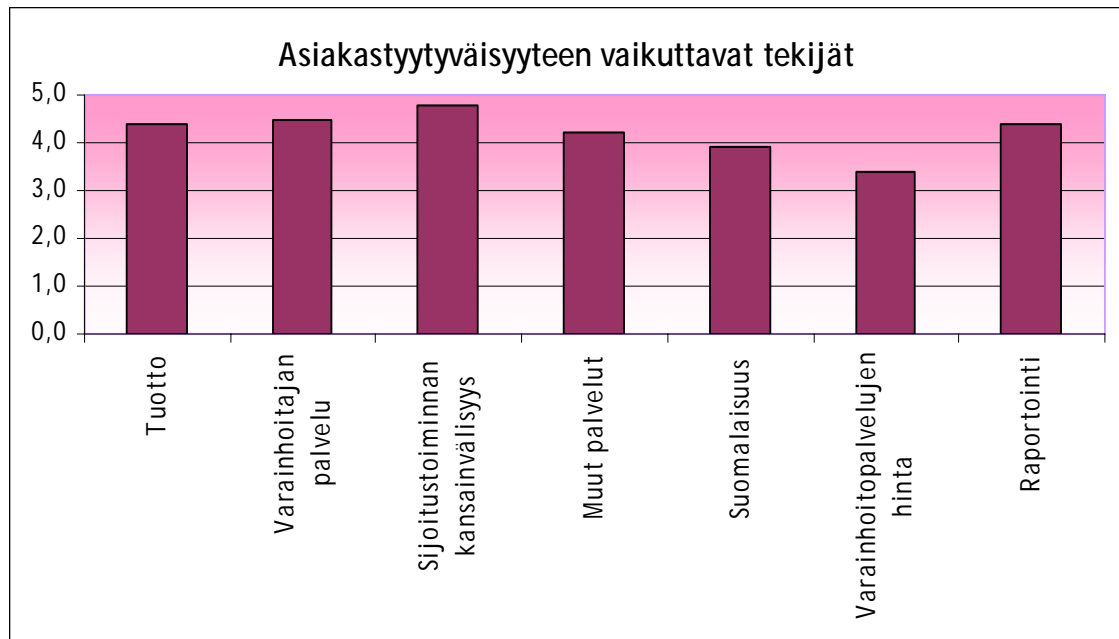
Kuinka tyytyväinen olette varainhoitajaltanne saamaan henkilökohtaiseen palveluun?

Kuinka tyytyväinen olette salkkuraportointiin?

Kuinka paljon varainhoitopalvelujen hinta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteenne?

Vastausvaihtoehdot olivat seuraavat:

- 5 = erittäin tyytyväinen / erittäin paljon
- 4 = tyytyväinen / melko paljon
- 3 = kohtalaisen tyytyväinen / jonkin verran
- 2 = tyytymätön / vähän
- 1 = erittäin tyytymätön / erittäin vähän



Kuvio 13: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Haastateltavia pyydettiin lisäksi laittamaan yllä olevat tekijät tärkeysjärjestykseen, eli mitä tekijää hän pitää tärkeimpänä osana muodostamassa hyvää asiakassuhdetta. Kuvion 11 pylväät on esitetty siinä tärkeysjärjestyksessä, miten haastateltavat asiakkaat ne arvottivat. Tärkeimmäksi koettiin sijoitusten tuotto, seuraavaksi tärkeimpänä pidettiin varainhoitajalta saatua palvelua, sitten x-pankin sijoitustoiminnan kansainvälisyyttä, tämän jälkeen muita palveluita (kuten pankki, vakuutus tai veroneuvonta), viidenneksi tärkeimpänä pidettiin x-pankin suomalaisuutta, toiminnan jatkuvuutta ja vakautta, toiseksi vähiten tärkeänä pidettiin varainhoitopalvelujen hintaa ja vähiten merkitystä oli salkkuraportoinnilla.

Kuinka paljon sijoitussalkkunne tuotto vaikuttaa asiakastyytyväisyyteenne?

Sijoitussalkun tuottoa pidettiin luonnollisestikin hyvin tärkeänä tekijänä asiakastyytyväisyydessä. Keskiarvoltaan se sai arvosanan 4,4 eli 'melko paljon'. Yllättävää oli mielestäni havaita, ettei tuotto automaattisesti vaikuttanut kaikkien mielestä erittäin paljon asiakastyytyväi-

syyteen, sillä tuoton hakeminen on kuitenkin koko varainhoidon tarkoitus. Tästä voidaankin päätellä, että omaisuudenhoitopalveluja käyttävät henkilöt hakevat todella kokonaisvaltaista palvelukokonaisuutta, eivätkä muodosta käsitystään siitä pelkän tuoton perusteella.

Tuoton tärkeyttä osana asiakastyytyväisyyttä kommentoitiin esimerkiksi siten, ettei se ole kaikki kaikessa, vaan muitakin kriteerejä löytyy. Kuitenkin lähes kaikki asiakkaat totesivat, että jos tuotot alkavat mennä alaspäin pidemmän ajanjakson ajan, se laskee asiakastyytyväisyyttä. Muita kommentteja tähän kysymykseen olivat:

"En hae selkähierontaa pankista, homman pitää toimia muutenkin."

"Kohtuullinen tasainen tuotto on hyvä. Ei vielääkään ole sellainen ajatus että tämä on hullunrallia, en odota että irtoisi mitään mega tuottoja."

Kuinka tyytyväinen olette saamiinne muihin palveluihin, kuten pankki-, vakuutus- ja veroneuvontapalveluihin?

Muista palveluista käytetyin oli ehdottomasti pankkipalvelut, jonka kautta vastaajat lähinnä arvioivat kohtaa 'muut palvelut'. Kahdeksan haastateltavaa käytti varainhoitopalvelujen lisäksi x-pankin tarjoamia tavallisia pankkipalveluja ja vain yksi asiakas ei ollut käyttänyt mitään muita palveluja kuin varainhoitoa.

Pankkipalveluihin oltiin ylipäättään tyytyväisiä, ja kohta 'muut palvelut' saikin keskiarvokseen 4,2 eli 'tyytyväinen'. Vastaajista kaksi kertoi kuitenkin asiakassuhteen alussa olleen hieman hankaluuksia pankkiasioinnissa, mutta näistä ongelmista oli kuitenkin päästy ohi, ja palvelu on parantunut paljon ajan kanssa.

Muutama asiakas kertoi keskustelleensa varainhoitajan kanssa veroneuvonnasta, jonka todettiin olevan hyvä lisä varainhoitokokonaisuuteen. Yksi asiakas kertoi hoitavansa niin kaikki pankki-, varainhoito- sekä vakuutusasiat samassa konsernissa, ja arvioi sen ehkä vaikuttavan positiivisesti saamaansa hyvään palveluun.

Kuinka tyytyväinen olette varainhoitajaltanne saamaan henkilökohtaiseen palveluun?

Varainhoitajan henkilökohtaiseen palveluun oltiin keskimäärin erittäin tyytyväisiä, keskiarvotaan se sai arvosanan 4,5 eli pyöristettynä 'erittäin tyytyväinen'. Kenelläkään asiakkaalla ei ollut tässä kohtaa mitään valitettavaa tai muuta kommentoitavaa. Varainhoitajista todettiin esimerkiksi että *"tämä jos mikä on ollut henkilökohtaista palvelua"* tai *"varainhoitajani vastaa yhtä nopeasti kuin kysynkin"*.

Varainhoitajan tärkeys näkyy siinäkin, että se oli heti tuoton jälkeen tärkein kriteeri, mikä vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen kokonaisuudessaan.

Kuinka tyytyväinen olette salkkuraportointiin?

Kuten kuviosta 11 käy ilmi, salkkuraportoinnin painoarvo asiakastyytyväisyydessä oli kaikkein pienin. Se tuli myös esiin raportointia kommentoitaessa, sillä kaikki asiakkaat eivät edes lukee läpi koko raporttia kovinkaan tarkasti. Keskiarvoksi salkkuraportointi sai arvosanan 4,4 eli 'tyytyväinen'. Raportointi oli kuitenkin se, mitä kritisoitiin eniten kysytyistä tekijöistä.

Kaiken kaikkiaan seitsemän haastateltavaa antoi palautetta itse raportista tai raportoinnin toteuttamisesta. Siihen nähden vastausten keskiarvo oli mielestäni yllättävän korkea. Kommentoitavaa oli muun muassa raportin pituudessa, joka koettiin liian raskaaksi luettavaksi ja sen sanottiin jopa sisältävän turhaa tietoa. Haastateltavat eivät muutenkaan käyttäneet kovasti aikaa raportin tutkimiseen, vaan silmäilivät sen nopeasti läpi ja keskittyivät vain muuttamaan tiettyyn kohtaan, kuten salkun tuottoihin ja markkinakatsaukseen.

Selkeyttä ja yksinkertaisuutta korostettiin toivottavana positiivisena tekijänä ja kaksi asiakasta olisi halunnut lisätä grafiikan ja värien käyttöä. Ne haastateltavat, jotka olivat olleet ensimmäisen x-pankin asiakkaina, totesivat kuitenkin, että raportointi on kehittynyt huomattavasti viime vuosina. Aikaisemmin raporteissa oli heidän palautteen mukaan ollut pitkäänkin virheitä. Lisäksi yksi asiakas arvioi koko raportointiprosessin olevan melko alkumetreillä, sillä siihen liittyvän saadun turhan paperin määrä ensimmäisinä kuukausina asiakassuhteen alussa oli uskomaton.

Neljä asiakasta toivoi myös, että sijoitussalkun kehitystä voisi itse seurata internetissä, eikä aina tarvitsisi odottaa kuukauden välien tulevaa raporttia. Vaikka varainhoitajalta voi kysyä saman asian, minkä näkisi itse internetissä, asiakkaat eivät kuitenkaan kokeneet järkevänä soitella päivittäin tai viikoittain kysyä vain tietyn sijoitustuotteen sen hetkistä kurssia. Raportin saaminen sähköisessä muodossa koettiin erittäin positiiviseksi asiaksi, sillä se nopeuttaa raportin saamista sekä säästää turhalta paperin arkistoiselta.

Kuinka paljon varainhoitopalvelujen hinta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteenne?

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että varainhoitopalvelujen hinta on sidonnainen sijoituksista saadun tuoton kanssa. Lähes kaikki olivat myös sitä mieltä, että hyvästä tuloksesta voi olla valmis maksamaan paljonkin. Vain yksi vastaaja kertoi, että hinta yksinään vaikuttaa paljonkin asiakastyytyväisyyteen, eikä hän ole valmis maksamaan mitään vain, vaikka tuotto

olisi hyvä. Keskiarvolta hinnan vaikutus asiakastyytyväisyyteen oli 3,4 eli 'jonkin verran'. Tämä oli alhaisin kaikista keskiarvoista, eli hinnalla koettiin olevan vähiten vaikutusta asiakastyytyväisyyteen.

Vastauksista kävi myös ilmi, että hinnan täytyy olla kohdallaan asiakassuhteen alussa ja tarjosta tehtäessä, sillä muutoin asiakkaaksi ei välttämättä tulla. Asiakassuhteen edetessä hinnasta on voitu kuitenkin neuvotella asiakasta tyydyttävämpään suuntaan.

Hinnan muuttaminen onkin yksi hyvä keino ilmaista asiakkaalle hänen olevan tärkeä asiakas. Pääsemällä yhteisymmärrykseen oikeasta hinnasta, sekä asiakas että varainhoitaja lupautuvat yhteistyöhön, jossa varainhoitaja lupaa täyttää asiakkaan odotukset tuoton kannalta ja asiakas taas hyödyttää varainhoitajaa sijoittamalla omaisuuttaan tarjottuihin tuotteisiin.

Ylipäättään hyvästä palvelusta oltiin valmiita maksamaan ja todettiin, että harvoin halvalla saa hyvää. Muutama asiakas kertoi myös epäilevänsä halpaa tai lähes ilmaista varainhoitoa, sillä onko tällaisella toimijalla oikeasti intressejä hoitaa heidän omaisuuttaan. Halpa hinta ei nimittäin auta, jos ei ole tuottojakaan.

Kuinka paljon x-pankin suomalaisuus, toiminnan jatkuvuus ja vakaus vaikuttivat asiakkuuden aloittamiseen?

Etenkin x-pankin toiminnan jatkuvuus ja vakaus koettiin merkittävänä tekijänä asiakassuhteen aloittamiseen. Puolet vastaajista oli ottanut selvää, mitkä ovat x-pankin vakauseroitukset, sekä mitä sen historiassa on tapahtunut. Finanssikriisillä oli myös vaikutusta tähän, sillä pankkia valitessa asiakkaat ovat olleet entistä varautuneempia ja tahtovat luotettavan omaisuudenhoidajan huolehtimaan varoistaan. Keskiarvoltaan suomalaisuus, toiminnan jatkuvuus ja vakauseroitukset vaikuttivat 3,9 eli 'melko paljon' asiakkuuden aloittamiseen. Tämä oli kuitenkin kolmanneksi vähiten vaikuttava tekijä koko asiakkuutta ajatellessa.

Neljä haastateltua asiakasta totesi, että he olisivat yhtä hyvin voineet valita kansainvälisen toimijan varainhoitajakseen, suomalaisuus ei siis sinänsä vaikuttanut erillisenä tekijänä heidän päätökseen aloittaa asiakkuus x-pankissa.

Kuinka tärkeänä pidätte x-pankin sijoitustoiminnan kansainvälisyyttä?

Sijoitustoiminnan kansainvälisyys oli kiistatta tärkeä tekijä kaikille asiakkaille. Keskiarvokseen se saikin 4,8 eli 'erittäin tärkeä'. Suomen markkinoiden koettiin käyvän äkkiä pieniksi ja parhaan tuoton saamiseksi on tärkeää hyödyntää jossain päin maailmaa tapahtuvaa nousua, oli kyse sitten osakkeista, rahastoista tai muista sijoitustuotteista.

Sijoitustoiminnan kansainvälisyys todettiin siinäkin mielessä tärkeäksi, että jokaiselle asiakkaalle löytyy varmasti sopivat sijoituskohteet, kun valinnan varaa on paljon. Jo ensitapaamisessa varainhoitajat olivat vakuuttaneet haastateltaville asiakkaille kansainvälisyyden olevan yksi merkittävä tekijä koko x-pankin varainhoitokonseptissa.

6.2.3 Asiakkuuden kehittyminen

Onko varainhoitajanne Teihin riittävän usein yhteydessä?

Seitsemän haastateltavista oli sitä mieltä, että varainhoitajan yhteydenpito on riittävää ja juuri vallitsevaan tilanteeseen sopivaa. Heti asiakassuhteen alussa yhteydenpito oli kaikilla ollut melko tiivistä, jotta kaikki käytännön järjestelyt saatiin tehtyä, mutta sen jälkeen yhteydenpito oli harventunut. Yhteydenpito tapahtuu lähinnä puhelimitse sekä sähköpostilla. Asiakastapaamisia on keskimäärin noin kaksi kertaa vuodessa tai tarvittaessa useammin. Yhteydenpito riippuu tietenkin paljon sijoitusstrategiasta, sijoitusten määrästä sekä onko sopimus täyden valtakirjan vai konsultatiivisesta omaisuudenhoidosta. Tässä tapauksessa yhteydenpito on luonnollisestikin tiiviimpää.

Kolme vastaajaa kertoi miettineensä pitäisikö yhteydenpitoa hieman tiivistää ja yksi selkeästi toivon sen lisäämistä. Tällöin asiakas on ollut itse aktiivisesti yhteydessä varainhoitajaansa ja varainhoitajan hyvää tavoitettavuutta kiiteltiinkin. Riippumatta siitä onko työaika vai ei, asiakkaat kertoivat saavansa varainhoitajansa lähes aina kiinni jos siihen on tarve. Yksi asiakkaista kertoi sopineensa varainhoitajansa kanssa, että tästä lähtien yhteydenpitoa lisättäisiin. Ne asiakkaat jotka olivat harkinneet yhteydenpidon tiivistämistä, olivat varmoja siitä, että lisäpalvelua saa kunhan vain sitä pyytää.

Myös toiminnan ja informaation määrän kerrottiin olevan erittäin asianmukaista finanssi-kriisin aikana. Yhteydenpito muuttuu siis tilanteen mukaan, jos on epävarmuutta tai muita riskitekijöitä ilmassa, silloin luonnollisesti yhteydenpitoa lisätään. Jos taas markkinatilanne on hyvä ja vakaa, yhteydenpitoon ei ole niin paljon tarvetta.

Ne asiakkaat, jotka olivat miettineet yhteydenpidon lisäämistä, eivät kuitenkaan halunneet seurata joka päivä sijoitustensa kurseja, ja sen mukaan haluttiin toimia, mitä alun perin oli sovittu. Joihinkin sijoituspäätöksiin muutamat asiakkaat olisivat halunneet itse osallistua, vaikka olivat sopineet täyden valtakirjan omaisuudenhoidosta.

Onko Teillä suunnitelmissa lisätä sijoitustenne määrää x-pankissa?

Seitsemän asiakasta kertoi suunnitelleensa sijoitusten lisäämistä x-pankkiin. Lähes kaikilla näistä asiakkaista oli kuitenkin varoja muuallakin hoidossa ja yksi asiakas sanoi tekevänsä jatkuvaa vertailua eri varainhoitajien kesken. Hyvä tuotto ja asioiden rullaaminen olivat hänelle tärkeitä kriteerejä päätöksiä tehtäessä. Lopuilla kolmella haastateltavalla ei oikeastaan edes olisi mahdollisuutta tähän, sillä koko sijoitusvarallisuus on jo x-pankissa. Neljä asiakasta myös totesi, että ei halua hajauttaa enempää tai ollenkaan sijoituksia ja siksi on hyvinkin todennäköistä, että sijoitusten määrää x-pankissa voisi lisätä.

Tästä voidaan tulkita, että lähes kaikki asiakkaat ovat olleet hyvin tyytyväisiä omaisuudenhoitoon tai ainakin siitä tulleisiin tuottoihin. Jos 70 prosenttia vastanneista olisi valmis tilanteen sallissa lisäämään sijoituksiaan x-pankissa, on se merkki korkeasta luottamuksesta.

Onko Teillä suunnitelmissa vähentää sijoitustenne määrää x-pankissa?

Kukaan haastateltavista asiakkaista ei kertonut suunnitelleensa sijoitusten määrän vähentämistä. Syynä tähän oli hyvät kokemukset asiakkuudesta sekä luottavainen olo tulevaisuudesta. Kaksi asiakasta totesi, että jos tämän hetkinen tilanne muuttuisi radikaalisti, niin silloin varmasti harkitsisi sijoitusten vähentämistä.

Kaksi vastaajista totesi asiakassuhteensa olevan vasta niin alkumetreillä, että sijoitusten määrän vähentämistä tai lisäämistä on vaikea arvioida, sillä sijoitussalkun performanssi on vasta muutamia kuukausia.

Mikä saisi Teidät lopettamaan asiakassuhteenne x-pankissa?

Vain kolme haastateltavista asiakkaista kertoi selkeästi tärkeimmäksi syyksi lopettaa asiakassuhde sijoitusten tuoton selkeän heikkenemisen. Tämä oli sinänsä yllättävää havaita, sillä tuoton hakeminen on kuitenkin keskeisin asia, miksi varainhoito on ylipäätään aloitettu.

Kaikkiaan kuusi asiakasta oli sitä mieltä, että jos oma varainhoitaja lähtisi muualle, se saisi myös asiakkaan harkitsemaan paikan vaihtoa. Varainhoitajan vaihtuminen koettiin ylimääräisenä rasitteena, ja siinä tilanteessa asiakas kokisi tavallaan lähtevänsä alusta liikkeelle uuden yhteyshenkilön kanssa, vaikka kaikki muu säilyisi ennallaan. Varainhoitajan vaihtumista kuvailtiin myös riskinä ja sellaisen tapahtuessa toivottiin, että asia hoidettaisiin kokonaisuudessaan hyvin ja siitä tiedotettaisiin asiakkaalle mahdollisimman hyvissä ajoin. Yksi vastaus kysymykseen oli:

”Jos varainhoitajani vaihtaisi pois, se vähentäisi viehättävyyttä. Hän on tärkeä tekijä sitoutumisessa. Ala on kuitenkin aika henkilöbisnestä.”

Toinen tärkeä esiin tullut seikka oli asiakkaan huomiotta ottaminen. Jos asiakkaalle tulisi jostain syystä tunne, ettei hän ole tärkeä asiakas tai ettei häntä kohtaan osoitettaisi kiinnostusta ja sitä kautta ote asiakkuuden hoitoon huononisi, olisi se painava peruste asiakassuhteen lopettamiselle.

Varainhoitajan vaihdoksen lisäksi neljä haastateltavaa mainitsivat asiakassuhteen lopettamisen mahdolliseksi syyksi sen, jos isompi taustatiimi tai useampi sijoitustoimintaan liittyvä henkilö vaihtuisi. Asiakkaat siis odottavat jatkuvuutta myös henkilöstön puolelta, joka luo tunteen jatkuvuudesta ja luotettavuudesta.

Onko varainhoito x-pankissa vastannut odotuksianne?

Kaikilla haastateltavilla on alun perin ollut erilaisia odotuksia ja kokemuksia varainhoidosta, mikä ilmeni myös siinä, onko luotuihin odotuksiin vastattu x-pankissa. Neljä asiakasta vastasi suoraan, että heidän odotuksiin on vastattu. Tämä johtui joko siitä, ettei alussa oikein tiedetty mitä odottaa tai kaikki asiat ovat oikeasti menneet niin hyvin, ettei muuta voisi toivoa tai odottaakaan. Näistä asiakkaista yksi kommentoi asiaa niin, että saa nukkua yönsä rauhassa ja olla muutenkin levollisin mielin, asiat hoidetaan x-pankissa hyvin.

Hieman ristiriitaisia ajatuksia oli kolmella asiakkaalla. Heidän mielestään kokonaisuudessaan varainhoitoon liittyvät odotukset koskien palvelua ja tuloksia olivat kuitenkin täyttyneet. Toivomisen varaa löytyi enemmänkin yksittäisistä sijoituspäätöksistä. Ylipäätään oli odotettu enemmän rohkeutta ja uskallusta tehdä voimakasliikkeisiä päätöksiä, koskien etenkin osakemarkkinoita.

Yllättävää muutamalle asiakkaalle oli ollut huomata, etteivät asiat konsernin sisällä hoituneetkaan yhtä sujuvasti kuin oli luultu. Kahdella asiakkaalla oli ollut hieman ongelmia x-pankkiin siirtymisvaiheessa. Yhteistyö eri konttorien välillä ei tällöin ollut sujutut mutkattomasti.

Erityisen positiivisena koettiin hyvät sijoitusinstrumentit, toimiva varainhoitokonsepti, joka asiakkaiden mukaan erottaa x-pankin kilpailijoistaan sekä suhde omaan varainhoitajaan.

”Tykkää pienestä pilkkeestä, hyvä ote, jonkinlaista draivia. Näen parin varainhoitajassani verrattuna muihin, hän on aidosti kiinnostunut. Aitous on tärkein

asia. Homma ei saa mennä näyttelyksi, eikä saa vedättää. Pankin tausta vaikuttaa myös sitouttamiseen. Tärkein on pankin vakaus.”

Kolme asiakasta, joiden asiakassuhde oli kestänyt vasta alle puoli vuotta, eivät oikeastaan osanneet sanoa, oliko heidän odotuksiin vastattu, sillä asiakkuus oli vasta niin alussa. He kertoivat odotusten olevan edelleen korkealla ja todennäköisesti ne vain kasvavat ajan myötä entisestään.

Suosittelisitteko x-pankin palveluita muille?

Kahdeksan haastateltavista asiakkaista oli valmiita suosittelemaan varainhoitoa x-pankissa muille ja neljä oli sitä jo tehnytkin. Yksi asiakas kertoi pitävänsä raha-asiat vain itsellään, eikä tämän vuoksi halua suositella oman pankkinsa palveluita muille. Toinen syy, miksi suositeluun ei oltu halukkaita, oli asiakkuuden lyhyt kesto, jonka perusteella on vaikea sanoa olisiko valmis suosittelemaan x-pankkia muillekin.

Se, että suurin osa haastateltavista asiakkaista olisi valmis suosittelemaan varainhoitoa x-pankissa, kertoo asiakkaiden tyytyväisyydestä ja luottamuksesta saatuun palveluun. Lisäksi suositteluvalmius osoittaa nykyisten asiakkaiden luottamuksen siihen, että tulevaisuudessakin x-pankin toiminta tulee olemaan vakaata ja jatkuvaa. Asiakkaan suositus lähipiirilleen jostain palvelusta tai asiasta onkin usein varallisuudenhoitoalalla yksi tärkeimmistä markkinointikeinoista ja kaiken lisäksi ilmainen sellainen.

7 Johtopäätökset

Tutkimustulosten pohjalta on valittu tärkeimmät aiheet johtopäätöksiin. Tutkimustuloksiin ja niistä tehtyihin johtopäätöksiin tulee suhtautua myös kriittisesti. Tämän tutkimuksen kohdalla haasteeksi syntyi mielipiteiden ja kokemusten perusteella saatujen tutkimustulosten muodostaminen johtopäätöksiksi. Tutkimustulokset eivät osoita koko totuutta tutkimuskohteista, vaan x-pankin asiakkaiden mielipiteitä kysytyistä asioista.

Opinnäytetyön tutkimuskohteesta saatiin uutta tietoa, sillä tutkimuksen avulla pystyttiin tekemään johtopäätöksiä siitä, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkuuden aloittamiseen x-pankissa sekä miten asiakkuus on siellä lähtenyt kehittymään. Tämän lisäksi saatiin selville kuinka tyytyväisiä x-pankin asiakkaat ovat olleet saamaansa varainhoitoon ja palveluun, ja kuinka tärkeänä he kokevat asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat eri tekijät.

Koko asiakassuhteeseen, uusasiakashankinta mukaan lukien, eniten vaikuttava tekijä on tutkimuksen perusteella ehdottomasti henkilösuhteet ja toimivat henkilökemiat. Tämä tuli ilmi lähes jokaisen tutkimukseen osallistuneen asiakkaan kommenteissa ja liittyen kaikkiin asiakkuuden vaiheisiin. Tämä tutkimustulos voidaankin yleistää koskemaan suurinta osaa potentiaalisia ja jo olemassa olevia asiakkaita.

Kaikki paitsi yksi haastatelluista asiakkaista oli ennen asiakkuuden aloittamista ollut jonkin muun pankin asiakkaana, josta sitten siirsivät koko varainhoidon tai osan siitä x-pankkiin. Asiakkuuden vaihtoon toiselta varainhoitajalta x-pankkiin johtivat joko puutteet tai viat edellisessä varainhoitotalossa tai kiinnostus ja halu kokeilla jotain uutta. Uusasiakashankintavaiheessa varainhoitajan olisikin tärkeää pystyä tunnistamaan otollinen tilanne ottaessaan yhteyttä uuteen asiakkaaseen. Jos aistittavissa on kiinnostusta, halua tai tarvetta vaihtaa varainhoitajaa, onnistunut lopputulos on paljon taatumpi kuin tyytyväisen asiakkaan houkuttelemisen vaihtamaan pankkia.

Kuten luvussa 4.2, asiakastyytyväisyys ja -uskollisuus Suomen pankeissa, todettiin, on asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus huippuluokkaa useimmissa Suomessa toimivissa pankeissa. Tämä vähentää osaltaan asiakkaiden halukkuutta ja tarvetta vaihtaa asiointi kilpailijalle. Yhteyshenkilön ollessa yksi tärkeimmistä sitouttamiseen vaikuttavista tekijöistä, on myös henkilökunnan pysyvyydellä ja tyytyväisyydellä osansa vaihtamiseen liittyvissä asioissa. Tässä tutkimuksessa kävikin ilmi, että 40 prosenttia asiakkaista oli vaihtanut omaisuudenhoidon x-pankkiin nimenomaan varainhoitajansa perässä.

Tärkeimmät tutkimuksessa esiin nousseet syyt x-pankin valintaan olivat asiakkaan ja hänen henkilökohtaisten tarpeiden huomioiminen, varainhoitajan ammattimaisuus ja miellyttävä

olemus sekä luottamusta herättävä x-pankin pitkäjänteinen toiminta sekä kilpailijoista poikkeava varainhoitokonsepti. Nämä tekijät voidaan tutkimuksen perusteella lukea x-pankin vahvuuksiin verrattuna sen kilpailijoihin, ja niitä pitäisikin pystyä korostamaan asiakkaiden ensitapaamisessa.

Myös x-pankin asiakastyytyväisyyttä tutkittiin osana opinnäytetyötä. Saadut tulokset ovat yleisesti ottaen melko yhdenpitäviä luvussa 4.2 esitellyn EPSI Rating -tutkimuksen kanssa. X-pankin asiakkaat olivat keskimäärin tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä kysytyihin tekijöihin. Vähiten tyytyväisiä oltiin salkkuraportointiin, mutta toisaalta sen vaikutus asiakastyytyväisyyteen kokonaisuudessaan oli kaikista pienin. Myös varainhoitajan ja asiakkaan välisen suhteen tärkeys tuli esiin asiakastyytyväisyysosiossa, sillä varainhoitajalta saatu henkilökohtainen palvelu oli toiseksi tärkein tekijä asiakastyytyväisyyteen kokonaisuudessaan vaikuttavista asioista.

Asiakkuuden kehittyminen otettiin mukaan osaksi tutkimusta, sillä sen kautta saatiin käsitys asiakkaiden sitoutumisen tasosta x-pankkiin sekä kartoitettua oliko varainhoito vastannut asiakkaiden odotuksia. Seitsemänkymmentä prosenttia asiakkaista voidaan todeta sitoutuneiksi x-pankkiin, sillä he olivat valmiita lisäämään sijoitustensa määrää tai ainakin olivat harkinneet sitä. Kukaan tutkimukseen osallistuneista asiakkaista ei myöskään kertonut harkitsevansa vähentävänsä sijoitustensa määrää. Sitoutumiseen liittyen varainhoitaja oli tärkein yksittäinen tekijä. Kuusikymmentä prosenttia asiakkaista ilmoitti harkitsevansa asiakassuhteen lopettamista x-pankissa, jos hänen varainhoitajansa vaihtuisi.

Suurimmalta osin asiakkaiden odotuksiin x-pankista oli vastattu. Odotukset olivat kuitenkin alun perin olleet niin vaihtelevia, että yhteistä linjaa on vaikea löytää. Etenkin yksilöllisyys, hyvä palvelu sekä toimiva varainhoitokonsepti olivat vastanneet odotuksia. Muutama asiakas oli kuitenkin odottanut aktiivisempaa, rohkeampaa ja voimakasliikkeisempää varainhoitoa, kuin mitä tähän mennessä oli saanut. Pettymykset tai mietityttämään jääneet asiat olivat lähinnä yksittäisiin sijoituspäätöksiin liittyviä seikkoja, joita tällä alalla luonnollisesti saattaa tulla. Korkeasta luottamuksesta ja tyytyväisyydestä x-pankin toimintaa kohtaan ilmaisee kuitenkin asiakkaiden valmius suositella sen palveluja muille. Jopa kahdeksänkymmentä prosenttia asiakkaista kertoi voivansa suositella varainhoitoa x-pankissa.

8 Opinnäytetyön onnistuminen

Opinnäytetyö onnistui kokonaisuudessaan hyvin. Tutkittavista kohteista saatiin uutta tietoa sekä tutkimusongelma saatiin ratkaistua. Sekä toimeksiantaja että opinnäytetyön tekijä hyötyivät työstä. Tässä luvussa kerrotaan mietteitä koko opinnäytetyöprosessista ja sen onnistumisesta.

Opinnäytetyön tekijänä opin uutta tietoa Suomen sijoitusmarkkinoista sekä siitä miksi ne ovat muodostuneet sellaisiksi mitä nykyään ovat. Lisäksi opin paljon asiakashankintaan ja asiakassuhteeseen liittyvästä tiedosta lähdekirjallisuuden avulla. Tällaisen itsenäisen tutkimuksen teko oli myös minulle uusi kokemus ja sen tekemisestä onkin varmasti paljon hyötyä tulevaisuutta ajatellen. Opinnäytetyötä kirjoittaessani tärkeää oli pystyä työskentelemään pitkäjänteisesti ja itsenäisesti tiettyä aikataulua noudattaen.

Mielenkiintoista oli myös tehdä tiivistä yhteistyötä toimeksiantajayrityksen kanssa. Vaikka olin aikaisemmin ollut kyseisessä yrityksessä töissä, pääsin nyt tutustumaan työhön asiakkaiden ja myös varainhoitajien näkökulmasta. Lisäksi sain paremman kuvan siitä, minkälaista varainhoitajan työ oikeasti osaltaan on. Tutkimusta varten tehdyt asiakashaastattelut olivat tärkeitä paitsi opinnäytetyön kannalta, mutta sen lisäksi itse opin hyödyllisiä asiakaspalvelutaitoja, mitä en välttämättä muuten olisi päässyt harjoittelemaan. Yhteistyö toimeksiantajayrityksen kanssa sujui ongelmitta ja etenkin erään tietyn yhteyshenkilön apu ja ajankäyttö tähän opinnäytetyöhön liittyen oli sen onnistumisen kannalta välttämätöntä ja ansaitsee kiitokseni.

Haastatteluissa käytetyt kysymykset toimivat mielestäni hyvin ja kuten niiden oli tarkoituskin. Kaikki asiakkaat ymmärsivät kysymykset oikein, eikä vastausten tulkinta vaikeutunut ainakaan väärinymmärrysten takia. Henkilökohtaisissa haastatteluissa onkin mielestäni se hyvä puoli, että haastattelijä voi muotoilla kysymyksen uudestaan, jos haastateltava ei tunnu sitä ensin ymmärtävän. Yllättävää oli huomata, kuinka mielellään asiakkaat osallistuivat haastatteluihin ja kuinka kiinnostuneita he olivat tekemästani tutkimuksesta.

Kaiken kaikkiaan opinnäytetyön tekemiseen meni noin kolme kuukautta. Ajankäyttöni koko prosessin ajan oli mielestäni melko hyvä, tosin tarvittaessa sitä olisi voinut tiivistää. Alkuperäisessä aikataulussa pysyminen kuitenkin onnistui. Jos tässä vaiheessa voisin aikatauluttaa jotakin osuutta erilailla, olisin varannut asiakashaastatteluajankohdat aikaisemmin ja aloittanut tekemään niitä muutamaa viikkoa ennen kuin aloitin nyt. Kaikki haastattelut saatiin tehtyä kolmen viikon sisällä.

Lähteet

Painetut lähteet

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5. uudistettu painos. Porvoo: WSOY.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Markkinoinnin maailma. 5. tarkistettu painos. Helsinki: Edita.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2005. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 7. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.
- Gröönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5. Painos. Porvoo: WSOY.
- Kontkanen, E. 2009. Pankkitoiminnan käsikirja. 2. uudistettu painos. Vammala: FINVA.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Seilinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1997. Markkinoinnin menestystekijät. 1.-4. painos. Porvoo: WSOY.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangle, K. Markkinointitutkimus. 1. painos. Helsinki: WSOY.
- Paavola, H. 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Tampere: Tampereen Yliopistopaino.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Jyväskylä: Tammi.
- Rissanen, T. 2005. Hyvä Palvelu. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. Porvoo: WSOY.

Sähköiset lähteet

- Finanssivalvonta 2010. Viitattu 21.10.2010.
<http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tilastot/Arvopaperimarkkinat/Pages/Default.aspx>
- Heiskanen M. 2007. Halutaan: hyvä salkunhoitaja. Talouselämä. Viitattu 16.9.2010.
<http://www.talouselama.fi/sijoittaminen/article170181.ece>
- Kotitalouksien säästämistutkimus, kevät 2009. Suomen Pörssisäätiö. Viitattu 21.9.2010.
<http://www.porssisaatio.fi/artikkelit/kotitalouksien-saastamistutkimus-osakkeet-pitivat-pintansa>
- Kotitalouksien varat ja velat 2009. Finanssialan Keskusliitto. Viitattu 8.9.2010.
http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_4756
- Leppiniemi, J. 2009. Pankki - asiakkaan ongelma. Viisas Raha 9/2010. Viitattu 15.9.2010.
<http://www.osakeliitto.fi/page1.php?hid=347>
- Lounasmeri, S. 2010. Yksityissijoittajien paino kasvanut. Viisas Raha 1/2010. Viitattu 15.9.2010. <http://www.osakeliitto.fi/page1.php?hid=347>

OP-Pohjola-ryhmän osavuositarkastus Q2, 2010. Viitattu 21.10.2010.
<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151327485&srcpl=3>

OP-Pohjola-ryhmän vuosikatsaus 2009. Viitattu 21.10.2010.
<https://www.op.fi/media/liitteet?cid=151242626&srcpl=3>

Pankit Suomessa 2009. Finanssialan Keskusliitto. Viitattu 15.9.2010.
http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_6151

Pankki 2010. Finanssiala Keskusliitto. Viitattu 8.9.2010.
http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_3639

Puustinen, T. 2004. Silmät kiinni ja yksityispankkiin. Talouselämä. Viitattu 16.9.2010.
<http://www.talouselama.fi/sijoittaminen/article160467.ece>

Rahastoraportti elokuu 2010. Finanssialan Keskusliitto. Viitattu 15.9.2010.
<http://www.sijoitustutkimus.fi/rahastoraportit/rr.pdf>

Sampo-konsernin osavuositarkastus tammi-kesäkuulta 2010. Sampo-konserni. Viitattu 5.10.2010. <http://www.sampo.com/fi/tiedotteet/2010/sampo-konsernin-osavuositarkastus-tammi-kesakuulta-2010>

Suomen arvopaperimarkkinoiden puitteet 2009. Suomen Pörssisäätiö. Viitattu 14.10.2010.
<http://www.porssisaatio.fi/artikkelit/suomen-arvopaperimarkkinoiden-puitteet>

Suomen pankit EPSI Rating asiakastytyväisyystutkimus 2010. Epsi Finland. Viitattu 8.10.2010.
http://www.epsi-finland.org/images/stories/results/Press_release_Banking_2010_EPSI_Finland.pdf

Säästäminen, luotonkäyttö ja maksutavat 2010 -tutkimusraportti. Finanssialan Keskusliitto. Viitattu 15.9.2010. http://www.fkl.fi/www/page/fk_www_3767

Taanila, A. 2010. Määrällisen aineiston kerääminen. Viitattu 11.10.2010.
<http://myy.helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>

Tällainen on tyypillinen arvopaperisijoittaja. Suomen Pörssisäätiö. Viitattu 30.9.2010.
<http://www.porssisaatio.fi/artikkelit/tallinen-on-tyypillinen-arvopaperisijoittaja>

Kuviot

Kuvio 1: Yleisön euromääräiset talletukset; markkinaosuudet 31.12.2009	12
Kuvio 2: Kotitalouksien arvopaperien ja pörssiosakkeiden omistus 1989-2009.....	13
Kuvio 3: Säästäminen ja sijoittaminen	15
Kuvio 4: Rahastopääoma kotimaisissa sijoitusrahastoissa	16
Kuvio 5: Omaisuudenhoidossa olevat varat	19
Kuvio 6: Rahastoyhtiöiden markkinaosuudet 2010.....	19
Kuvio 7: Myynti- ja asiakaspalvelutaidot	26
Kuvio 8: Pankkien yksityisasiakkaiden tyytyväisyys 2009-2010	32
Kuvio 9: Asiakastyytyväisyyteen ja -uskollisuuteen vaikuttavat tärkeimmät seikat..	33
Kuvio 10: Haastateltavien ikäjakauma	46
Kuvio 11: Asiakkuuden kesto	47
Kuvio 12: Sijoitusvarallisuuden osuus x-pankissa	48
Kuvio 13: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät	55

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

Taustamuuttajat

Ikä? Sukupuoli? Ammatti?

Minkälainen on sopimusmuoto varainhoidossa x-pankissa?

Täyden valtakirjan omaisuudenhoito / Konsultatiivinen omaisuudenhoito / Täyden valtakirjan
relatiivinen omaisuudenhoito

Kuinka kauan olette olleet x-pankin asiakkaana?

Kuinka suuri osuus varallisuudestanne on x-pankissa?

Tilanne ennen asiakkuuden alkua

Vaihdotteko toiselta varainhoitajalta x-pankkiin? Jos kyllä, mistä?

Mitkä tekijät entisessä pankissanne saivat Teidät vaihtamaan varainhoitajaa?

Mitkä tekijät saivat Teidät vaihtamaan varainhoidon x-pankkiin? (Esim. palvelu, hinta, sijoitus-
tuotteet, henkilösuhteet)

Vaikuttiko x-pankin maine/imago varainhoitajan vaihtamiseen? Miksi?

Mitä kautta olette saaneet tietoa x-pankista? (ennen asiakkuuden alkamista)
- Suositeltiinko Teille x-pankkia?

Mikä sai Teidät kiinnostumaan x-pankista varainhoitajan tekemässä ensikontaktissa?
- Mikä oli tällainen asia ensitapaamisessa?

Minkälaisia odotuksia asiakkuudesta Teillä oli x-pankissa?

Asiakastyytyväisyys

Arviointiasteikko:

- 5 = erittäin tyytyväinen / erittäin paljon
- 4 = tyytyväinen / melko paljon
- 3 = kohtalaisen tyytyväinen / jonkin verran
- 2 = tyytymätön / vähän
- 1 = erittäin tyytymätön / erittäin vähän

Vastaukset perustelujen kanssa

Kuinka paljon **sijoitussalkkunne tuotto** vaikuttaa asiakastyytyväisyyteenne? (asteikolla 1-5)

Kuinka tyytyväinen olette saamiinne **muihin palveluihin**, kuten pankki-, vakuutus- ja vero-
neuvontapalveluihin? (asteikolla 1-5)

Kuinka tyytyväinen olette **varainhoitajaltanne saamaan** henkilökohtaiseen palveluun? (as-
teikolla 1-5)

Kuinka tyytyväinen olette **salkkuraportointiin?** (asteikolla 1-5)

Kuinka paljon **varainhoitopalvelujen hinta** vaikuttaa asiakastyytyväisyyteenne? (asteikolla 1-5)

Kuinka paljon x-pankin **suomalaisuus, toiminnan jatkuvuus ja vakaus** vaikuttivat asiakkuuden aloittamiseen? (asteikolla 1-5)

Kuinka tärkeänä pidätte x-pankin **sijoitustoiminnan kansainvälisyyttä?**

Mikä on näiden tekijöiden **tärkeysjärjestys** Teille?

Asiakkuuden kehittyminen

Onko varainhoitajanne Teihin riittävän usein yhteydessä?

Onko Teillä suunnitelmissa lisätä sijoitustenne määrää x-pankissa?

Onko Teillä suunnitelmissa vähentää sijoitustenne määrää x-pankissa?

Mikä saisi Teidät lopettamaan asiakassuhteenne x-pankissa?

Onko varainhoito x-pankissa vastannut odotuksianne? Miksi?

Suosittelisitteko x-pankin palveluita muille? Miksi?
