

Ana Petrovic ja Heli Roivainen

KESKITÄMISEN VAIKUTUS KAINUUN OSUUSPANKIN TALOUTEEN

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Kevät 2014



Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma
Tekijä(t) Ana Petrovic ja Heli Roivainen	
Työn nimi Keskittämisen vaikutus Kainuun Osuuspankin talouteen	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot Taloushallinto ja juridiikka Markkinointi	Toimeksiantaja Kainuun Osuuspankki
Aika Kevät 2014	Sivumäärä ja liitteet 55 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, miten keskittäjäasiakkaat eroavat ei-keskittäjistä sekä miten se näkyy Kainuun Osuuspankin taloudellisessa tilanteessa. Kainuun Osuuspankki kuuluu OP-Pohjola-ryhmään, joka on Suomen suurin finanssiryhmä. Finanssialalla kilpailu on kovaa, joten on erittäin tärkeää hoitaa jo olemassa olevia asiakassuhteita sekä pyrkiä luomaan asiakasuskollisuutta. Palveluiden keskittäminen parantaa sekä asiakasuskollisuutta että pankin taloutta.</p> <p>Opinnäytetyön teoria käsitteli osuuskuntaa, asiakaspalvelua sekä asiakassuhdetta ja sen vahvistamista. Teoria auttoi ymmärtämään asiakassuhdetta ja asiakkaan tarpeita. Teoriassa syvennyttiin myös asiakassuhteen kehittämiseen ja kannattavuuteen.</p> <p>Empiirinen osio koostui kolmesta eri vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin haastattelu, jossa tutkimusongelmana oli, kuinka palkitsevana keskittäjäasiakkaat pitivät keskittämistä. Toisessa vaiheessa toteutettiin haastattelu Kainuun Osuuspankin toimihenkilöille. Haastattelun tarkoituksena oli selvittää, mitä keskittäminen merkitsee OP-Pohjola -ryhmälle. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa tutkimuksen kohteena olivat pankin sisäiset raportit, joista kävi ilmi mm. asiakasmäärä, keskittäjäasiakkaat sekä asiakkaiden volyymit.</p> <p>Kaikki tulokset olivat yhdenmukaisia. Sekä kate että volyymi olivat suuremmat keskittäjäasiakkaalla kuin ei-keskittäjällä. Keskittäjällä on keskimäärin 4,89 kertaa suurempi kate ja 4,64 suurempi volyymi kuin asiakkaalla, joka ei keskity palveluun Kainuun Osuuspankkiin. Suurin ero keskittäjäasiakkaan ja ei-keskittäjän katteen välillä oli vuonna 2013. Viime vuonna keskittäjän kate oli 6,63 kertaa suurempi kuin ei-keskittäjällä. Toisin sanoen ei-keskittäjän kate oli vain 15 % keskittäjän katteesta.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	osuuskunta, asiakaspalvelu, asiakassuhde, asiakassuhteen vahvistaminen
Säilytyspaikka	<input checked="" type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Business	Degree Programme Business Administration
Author(s) Ana Petrovic and Heli Roivainen	
Title The Impact of Loyal Customer Programme on the Economy of Kainuun Osuuspankki	
Optional Professional Studies Financial Administration and Law Marketing	Commissioned by Kainuun Osuuspankki
Date Spring 2014	Total Number of Pages and Appendices 55 + 3
<p>The goal of this study was to research how the concentration of banking and insurance services affects the economy of Kainuun Osuuspankki. Kainuun Osuuspankki is part of OP-Pohjola group which is the biggest financial group in Finland. Competition in the financial sector is hard, so it is very important to manage existing customers well and create customer loyalty. The concentration has a large impact on customer loyalty and the economy of the company.</p> <p>The theory part covers the management of a cooperative, customer service and customer relationship management. The aims of the theory were to understand the customer and customer service. Other aims were to study the development and the profitability of a customer relationship.</p> <p>The empiric section consists from three different phases. In the first phase an interview were held where the research problem was how rewarding the customers find buying both their banking and insurance services from the same bank. In the second phase an interview to officers in Kainuun Osuuspankki was held. The purpose of the interview was to find out what buying both their banking and insurance services from the same place means to OP-Pohjola group. In the third phase the object of the research was the bank's internal reports which revealed e.g. the number of customers, loyal customers and the volumes of the customers.</p> <p>All results were uniform. Both margin and volume were bigger for loyal customers that concentrated their services. They had approximately 4,89 times bigger margin and 4,64 bigger volume than customers that do not concentrate the services. The biggest difference between customers was in 2013. The margin of the loyal concentrating customer was 6,63 times bigger than the customer's that does not concentrate. In other words, the customer who does not concentrate has only 15 % of the margin of the customer who concentrates.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	cooperative, customer service, customer relationship management
Deposited at	<input checked="" type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input checked="" type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyön aihe saatiin Kainuun Osuuspankilta suorittaessamme tradenomiopintoihin kuuluvaa työharjoittelujaksoa. Koko harjoittelun aikana yhdeksi keskeiseksi termiksi pankkimaailmassa nousi keskittäminen, joten siitä oli luonnollista alkaa kirjoittamaan opinnäytetyötä. Opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaiseminen perustuu Kainuun Osuuspankin sisäisiin raportteihin, joista tehdään erilaisia johtopäätöksiä. Tahdomme kiittää ohjaavia opettajia Mervi Väisästä ja Raija Jormakkaa tukemisesta opinnäytetyön kirjoittamisprosessin aikana. Lisäksi tahtoisimme kiittää toimeksiantajaa Kainuun Osuuspankkia ja erityisesti pankinjohtaja Hanna Niskasta.

Kajaani 19.4.2014

Ana Petrovic ja Heli Roivainen

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet	1
1.2 Työn rakenne	2
1.3 Keskeiset käsitteet	2
2 OSUUSKUNTA	4
2.1 Osuuskunnan perustaminen	5
2.2 Osuuskunnan jäsenyys	6
2.3 Kainuun Osuuspankki osuuskuntana	6
3 ASIAKASSUHDE JA SEN VAHVISTAMINEN	9
3.1 Asiakassuhteen elinkaari: Grönroosin asiakassuhteen elinkaarimalli	9
3.1.1 Asiakassuhteen luominen	10
3.1.2 Asiakassuhteen kehittyminen	12
3.1.3 Asiakassuhteen päätyminen	12
3.2 Asiakaskannattavuus	13
3.2.1 Asiakkaan kannattavuus	14
3.2.2 Asiakaskannattavuuden hallinta ja asiakastyytyväisyys	17
3.2.3 Asiakkuuksien segmentointi	21
3.3 Asiakaspalvelu finanssialalla	22
3.3.1 Asiakaspalvelun laatu ja sen merkitys	23
3.3.2 Palvelun pelastaminen virhetilanteissa	28
4 CASE: KESKITTÄMISEN VAIKUTUS KAINUUN OSUUSPANKIN TALOUTEEN	30
4.1 Tutkimusmenetelmä	30
4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti	31
4.3 Kanta-asiakkuus	31
4.4 Keskittäminen OP-Pohjolaan	32
4.4.1 Tutkimus: Kuinka palkitsevana keskittäjäasiakkaat näkevät keskittämisen?	34
4.4.2. Tutkimus: Keskittäjäasiakkuuden merkitys OP-Pohjola -ryhmälle	36
4.4.3 Katteen ja volyymin tutkiminen	38

5 YHTEENVETO	47
6 POHDINTA	50
LÄHTEET	52
LIITTEET	55

1 JOHDANTO

Vahvat asiakassuhteet ja asiakkuus ovat tärkeitä edellytyksiä koko yrityksen liiketoiminnan toteutumiselle ja menestymiselle. Nykyään kilpailu asiakkaista on kovaa, ja siksi yrityksen tulee pitää tiukemmin kiinni nykyisistä asiakkaistaan. Toimivan asiakassuhteen toteutumiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan tarpeiden tunnustamista sekä asiakassuhteen syventämistä ja kehittämistä.

Asiakkaan tunteminen on erittäin tärkeä osa asiakassuhdetta. Tuntemalla asiakkaan ja hänen tarpeensa, on helpompi tarjota hänelle sopivia palveluita. Myös tulevaisuuden mahdolliset muutokset on hyvä pystyä ennakoimaan ja näihin varautumalla riski menettää asiakas on pienempi. Yrityksillä on monia pitkäaikaisia asiakassuhteita. Pitkäaikainen asiakassuhde ei kuitenkaan automaattisesti tarkoita sitä, että se olisi välttämättä pysyvä. Asiakassuhteesta tulee pitää huolta ja tämän takia onkin tärkeää olla yhteydessä asiakkaisiin säännöllisesti. Etenkin pitkään toimineiden yritysten tulisi käydä läpi asiakassuhteidensa tilannetta tasaisin väliajoin, jotta ne pystyvät kehittämään toimintatapojaan muuttuvassa maailmassa molemmille osapuolille kannattavaksi.

Vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä sekä asiakkuuden hallinta ja johtaminen ovat tärkeitä tekijöitä asiakassuhteen kehittämisen kannalta. Nämä tekijät ja lisäksi yritysten tarjoamat palvelut sekä tuotteet kuuluvat asiakaskeskeiseen ajatteluun. Parhaiten menestyvät sellaiset yritykset, jotka pystyvät tarjoamaan asiakkailleen eniten lisäarvoa tuotteillaan ja palveluillaan. Asiakkuuden hyvä tunteminen edesauttaa oikeanlaisten palveluiden ja tuotteiden tarjoaman lisäarvon hyödyn maksimointia. Tuntemalla asiakkaat yritys pystyy kohdistamaan esimerkiksi oikeanlaisen markkinointitoimenpiteensä asiakkailleen, jolloin lisäarvon tuottaminen korostuu.

1.1 Tutkimusongelma ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, kuinka palveluiden keskittäminen vaikuttaa Kainuun Osuuspankin talouteen. Tutkimuksen tavoitteena on antaa Kainuun Osuuspankille tietoa keskittäjäasiakkaiden kannattavuudesta ja vaikutuksesta talouteen.

1.2 Työn rakenne

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee asiakassuhdetta ja sen vahvistamista sekä osuustoimintaa. Lisäksi perehdytään paremmin asiakassuhteen elinkaarimalliin. Asiakassuhteen ja osuuskunnan jakaminen eri osiin tarkentaa opinnäytetyön aiheen rajausta ja antaa näin ollen hyvän pohjan opinnäytetyöhön. Asiakassuhde on käsitteenä laaja, minkä vuoksi työssä käsitellään case -yrityksen ja empiirisen osion kannalta tärkeimpiä aihealueita.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu tutkimuksesta. Työn tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus ja se sisältää kolme eri tutkimusvaihetta. Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa haastatellaan OP-Pohjola-ryhmän pitkäaikaisia keskittäjäasiakkaita ja selvitetään, kuinka palkitsevana keskittäjäasiakkaat pitävät keskittämistä. Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastatellaan OP-Pohjola-ryhmän työntekijöitä ja tutkimusongelmana on selvittää keskittäjäasiakkuuden merkitys OP-Pohjola-ryhmälle. Tutkimuksen kolmas osa koostuu OP-Pohjola-ryhmän asiakkaiden eri volyymien tutkimisesta. Tutkimuksessa verrataan keskittäjäasiakkaiden katetta ja volyymeja ei-keskittävien asiakkaiden katteeseen ja volyymeihin. Kannattavuus selvitetään toimeksiantajan sisäisten raporttien avulla, joita tutkitaan kolmen vuoden ajalta.

1.3 Keskeiset käsitteet

Asiakkuusajattelulla tarkoitetaan organisaation toimintaa ohjaavaa ajattelutapaa sekä tämän ajattelutavan mukaisten tehtävien toteuttamista. Yrityksen noudattaessa asiakkuusajattelua on toiminnan keskeisenä tavoitteena asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. (Ylikoski 1999, 34).

Asiakastyytyväisyys on asiakkaan palveluun ja tuotteisiin kohdistuvien odotusten ja hänen saamiensa kokemusten välinen suhde. (Bergström & Leppänen 2001, 333).

Asiakasuskollisuus tarkoittaa yleensä jotain määrää uudelleen ostamista samalta toimittajalta tietyn ajan kuluessa. (Arantola 2003, 26).

Asiakkuuden elinkaari. Kuten tuotteilla myös asiakkuuksilla on elinkaari. Asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen, jotka ovat asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kehittäminen ja säilyttäminen. (Korkeamäki 2002, 139).

Asiakkaan kannattavuudella tarkoitetaan, että asiakkaan tuomat tulot yritykseen ovat suuremmat kuin asiakkaasta koituvat menot. Eli asiakkuustulot - asiakkuusmenot = asiakkaan kannattavuus. (Storbacka & Lehtinen 2002, 30).

Arvo ja lisäarvo tarkoittavat asiakkaan omaan liiketoimintaan tai kuluttajan elämään saamaa hyötyä ja saadusta hyödystä maksetun korvauksen suhdetta. Arvoja ovat tuottavuus, kannattavuus, hyödyllisyys, käyttökelpoisuus, mieluisuus jne. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 16).

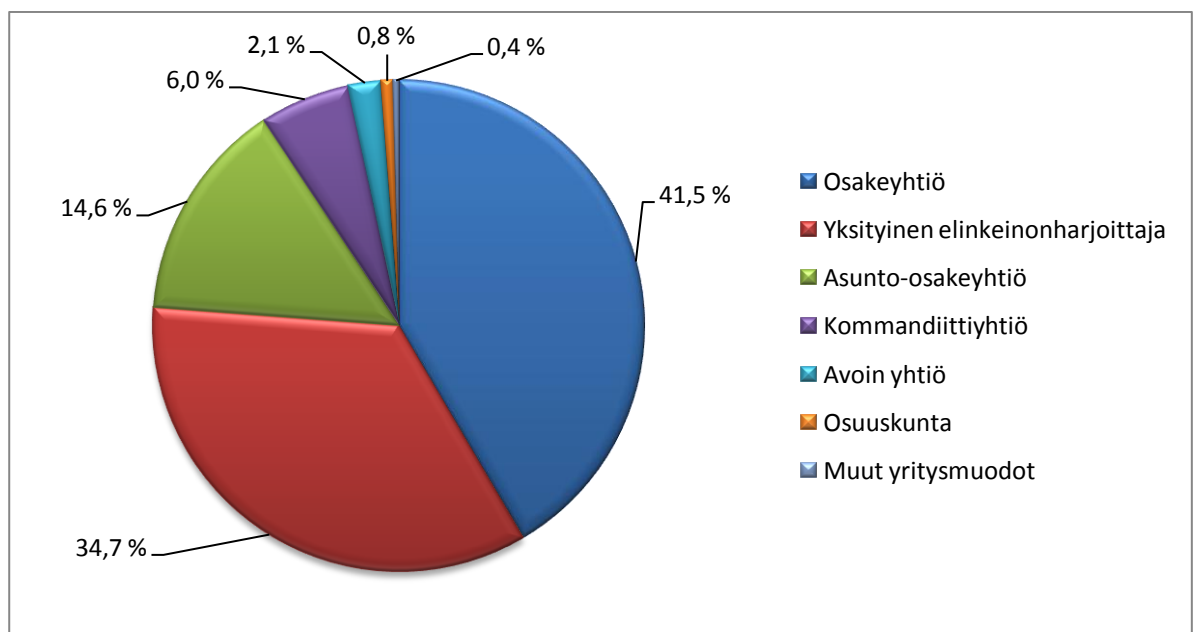
Vuorovaikutus merkitsee yhteispeliä ja kuvaa suhteissa ja verkostoissa tapahtuvaa yhteistoimintaa. Vuorovaikutusta on monenlaista ja sen ilmeneminen suhdeverkostossa vaikuttaa asiakkaan saamaan mielikuvaan. (Gummesson 2005, 30).

2 OSUUSKUNTA

Osuuskunta on yksi viidestä yhtiömuodosta. Se eroaa muista yhtiömuodoista mm. jäsenten määrän, osuuksien ja ylimmän päättävän elimen mukaan. Tärkein erottava tekijä muista yhtiömuodoista ovat kuitenkin tavoitteet. Osuuskunnan tärkein tavoite on tuottaa omistajilleen laadukasta palvelua ja sen kautta taloudellista hyötyä. Osuuskuntien tärkeimmät rahoituslähteet ovat tulorahoitus ja osuuspääoma. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421, 5§).

Osuuspääomalla tarkoitetaan osuuksien määrästä saatuja tuloja. Näitä tuloja ovat esimerkiksi osuuskunnan jäsenmaksut. Osuuspääoman määrä vaihtelee riippuen osuuskunnasta, eikä se yleensä ole kiinteä kuten osakeyhtiöissä. Osuuspääoman euromääräinen summa voi muuttua uusien ja eroavien asiakkaiden myötä. Jäsenen erotessa jäsenmaksu palautetaan asiakkaalle takaisin tietyn ajan kuluessa. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421).

Seuraavasta kuviosta (kuvio 1) käy ilmi yritysmuotojen jakauma.



Kuvio 1. Yritysmuotojen jakauma vuonna 2013 (Patentti- ja rekisterihallitus)

Viimeisimpien tilastojen mukaan vuoden 2013 lopussa Suomessa oli 4530 osuuskuntaa (Patentti- ja rekisterihallitus). Osuuskuntien määrä on pieni vertaillessa osakeyhtiöihin, joita on ollut talvella 2013 jo 242 363 kappaletta. Suomessa on tällä hetkellä kolme osuuskuntaa, jotka hallitsevat markkinoita. Osuustoiminnan markkinoita hallitsevat Metsä Group, S-

Ryhmä ja OP-ryhmä (OP-Pohjola). Metsäliitolla on 125 000 jäsentä, S-Ryhmällä 2,6 miljoonaa jäsentä ja OP-Pohjolalla 1,396 miljoonaa jäsentä. Yhteensä niillä on 4,121 miljoonaa jäsentä, mikä tarkoittaa, että melkein jokaisessa taloudessa on osuuskunnan omistajia. Kolme suurinta osuuskuntaa kattaa kolme neljäsosaa suomalaisesta osuustoiminnasta. Osuuskuntien osuus bruttokansantuotteesta (BKT) on merkittävä. Vuonna 2009 se oli noin 17 %. (Pöyhönen 2011, 27).

2.1 Osuuskunnan perustaminen

Osuuskunnan perustamiseen tarvitaan vähintään yksi henkilö. Myös oikeushenkilöt eli esimerkiksi yhdistykset, voivat perustaa osuuskunnan. Perustaja ei kuitenkaan voi olla alaikäinen tai edunvalvonnan alaisena oleva henkilö. Osuuskuntaa ei myöskään voi perustaa konkurssipesä eikä konkurssissa oleva henkilö. (Patentti- ja rekisterihallitus).

Perustajat tekevät perustamiskirjan, jossa kerrotaan normaaleista velvollisuuksista mm. osuuskunnan säännöistä ja omistajien omistusosuuksista. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421, 5§). Säännöissä mainitaan mm. toimiala, osuusmaksu, tilikausi ja paikkakunta. Perustajat allekirjoittavat perustamiskirjan, jonka jälkeen osuuskunta voidaan rekisteröidä. Ilmoitus rekisteröinnistä tulee tehdä viimeistään kuuden kuukauden kuluessa osuuskunnan perustamisesta tai muuten osuuskunnan perustaminen raukeaa. Osuuskunnan perustaminen peruuntuu myös silloin, jos perustamisvaiheessa ei noudateta osuuskuntalakia. Perustamiskirjan liitteeksi tulee toimittaa myös toimitusjohtajan ja hallituksen jäsenten sitoumus siitä, että perustamisessa on noudatettu osuuskuntalakia. Perustamiseen siis vaaditaan myös jäseniä, joita on oltava vähintään kolme. Osuuskunnan virallistamiseksi, se tulee rekisteröidä kaupparekisteriin. (Patentti- ja rekisterihallitus)

Osuuskunnalla tulee olla hallitus, jonka valitsee osuuskunnan kokous. Hallituksen voi valita myös hallintoneuvosto, jos niin määrätään säännöissä. Hallitukseen tulisi kuulua vähintään yksi, mutta enintään seitsemän jäsentä. Jäsenten määrästä voidaan kuitenkin poiketa osuuskuntasääntöjen avulla. Hallituksella tulee olla lisäksi varajäsen, jos jäsenten määrä on alle kolme kappaletta. (Patentti- ja rekisterihallitus)

2.2 Osuuskunnan jäsenyys

Osuuskunnat tarjoavat jäsenyyttään halukkaille ja edellytyksenä on jäsenmaksun maksaminen. Jäsenmaksun määrä voi vaihdella osuuskunnasta riippuen ja se on kaikilla asiakkaille samanhintainen. Osuuskuntiin liittyminen on yleensä helppoa, vaihtoehtoina on esimerkiksi täyttää Internetissä liittymiskaavake tai käydä paikan päällä osuuskunnan toimipaikassa. Osuuskuntien positiivisiin tekijöihin kuuluu se, että ne toimivat yhden äänen periaatteella. Yhden äänen periaate tarkoittaa, että riippumatta omaisuudesta jokainen jäsen on yhtä arvokas osuuskunnalle. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421).

Yhden äänen periaate on menetelmänä oikeudenmukainen ja turvallinen. Esimerkiksi osuuskunnan kokouksessa käytetään ääni/jäsen-periaatetta, jonka avulla helpotetaan äänestettävien päätösten tekoa. Jäsenten taloudellinen vastuu rajoittuu heidän maksamaan jäsenmaksuun. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421).

Osuuskunnan hallituksen tehtäviin kuuluu jäsenluettelon ylläpitäminen omista jäsenistään. Luettelosta tulee käydä ilmi ainakin jäsenen nimi, osoite ja liittymispäivä. Mikäli jäsen haluaa erota osuuskunnasta, jäsenmaksu palautetaan jäsenelle osuuskuntalain mukaan. Osuusmaksu tulee palauttaa viimeistään vuoden kuluttua kyseisen tilikauden päätyttyä. Osuuskunnan säännöissä voidaan kuitenkin vaatia, että asiakkaan tulee olla tietyn ajan jäsen, kunnes hän voi erota osuuskunnasta ja saada jäsenmaksunsa takaisin. Osuuskuntalain mukaan määräaika saa olla enintään kolme vuotta. Eroaminen osuuskunnasta ei ole aina riippuvainen jäsenen tahdosta, vaan myös osuuskunta voi erottaa jäsenen. Jäsen voidaan erottaa vain painavan syyllä, kuten mm. sääntöjen laiminlyönti. Jäsen on erotettu osuuskunnasta, kun hänelle on toimitettu erottamisilmoitus. (Osuuskuntalaki 14.6.2013/421).

2.3 Kainuun Osuuspankki osuuskuntana

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Kainuun Osuuspankki. Kainuun Osuuspankkiin kuuluu tällä hetkellä viisi pankkikonttoria Kainuussa. Kainuun Osuuspankin yksi ydintehtävistä on tuottaa asiakkailleen mahdollisimman kokonaisvaltaista palvelua, joten opinnäytetyössä tutkitaan palveluiden keskittämisen vaikutusta Kainuun Osuuspankin talouteen.

OP-Pohjola-ryhmän arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Seuraavassa kuviossa tutustutaan arvoihin tarkemmin.



Kuvio 2. Kainuun Osuuspankin arvot (OP-Pohjola-ryhmä, 2014)

Kainuun Osuuspankissa on olemassa mahdollisuus liittyä omistajajäseneksi. Omistajajäsenyys pitää sisällään jäsenyyden ja sen tuomat edut. Etuja ovat mm. alennukset OP-Pohjola-ryhmän vakuutuksista sekä kausittain vaihtuvat kampanjat. Jäseneksi voi liittyä Internetin kautta tai käymällä paikan päällä konttorilla. Jäsenmaksun määrä on 100 euroa, joka on kertaluontoinen maksu. Asiakas voi irtisanoa omistajajäsenyyden milloin vain. Omistajajäsenyyden päättyessä palautettavalla jäsenmaksulla on ns. täysi käsittelyvuosi, jonka jälkeen jäsenmaksu palautetaan. (OP-Pohjola-ryhmä, 2014)

Kainuun Osuuspankissa noudatetaan mm. seuraavia lakeja: osuuskuntalakia, osuuspankkilakia (OPL) sekä luottolaitoslakia. Kainuun Osuuspankki on osuuskunta, joissa päätöksenteon perusarvoihin kuuluu jäsen ja ääni -periaate. Kainuun Osuuspankissa ylin päätösvalta on omistajajäsenistä muodostuvalla edustajistolla, joka valitsee pankille hallintoneuvoston. Hallintoneuvosto valitsee pankille hallituksen, johon kuuluu omistajajäsenten edustajien lisäksi pankin toimitusjohtaja. (OP-Pohjola-ryhmä, 2014)

Kainuun Osuuspankin strategian perustekijöitä ovat sen perustehtävä, arvot, päämäärä, asiakaslupaus ja kilpailuedut. Näistä lisää alla olevassa kuviossa:



Kuvio 3. Kainuun Osuuspankin strategian perustekijät. (OP-Pohjola-ryhmä, 2014)

3 ASIAKASSUHDE JA SEN VAHVISTAMINEN

Asiakaslähtöisyydellä tarkoitetaan palvelua tai tuotetta, joka pyritään räätälöimään asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Yritys tekee asiakkaasta tärkeän hoitamalla hyvin asiakassuhdettaan. Asiakkuudessa on kaksi osapuolta, asiakas ja yritys. Kun osapuolet tekevät yhteistyötä eli vaihdantaa, syntyy osapuolten välille asiakkuus. Asiakkuus on prosessi, jonka pohjana toimivat osapuolten molemminpuolinen luottamus sekä arvostus. Asiakkuus tuo lisäarvoa sekä asiakkaalle että yritykselle. Ymmärtämällä asiakasta ja sitä mikä tuo hänelle arvoa, yritys voi rakentaa pitkäkestoisia ja kannattavia asiakkuuksia. (Storbacka 1999, 19).

Asiakassuhteen syntymiseen liittyy erilaisia vaiheita. Eri vaiheissa olevat asiakkaat käyttäytyvät ja toimivat toisistaan poikkeavilla tavoilla. Tästä syystä yrityksen on tärkeä seurata jokaisen asiakassuhteen kehittymistä. Seuraamalla asiakassuhteen kehittymistä, asiakasta voidaan palvella parhaalla mahdollisella tavalla. Lisäksi yritys voi tarvittaessa ohjata asiakasta oikeaan suuntaan, kohti seuraavaa vaihetta. (Storbacka 1999).

3.1 Asiakassuhteen elinkaari: Grönroosin asiakassuhteen elinkaarimalli

Asiakassuhteen elinkaarimalleja on monenlaisia. Grönroos esittää asiakassuhteen elinkaaren kolmivaiheisena. Asiakassuhteen ensimmäisessä vaiheessa yritys markkinoi itseään, jotta mahdolliset asiakkaat huomaisivat yrityksen mainonnan. Yrityksen tavoite on selkeä; saada asiakas kiinnostumaan yrityksen palveluista tai tuotteista. Asiakkailta on erilaisia tarpeita, joiden täyttämiseen he itse valitsevat tarpeentäyttäjän eli mieluisen yrityksen. Yritykset pyrkivät mahdollisimman värikkäällä mainonnalla herättämään asiakkaiden huomion ja mielenkiinnon palveluitaan tai tuotteitaan kohtaan. Asiakkaan kiinnostuttua mieleisen yrityksen palveluista, siirtyy hän asiakassuhteen elinkaarimallin toiseen vaiheeseen, itse ostoprosessiin. (Grönroos 2000, 179, 181).

Ostoprosessissa asiakas arvioi yrityksen tarjoamaa palvelua. Arvioinnin kohteena ovat palvelun hinta, laatu sekä miten tuote täyttää asiakkaan tarpeet. Tässä vaiheessa pienetkin asiat voivat vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen. Ostoprosessi on tärkeä vaihe yrityksen kannalta. Tässä prosessin vaiheessa olisi tärkeä keskittyä myyntiin, jotta mahdollinen uusi asiakas ymmärtää yrityksen tarjoaman palvelun tai tuotteen olevan hyvä ratkaisu asiakkaan

ongelmaan. Kun asiakas tekee ostopäätöksen, on ostoprosessin lopputulos myönteinen. (Grönroos 2000, 179, 181).

Asiakassuhteen elinkaarimallin kolmas vaihe on kulutusprosessi. Yritysten välisessä kaupankäynnissä käytetään termiä käyttöprosessi, joka ehkä sopii kolmannen vaiheen nimeksi paremmin. Käyttöprosessin aikana asiakas arvioi, täyttääkö yritys asiakkaan asettavat vaatimukset. Yrityksen olisi tärkeää saada asiakkaan ongelmatilanteet ratkaistua, koska tässä vaiheessa yritys on monesti ns. suurennuslasin alla. Mikäli asiakas on tyytyväinen yrityksen toimintatapaan eri asioiden tiimoilta, vahvistaa se asiakkaan ja yrittäjän välistä suhdetta. (Grönroos 2000, 180–181).

Halutessaan asiakas voi poistua elinkaarelta missä vaiheensa tahansa, tai mielensä mukaan siirtyä seuraavaan vaiheeseen. Kulutus - tai käyttöprosessin jälkeen asiakas voi päättää ,jatkaako hän asiakkuutta valitsemassaan yrityksessä vai valitseeko hän toisen yrityksen tyydyttämään tarpeensa. Yrityksen erilaiset toimenpiteet ja tavat toimia vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen. (Grönroos 2000, 180–181).

3.1.1 Asiakassuhteen luominen

”Asiakassuhteet ovat kuin vuosikertaviini. Rypäleiden korjuuvuosi on yhtä kuin vuosi, jona asiakkaasta tuli yrityksen asiakas.” (Feurst 2001, 114).

Onnistunut ensikohtaaminen asiakkaan ja yrityksen välillä on hyvän asiakassuhteen lähtökohta. Asiakkaat ostavat tuotteita ja palveluita tyydyttääkseen tarpeitaan. Tarpeet voidaan jakaa kahteen eri osaan, toiminnallisiin ja hedonistisiin tarpeisiin. Toiminnallisiin tarpeisiin kuuluvat ne tarpeet, jotka edesauttavat normaalin ihmisen välttämättömiä toimia. Näihin lukeutuu esimerkiksi laskujen maksaminen tai ruoan ostaminen. Hedonistisiin tarpeisiin kuuluu mielihyvän etsiminen. Nämä tarpeet eivät ole normaalille ihmiselle välttämättömiä, mutta näiden avulla haetaan elämään mielekkyyttä. Esimerkki hedonistisesta tarpeesta on käynti kosmetologilla tai herkkujen ostaminen (Grönroos 1987).

Vahva ja pitkäaikainen asiakassuhde on pankille kannattavampi ja parempi vaihtoehto kuin monta yksittäistä kauppaa. Pitkäaikainen asiakas tuo säännöllisellä asioimisella säännöllistä

tuloa pankille, joka takaa ja turvaa yrityksen toimintaa. Kun luottoasiakkaat saavat hyvää palvelua, he todennäköisesti mainostavat hyvää palvelua tai tuotetta myös muille. Jonkun yrityksen asiakkaalta kuultu mainonta koetaan paremmaksi kuin esimerkiksi lehti- tai televisiomainonta. Pitkästä asiakassuhteesta on taloudellista etua myös itse asiakkaalle (Grönroos 1987). Yleensä yrityksissä on kanta-asiakasetuja, kuten esimerkiksi myös Kainuun Osuuspankissa tarjotaan keskittäjäasiakkaille keskittämisetuja

Vahvojen asiakassuhteiden luomisessa on tärkeää muistaa se, että harvemmin asiakas tulee yrityksen luokse. Yleensä se on toisinpäin, eli yrityksen on etsittävä oma asiakkaansa ensin. Poikkeuksia tosin löytyy, eri alan yrityksillä on erilaiset lähtökohdat asiakashakuun. Kaikki ihmiset eivät välttämättä tarvitse esimerkiksi kosmetologin palveluita, mutta monesti kiinnostuvat hyvän mainonnan seurauksena palvelusta. Jokainen ihminen tarvitsee pankkipalveluita, joten asiakkaiden tehtäväksi jää ainoastaan valita tarjolla olevista vaihtoehdoista mieluisin finanssiryhmä. Pankkien tehtäväksi jää mainostaa palveluitaan ja tuotteitaan parhaansa mukaan, jotta asiakkaat kiinnostuisivat juuri tämän pankin tuotteista ja palveluista (Grönroos, 1987).

Kun asiakassuhde on tuore, korostuu silloin erityisesti palvelun tai tuotteen hinta. Mikäli hinta on korkea ja asiakas huomaa saavansa jostain muualta samanveroista palvelua, hän usein vaihtaa palveluntarjoajaa. Asiakkaan kokemaa palvelun laatua muodostuu pitkälti siitä, mitä asiakas odottaa. Mikäli mainonnalla on annettu liian suuria lupauksia, asiakas pettyy saadessaan huonompaa tuotetta tai palvelua, mitä luvattiin. Tuotteen tai palvelun laadun ailahtelu voi aiheuttaa asiakkaassa pettymystiloja. Nämä pettymystilat saattavat johtaa tuoreen asiakassuhteen päättymiseen. Hyvän palvelutapahtuman jälkeen asiakas voi taas olettaa, että palveluntarjoaja täyttää asiakkaan odotukset myös seuraavalla kerralla. Tämäkään ei välttämättä pidä paikkaansa ja myös tämä voi johtaa asiakassuhteen päättymiseen. Monesti esimerkiksi puhelinoperaattorien uusille asiakkaille on olemassa parempia tarjouksia kuin vanhoille asiakkaille, josta vanhat asiakkaat protestoivat vaihtamalla operaattoria saadakseen parempia tarjouksia (Grönroos, 1987).

Kun asiakas on saanut kerran tai useammin hyvää palvelua valitsemastaan yrityksestä, muodostuu hänelle hyvä ja luotettava mielikuva yrityksestä. Jokainen positiivinen palvelukokemus tuo vahvuutta asiakassuhteelle. Vahva asiakassuhde kestää tulevaisuudessa negatiivisetkin asiat (Grönroos, 1987).

3.1.2 Asiakassuhteen kehittyminen

Asiakkuuden arvonnousu on suurinta asiakassuhteen kehittyessä eli ns. jalostumisessa. Yrityksen ja asiakkaan välinen yhteistyö luo kunnioitusta ja lisäarvoa molemmille osapuolille. Kehittämävaiheessa suurennuslasin alla ovat yrityksen tapa palvella asiakasta, itse toimintaprosessit sekä asiakassuhteen hoito. Mitä pidemmälle asiakassuhteen kehittäminen prosessi etenee ja sitä mukaa kun yritys pääsee tarjoamaan palveluitaan asiakkaan tarpeeseen, asiakkaan kynnys vaihtaa palveluntarjoajaa kasvaa. (Selin & Selin 2005, 127 - 128).

Yrityksen tulisi keskittää omat resurssinsa asiakkaan jalostumisvaiheeseen, koska se tuo mukanaan suurimmat potentiaalit. Panostaminen jalostumisvaiheeseen syntymisvaiheen sijasta on yrityksen näkökulmasta kannattavampaa. Jalostumisvaiheessa pyritään tuomaan asiakkaalle lisäarvoa ja pidentämään asiakkuuden kestoa. Asiakkuuden kestolla on merkitystä, sillä pitkät asiakkuudet ovat yleensä lyhyitä arvokkaampia. Asiakkuuden lujuudella on merkittävä rooli asiakkuuden kestossa. Luja asiakkuus tarkoittaa, että se kestää paremmin pieniä asiakkuuteen liittyviä ongelmia vaihtamatta heti palvelun tarjoajaa. Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavat asiakkaan asiakkuustyytyväisyys, sitoutuneisuus sekä erilaiset sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä. (Storbacka & Lehtinen 2002, 97–103).

Kun asiakassuhde syventyy, yritys pyrkii laajentamaan tarjontaansa. Tarjonnan laajentamisella yritys tavoittelee kokonaisvaltaista palveluntarjoajan paikkaa. Yrityksen tavoite on, että asiakas ottaisi kaikki mahdolliset palvelut juuri tältä yritykseltä. Jo sitoutuneesta asiakaskunnasta on havaittavissa merkittävää potentiaalia, kun yritys keskittyy paremmin asiakkuuksiin, tehostaa asiakkuuksien kehittämistoimintaa ja tehostaa markkinointia. (Mäntyneva 2001, 21).

3.1.3 Asiakassuhteen päättyminen

Asiakassuhteen päätymiselle on kaksi vaihtoehtoa. Asiakkaan tarpeet voivat ajan kuluessa muuttua siten, ettei yritys yksinkertaisesti pysty enää täyttämään asiakkaan tarpeita. Tämä on yksi syy siihen, että asiakassuhde päättyy. Hyvässä tapauksessa asiakassuhde ei kuitenkaan kokonaan pääty, vaan ainoastaan harvenee. Asiakas ryhtyy rakentamaan asiakassuhdetta sellaisen yrityksen kanssa, joka täyttää asiakkaan tarpeet kattavasti. (Selin & Selin 2005, 128 –

129; Lehtinen & Storbacka 2002, 108). Ennen kuin asiakas lopettaa asiakkuutensa, hän yleensä lähettää joko tietoisesti tai tietämättään viestejä lopetusaikeistaan yritykselle. Kyseiset viestit voivat olla mm. kontaktien vähenemistä, tilausmäärien pienentämistä tai suora lopetusuhkaus. Yrityksen on tällöin tärkeää seurata asiakkuuksia ja pyrkiä havaitsemaan tulevia ongelmia. (Storbacka & Lehtinen 2002, 108–111).

Toinen vaihtoehto yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen päättymiselle on yrityksen aloite päättää asiakassuhde. Yrityksillä on valta päättää asiakassuhteistaan, joten heidän kannattaa keskittyä tuottavimpiin ja yhteistyökykyisimpiin asiakkaisiin. Kun yritys huomaa, ettei asiakkaan ja yrityksen toiminta enää toimi, siirrytään monesti ns. exit-strategiaan. Tässä strategiassa yritys vetäytyy yhteistyöstä hienovaraisesti ja ilman, että asiakas kärsii siitä. (Selin & Selin 2005, 128 – 130).

Asiakassuhteen päättäminen on tulenarka aihe ja tästä syystä se on tehtävä tyylikkäästi. Asiakassuhteen päättämisessä on tunnettava asiakas hyvin, jotta osaa valita oikeat lähestymistavat - ja sanat. On myös osattava ottaa huomioon kaikki mahdolliset riskit. Mikäli päättyvä asiakassuhde hoidetaan väärin, voi tämä kostautua yritykselle myöhemmin. Pahimmillaan väärin hoidettu asiakassuhteen lopetus vetää muitakin asiakkaita päättämään asiakassuhteen kyseiseen yritykseen. Tilanteet muuttuvat ja tästä syystä aikaisemmin sopimaton asiakas voi myöhemmässä vaiheessa täyttää täydelliseen asiakassuhteeseen vaadittavat kriteerit. (Selin & Selin 2005, 128 - 130).

3.2 Asiakaskannattavuus

Kannattavan yrityksen menestyksen takana on useimmiten tyytyväinen asiakas. Tämän takia hyvin menestyvät yritykset luottavat asiakkuuslähtöisyyteen. Asiakkuuslähtöisyydessä asiakkuus on tärkeintä. Yrityksen toiminta on asiakaslähtöistä ja keskittyy vahvasti asiakkaiden ympärille. Ymmärtämällä asiakkuuden tärkeyden, yritys pystyy panostamaan asiakkuuksiin täydellä teholla. Asiakkuuslähtöisyyden tärkein periaate on kasvaa yhdessä asiakkaan kanssa. Tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen tulee olla aina lähellä asiakasta, joko fyysisesti tai henkisesti. Asiakkuuslähtöisyyden kolme avaintekijää ovat saavutettavuus, vuorovaikutteisuus ja arvontuotanto. Saavutettavuudella tarkoitetaan vahvaa läsnäoloa markkinoilla. Vahva läsnäolo markkinoilla on paljon muutakin kuin pitkiä aukioloaikoja tai

nopeasti tavoitettavia työntekijöitä. Yrityksen tulee olla tavoitettavissa juuri silloin, kun asiakas on tekemässä todella tärkeää päätöstä, mm. valitsemalla lainan tarjoajaa. (Storbacka 1999, 23).

Asiakkaan tulee olla tietoinen yrityksestä, sen toiminnasta ja siitä, miten sitä voisi lähestyä. Pankkien saavutettavuus on huonontunut viime vuosina. Esimerkiksi jotkut pankit laittavat ovensa aikaisemmin kiinni, eivätkä kaikki pankit enää ota käteistä rahaa vastaan. Asiakkaalla on oikeus valita oma palveluntarjoaja ja mikäli pankin toiminta ei miellytä, on asiakkaalla oikeus vaihtaa palveluntarjoajaa. Asiakslähtöisyydessä toinen tärkeä tekijä on vuorovaikutteisuus. Vuorovaikutteisuudella tarkoitetaan jatkuvaa yhteydenpitoa sekä nykyisiin sekä potentiaalsiin asiakkaisiin. (Storbacka 1999).

Vuorovaikutteisuudessa avainasemassa ovat aktiiviset työntekijät, jotka kontaktoivat jatkuvasti yrityksen kohderyhmää. Kontaktoinnin tarkoituksena ei ole vain soittaa asiakkaille, vaan myös keksiä erilaisia ratkaisuja asiakkaan tarpeisiin. (Storbacka 1999, 24). Kolmas tärkeä avaintekijä asiakkuuslähtöisyyden kannalta on arvotuotanto. Arvotuotannon tärkein tehtävä on tuoda arvoa molemmille osapuolille, yritykselle ja asiakkaalle. Osapuolten välille syntyy kahdenlaista arvoa: välillistä ja välitöntä. (Storbacka 1999).

Asiakas saa välittömän arvon saman tien eli silloin, kun hän ostaa mielikuvansa mukaisen tuotteen tai palvelun. Välillinen arvo tulee yhteisten kokemusten ja kehityksen mukana, sekä tunnearvosta. Vahva ja kilpailukykyinen yritys pystyy kehittämään asiakkaan arvotuotantoa sekä vastaamaan asiakkaan toiveisiin ja jopa ylittämään niitä. Lyhyesti sanottuna asiakkuuslähtöisyydessä pyritään tarjoamaan asiakkaalle uusia mahdollisuuksia ja arvokkaita kokemuksia. Asiakkuuslähtöinen yritys huomioi myös asiakkaan tulevia tarpeita, eikä vain nykyisiä. (Storbacka 1999, 23 & 91).

3.2.1 Asiakkaan kannattavuus

Yksi yrityksen kannattavuuden tärkeä osa-alue on asiakaskannattavuus. Asiakaskannattavuutta on yleensä hankala selvittää tavallisella kustannuslaskelmalla, eikä siihen ole olemassa täsmällistä kaavaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 83). Asiakkuuden

kannattavuudella tarkoitetaan yhden asiakkuuden tietyn aikavälin kannattavuutta. (Alhola & Lauslahti 2000, 79; Storbacka ym. 1999, 30).

Pitkäkestoiset asiakkuudet parantavat yrityksen kilpailukykyä. Arvokkaita asiakkuuksia luodaan heti asiakkuuden alussa tai pankki voi tehdä vanhoista asiakkuuksista kannattavia. (Storbacka 1999, 19). Tietyt asiakkaat ovat kannattamattomia, koska eivät tuo tarpeeksi kassavirtaa yritykseen. Kannattamattomien asiakkaiden asiakassuhteet ovat useimmiten monimutkaisia ja sisältävät paljon yksityiskohtia. Sekä yrityksen että asiakkaan on vaikeaa ymmärtää heidän välistä vuorovaikutussuhdetta, jolloin se ei ole arvoa tuova suhde kummallekaan osapuolelle. Kannattamattomien asiakkaiden arvoa voidaan nostaa perehtymällä asiakkaaseen sekä panostamalla asiakkuuden uudelleensuunnitteluun eli muuttamalla strategiaa. Tässä vaiheessa tulisi kasvattaa asiakkuustuloja sekä pienentää asiakkuuskustannuksia. (Storbacka & Lehtinen 2002, 30, 63).

Uskollisista asiakkaista kiinnipitäminen ja asiakassuhteiden hoitaminen on kannattava toimenpide yritykselle. Kerran menetetyn asiakkaan takaisinsaaminen vie paljon yrityksen voimavaroja ja resursseja. Erään tutkimuksen mukaan kerran menetetyn asiakkaan takaisinsaaminen maksaa jopa 27 kertaa enemmän kuin uskollisen asiakkaan ylläpitäminen. Jopa uuden asiakkaan hankkiminen on halvempi vaihtoehto yritykselle kuin jo kerran menetetyn voittaminen takaisin. Uuden asiakkaan hankkiminen on 10 kertaa kalliimpaa kuin myynti ostouskolliselle asiakkaalle. (Lahtinen & Isoviita, 2011, 9-10).

Uskolliset ja aktiiviset asiakkaat ovat passiivisia asiakkaita kannattavampia. Kannattavuuteen löytyy kolme keskeistä syytä. Aktiiviset asiakkaat käyttävät yrityksen tuotteita ja palveluita, jonka takia yritykselle kertyy tuottoa. He myös suosittelevat yritystä todennäköisemmin kuin passiivinen asiakas. Toinen keskeinen tekijä on myynnin helppous vanhoille asiakkaille. Olemassa oleville asiakkaille on helpompaa myydä uusia tuotteita ja palveluita. Yrityksen näkökulmasta jo uskollisille asiakkaille on kannattavampaa myydä, koska heidät voit tavoittaa nopeammin ja kustannukset ovat pienemmät. Kolmas syy on yrityksen kustannusten pieneminen. Pitkäaikainen asiakas alentaa yrityksen kustannuksia. (Storbacka 1999, 65). Esimerkiksi Pohjolan etuasiakas, jolla on vähintään kolme vakuutusta, on kannattava yritykselle vasta monien asiakkuusvuosien päästä.

Kannattavuuden yksi tärkein perusasia on tuntea ja hallita asiakaskannattavuus riittävän hyvin. Oletus siitä, että kaikki asiakkaat ja asiakkuudet olisivat samanlaisia, on väärä. Jokaisen asiakkaan kohdalla on erilaisia asiakaskohtaisia toimintoja, jotka tulisi ottaa huomioon kaupankäynnissä. Asiakaskohtaisiksi toiminnoiksi voidaan lukea esimerkiksi erilaiset erikoistoivomukset, joiden toteuttaminen vaatii erikoisjärjestelyitä ja sitä kautta lisää kustannuksia. Toiset asiakkaat vaativat enemmän työtä kuin toiset asiakkaat ja siitä johtuen saman tuotteen lopulliset kustannukset voivat vaihdella asiakkaiden kesken. Asiakaskohtaisen myynnin seuranta ei ole tarpeeksi kattava seurantamittari, joten on käytettävä myös asiakaskohtaisten toimintojen kannattavuusseurantaa. (Alhola & Lauslahti 2000, 83).

Kannattavuuslaskelmat ovat jokaisen yrityksen tärkeimpiä liiketoiminnan kehittämiseen liittyviä perusasioita. Esimerkiksi yritysjohdon huomion kohteet voivat vaihdella: toisessa yrityksessä johdon huomio on kiinnittynyt täysin kilpailijoihin tai asiakkaisiin ja toisessa yrityksessä koko huomio voi olla tuotannon ylläpitämisessä. Huomion suuntautuessa markkinoihin ja asiakkaisiin, voidaan liikkeenjohtoa kutsua markkinasuuntautuneeksi. (Pellinen 2003, 161).

Asiakaskannattavuuden seuranta johtaa oikeudenmukaiseen tuotteiden ja palveluiden hinnoitteluun myös asiakkaiden näkökulmasta. Mikäli asiakkaat jaettaisiin karkeasti kannattaviin ja kannattamattomiin asiakkaisiin, voi ajatella, että kannattamattomamman asiakkaan kustannukset olisivat suuremmat kuin kannattavan asiakkaan kustannukset. Tämä karkea jako tosin ei ole mahdollinen, sillä joskus kannattavimmat asiakkaat vaativat eniten erikoissuunnitelmia - tai palveluita. Tässä tapauksessa heidän todelliset kustannukset yritykselle saattavat nousta suuremmiksi. (Alhola & Lauslahti 2000, 83).

Myyntituottojen lisäksi yrityksen kannattavuuteen vaikuttaa myyntityöstä aiheutuneet kustannukset. Lyhyesti sanottuna asiakkuuden tuottojen ja kustannusten välistä erotusta kutsutaan asiakkuuden katteeksi. (Mäntyneva 2001, 36).

3.2.2 Asiakaskannattavuuden hallinta ja asiakastyytyväisyys

Yrityksen kannattavuutta parantavat olennaisesti asiakkuuksien kannattavuuden huomioon ottaminen ja sen kehittäminen. (Mäntyneva 2001, 33). Asiakaskannattavuuden hallinta on yrityksen keskeinen tehtävä ja sen tavoite on antaa yritykselle parempi ote asiakkuuksiinsa sekä luonnollisesti parantaa kannattavuutta. (Mäntyneva 2001, 33–34).

Asiakkuuden arvon saa lasketuksi vähentämällä asiakkuuden tuotot sen kustannuksista. Periaatteessa asiakkuuden tuotot voidaan laskea kertomalla asiakkaan ostojen määrä kyseisen asiakkaan katteella. Tämä laskentakaava ei kuitenkaan aina ole pätevä, koska asiakkaan osuuteen tulisi laskea mukaan myös kiinteät kustannukset. Asiakaskannattavuuteen ja sen parantamiseen voi vaikuttaa joko lisäämällä myynnin määrää kyseiselle asiakkaalle tai parantamalla asiakaskohtaista katetta. Nämä kuitenkin eivät välttämättä ole toisiaan poissulkevia toimenpiteitä. On kuitenkin oletettavaa, että mikäli katetta pyritään lisäämään nostamalla tuotteiden hintoja, vaikuttaa se negatiivisesti tuotteiden ostomäärään. Asiakkaan katetta voi parantaa myös vähentämällä omia kustannuksia, mikäli se on mahdollista. (Mäntyneva 2001, 47).

Kannattavuudella on perinteisesti kaksi osa-aluetta, jotka ovat yritystoimintaan sijoitetut panokset eli kustannukset ja toiminnasta saatavat tulot eli myynti. Yritystoiminnan peruskysymysten sisällöt kiteytyvät siihen, kuinka kannattavuutta saataisiin parannettua. Näitä kysymyksiä ovat esimerkiksi: miten myyntiä voidaan lisätä? Miten tuotteesta voidaan saada parempi hinta? Miten asiakaskohtaisia kustannuksia voidaan ja kyetään laskemaan? (Ala-Mutka 2004, 37).

Kannattavuutta lisääviä tekijöitä ovat myös pienentyvät markkinointikustannukset sekä asiakkaan mahdolliset suositukset tuttavaperheilleen ja sukulaisilleen. Lisämyynti luonnollisesti lisää katteellista myyntituloja. Asiakkuudenhallinnan yhteydessä tavoitellaan yleensä mieluummin lisää tuloja kuin kustannussäästöjä. (Mäntyneva 2001, 37 - 48).

Seuraava kuvio (kuvio 4) antaa suuntaa siihen, mitä asiakaskohtaista kannattavuutta laskiessa tulisi pitää silmällä:

Asiakkuuden tuotot
- Suorat kustannukset
<hr/>
= <u>Myyntikate</u>
- Myynnin kustannukset
- Markkinoinnin kustannukset
- Asiakaspalvelun kustannukset
<hr/>
= <u>Asiakkuuden kate</u>

Kuvio 4. Asiakaskohtaisen kannattavuuden laskeminen (Mäntyneva 2001, 36).

Myynnin kustannuksiin lukeutuu esimerkiksi asiakaskäynneistä ja myyntityöstä aiheutuneet kustannukset, kun taas markkinoinnin kustannuksiin kuuluu mm. markkinointikampanjoihin, -tilaisuuksiin ja materiaaleihin liittyvät kustannukset. Tilausten käsittely- ja toimituskustannukset ovat osa asiakaspalvelun kustannuksia. (Mäntyneva 2001, 37).

Asiakkuuden arvon esittämiselle on kolme vaihtoehtoa:

1. Asiakkuuden arvo voidaan esittää absoluuttisina lukuina, jolloin tiedetään tarkalleen, kuinka paljon asiakkaalta saadaan resursseja.
2. Asiakkuuden suhteellinen arvo saadaan, kun suhteutetaan asiakkuuden kate asiakkaan tuomaan liikevaihtoon.
3. Yksittäisen asiakkaan merkitystä voidaan tarkastella verraten sitä koko asiakaskuntaan. (Lehtinen 2004, 127).

Kustannusten kohdentaminen yhdelle asiakkuudelle voi koitua ongelmalliseksi. Tämän toimenpiteen onnistuminen riippuu pitkälti siitä, mitä laskentajärjestelmää yritys käyttää ja mitä käytäntöjä laskemiseen liittyy. Yleensä laskemisesta saatu hyöty tulisi suhteuttaa laskentatarkkuuteen. Asiakaskannattavuuden tiedostaminen lisää merkittävästi yrityksen kokonaiskannattavuutta, vaikka lopulliseen lopputulokseen ei laskuissa päästäisikään. (Mäntyneva 2001, 37).

Pitkäaikaisen ja kannattavan asiakassuhteen luominen sekä ylläpitäminen ovat tärkeitä toimenpiteitä yritykselle. Yrityksen ja asiakkaan väliset kohtaamiset voidaan luokitella myönteiseksi, neutraaliksi tai epätyytyttäväksi. Myönteisessä palvelukohtaamisessa asiakas kiintyy yritykseen. (Grönroos 2001, 96). Tyytyväinen asiakas kertoo yrityksen hyvästä palvelusta keskimäärin kolmelle muulle henkilölle. (Lahtinen 2004). Asiakkaan ollessa tyytyväinen yrityksen tarjoamiin palveluihin ja niiden laatuun, hän mitä suurimmalla todennäköisyydellä käyttää yrityksen palveluita jatkossakin. Asiakastyytyväisyys on yksi mittari, kun selvitetään yrityksen menestymistä. (Rope & Pöllänen 1995, 58).

Asiakas voi suhtautua myös neutraalisti oman ja yrityksen väliseen kohtaamiseen. Tällöin kohtaaminen ei herätä asiakkaassa juuri mitään tunteita. Tyytymättömät asiakkaat ovat puolestaan uhka yritykselle. Negatiiviset asiat ja kohtaamiset jäävät asiakkaan mieleen helpommin, jolloin aikaisemmat positiiviset kohtaamiset painuvat taka-alalle. (Grönroos 2001, 97–98). Tyytymättömän asiakkaan ääni kantaa kauas, jolloin hän kertoo huonosta kokemuksestaan keskimäärin 11 muulle henkilölle. Huonojen palvelukohtaamisten korjaaminen tulee yritykselle kalliiksi. Negatiivisten kohtaamisten korjaamiseen tarvitaan noin 12 positiivista kokemusta, ennen kuin tyytymättömän asiakkaan negatiivinen kokemus painuu taka-alalle. (Lahtinen 2004).

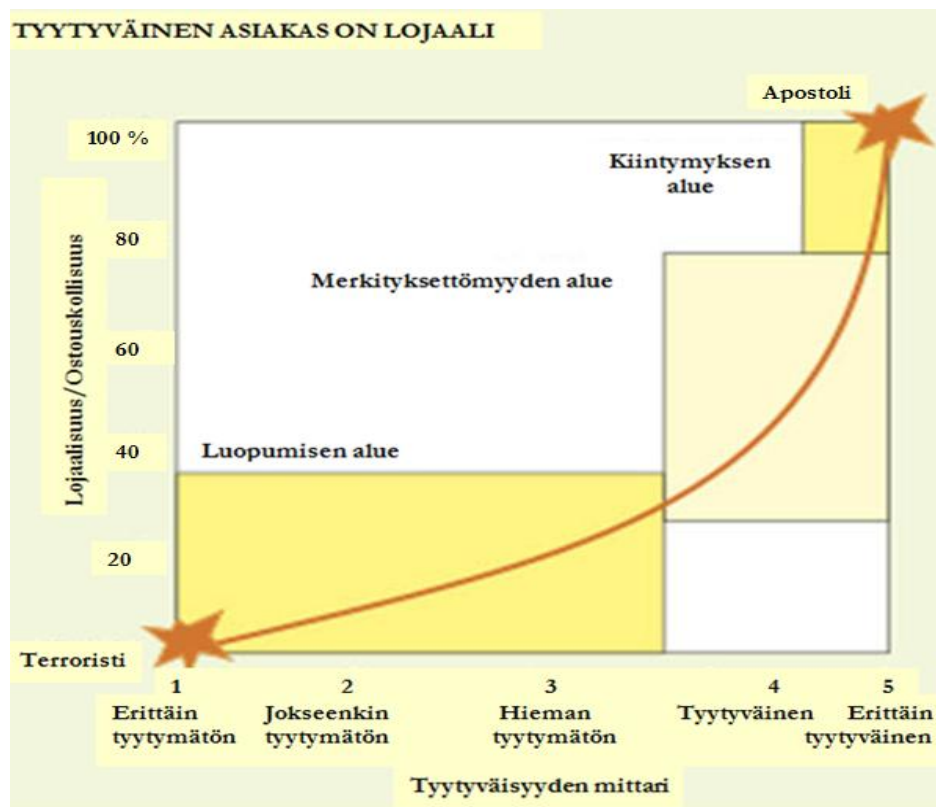
Asiakas on tyytyväinen yrityksen tuotteeseen tai palveluun, kun kyseinen tuote ylittää asiakkaan odotukset. Yrityksen yksi tärkeimmistä tehtävistä asiakastyytyväisyyden suhteen on juuri asiakkaan odotusten ylittäminen. Tällöin ostouskollisuus paranee ja asiakkaan kiintymys yritystä kohtaan kasvaa. Saadakseen näitä onnistumisen hetkiä, yrityksen tulee miettiä tarkalleen, miten korkealle haluaa asettaa asiakkaan odotukset. Joskus yritys saattaa asettaa asiakkaan odotukset liian mataliksi siinä toivossa, että ne ylittyvät reilusti ja asiakkaasta tulee ostouskollinen. Yleensä asiakkaalla on selvä visio, mitä tuotteelta haluaa. Tämä toimintatapa toimii kuitenkin vain harvoissa tapauksissa. Valitettavan usein näiden tapauksien seurauksena asiakas tajuaa tilanteen ja ostaa tuotteen kilpailevalta yritykseltä. Asiakkaalle on tärkeää, että hänen näkemyksensä ja yrityksen lupaukset tuotteesta tai palveluista kohtaavat. (Kotler & Armstrong 2008, 12 - 15).

Toinen ääripää on se, että yritys asettaa omat näkemyksensä liian korkealle. Asettamalla näkemykset liian korkealle, eivät ne kohtaa asiakkaan näkemysten kanssa. Tällöin asiakas

pettyy ylistettyyn tuotteeseen, koska se ei vastannut hänen odotuksiaan. (Kotler & Armstrong 2008, 12–15).

Negatiivisen kokemuksen jälkeen asiakas joko kieltäytyy käyttämästä yrityksen palveluita tai vaihtoehtoisesti antaa yritykselle yhden tilaisuuden korjata negatiivinen kokemus. Mikäli yritys saa vielä yhden tilaisuuden, täytyy se hoitaa ehdottoman moitteettomasti. Asiaan paneutuminen ja hyvin hoidettu palveluvirhe vahvistavat yrityksen ja asiakkaan välistä suhdetta. Yhden palveluvirheen takia yritys voi joko lujittaa suhdetta asiakkaaseen tai jopa menettää sen kokonaan. (Grönroos & Järvinen 2001, 96 - 98).

Heskett ym. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger 1994) selittää asiakkaan tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden vaikutusta ostoukkaisuuteen seuraavan kuvion avulla.



Kuvio 5. Tyytyväinen asiakas on lojaali. (Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger 1994).

Asiakastyytyväisyystutkimuksia käytetään mittaamaan asiakkaiden mielipiteitä. Näiden avulla voidaan selvittää tyytyväisyyttä palveluun kokonaisuutena tai voidaan keskittyä vain tiettyihin

osa-alueisiin. (Lahtinen ym. 1999, 64). Asiakastyytyväisyystutkimuksissa keskitytään kartoittamaan asioita, jotka palvelunkäyttäjät kokee positiivisina asioina itse palvelussa. Tällaisia asioita ovat mm. kuinka asiantuntevaa toteutunut palvelu on ollut, millaiset palvelutilat ovat ja onko palveluntarjoajalla hyvät tuote- ja palveluvalikoimat. (Aarnikoivu 2005, 67). Asiakastyytyväisyyskyselyn tarkoituksena on siis kysyä asiakkaan mielipidettä yrityksen kokonaisvaltaisesta palvelusta. (Rope ym. 1995, 59).

Asiakastyytyväisyys on tärkeä asia yritykselle. On tutkittu, että jopa 90 % tyytymättömistä asiakkaista vaihtaa palvelun tarjoajaa, mikä on täysin luonnollista. Olemassa olevan asiakassuhteen ylläpitäminen onnistuu vähemmällä työllä kuin kokonaan uuden asiakassuhteen hankkiminen. (Laukkanen 2004, 1).

Asiakkaiden tyytyväisyyden selvittäminen onnistuu monella eri tapaa. Mielipiteitä voi kysyä suullisesti kasvokkain, puhelimitse, Internetissä tai esimerkiksi palautelomakkeilla. Saatu palaute pitää osata kääntää voitoksi yritykselle, koska siten he tietävät, missä asiassa on parantamisen varaa. Kun asiakkaan antama palaute otetaan todesta ja sovelletaan käytäntöön, huomaa myös asiakas, että häntä kuunnellaan. Parhaimmassa tapauksessa tämä lisää asiakkaan mielenkiintoa yritystä kohti. (Jokinen 2000, 285 - 287).

3.2.3 Asiakkuuksien segmentointi

Segmentointia voidaan tehdä monella eri tapaa ja moniin eri käyttötarkoituksiin. Asiakkuuksia voidaan muiden perusteiden lisäksi segmentoida niiden kannattavuuden mukaan. Asiakkuuksiin kohdistuva taloudellinen segmentointi pitää sisällään asiakkuuksien arvon ja asiakkaan reagoitiherkkyuden tarjouksiin. On tavallista ja jopa oleellista segmentoida yritykselle tärkeitä asiakkuudet. Asiakkuuden arvoa on kuitenkin tarkasteltava yhtenä suurena kokonaisuutena ja käyttämällä asiakkuudenhallinnan eri keinoja, kannattavimpien asiakkuuksien tunnistaminen helpottuu. Segmentoinnilla on tärkeä tehtävä olla osana organisaation toiminnan suunnittelemista ja toteuttamista. (Mäntyneva 2001, 40; Ala-Mutka 2004, 52).

Asiakkuuksien segmentointi kannattavuuden mukaan voidaan tehdä kaksivaiheisesti. Ensimmäisenä on tärkeä pyrkiä kartoittamaan asiakkuuden tämänhetkinen kannattavuus ja

keräämään kaikki siihen liittyvä informaatio. Kerätyn ja käytössä olevan informaation pohjalta asiakkaat voidaan jo alustavasti segmentoida kannattavuuden mukaan. Tämän vaiheen tarkoitus ja tärkein asia on pystyä tunnistamaan yritykselle oikeasti tärkeät ja kannattavat asiakkaat: minkä tyyppiset asiakkaat ovat kaikkein kannattavimpia ja kannattamattomia. (Mäntyneva 2001, 42; Ala-Mutka 2004, 53).

Asiakkaiden aikaisempaa ostokäyttäytymistä voidaan käyttää suuntaa antavana muuttujana laskiessa tulevaisuuden kannattavuuslukuja. Hahmottamalla nykyisen kannattavuuden ja siihen liittyvän segmentoinnin, on helpompi siirtyä realistisen kannattavuuden ja segmentoinnin pariin. Yrityksen on tärkeä siis tunnistaa omat kannattavimmat ja kannattamattomimmat asiakkaat. Tunnistamisen helpottamiseksi voi käyttää avuksi esimerkiksi desiilitarkastelua, jossa yrityksen kaikki asiakkuudet jaetaan kymmeneen lukumääräisesti samankokoiseen ja järjestyksessä olevaan alaryhmään eli desiiliin. Desiiliryhvät muodostuvat siis jakamalla asiakkuuksien lukumäärän kymmenellä, jonka jälkeen ryhmät järjestetään suuruusjärjestykseen kannattavuuden mukaan. Jos asiakkaita on esimerkiksi 200, jaetaan luku kymmenellä ja vastaukseksi saadaan 20. Nämä kymmenen kahdenkymmenen asiakkaan desiiliryhmää asetetaan suuruusjärjestykseen kannattavuuden mukaan. (Mäntyneva 2001, 40 - 42).

Asiakkuuksien järjesteleminen kannattavuuden mukaan desiileihin helpottaa asiakkuuden kannattavuuden hahmottamista. Yleensä yrityksissä ei ole niin sanottua keskiarvoasiakasta, vaan desiiliryhvät jakaantuvat tasaisesti kannattavimmasta kannattamattomampaan ryhmään. (Mäntyneva 2001, 40 - 41).

3.3 Asiakaspalvelu finanssialalla

Asiakaspalvelu on avaintekijä asiakaskohtaamisissa ja luo tärkeyttä yrityksen menestykselle. Asiakaskohtaamisista käytetään usein nimitystä totuuden hetki, joka kuvastaa tilannetta hyvin. Asiakaspalvelijoilla on suuri rooli juuri näissä hetkissä ja joskus ikävätkin tilanteet pitää pystyä hoitamaan. Hyvä asiakaspalvelu luo luottamusta asiakkaan ja toimihenkilön välille ja hoitaa myös samalla asiakassuhdetta. Eteenkin finanssialalla asiakaspalvelun merkitys korostuu, koska suuri osa palveluista toteutetaan kasvotusten. Asiakkaalle vaikeaselkoinen sopimus tai palvelu saadaan asiantuntijan suusta kuultuna kuulostamaan

yksinkertaisemmalta, joka lisää asiakkaan luottamusta toimihenkilöön. Hyvä asiakaspalvelija auttaa asiakasta tekemään oikeita valintoja ja ratkaisuja sekä neuvoo ongelmatilanteiden yllättäessä. Syntyvä luottamussuhde kohdistuu ensiksi toimihenkilöön, jonka jälkeen vasta yritykseen. Monesti luottamussuhteen synnyttyä asiakas haluaa asioida saman toimihenkilön kanssa monta kertaa. Finanssialalla yksi suurimmista kilpailueduista on asiakaspalvelu. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 3).

3.3.1 Asiakaspalvelun laatu ja sen merkitys

Asiakaspalvelun tärkein ja keskeisin tehtävä on tuottaa asiakkaalle mielihyvää hyvin hoidetusta asiakaskohtamisesta. Asiakaskohtamiset ovat vuorovaikutustilanteita, joista asiakkaalle tulisi huokua tunne, että hänestä oikeasti välitetään. Asiakkaan odotusten täytyessä asiakas kokee saaneensa vastinetta tarpeilleen ja hänen odotuksensa täyttyvät. Vuorovaikutus koostuu monista eri laatutekijöistä, joita yhdistämällä asiakkaan odotukset täyttyvät. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 54).

Asiakaskohtamisen onnistumiseen tarvitaan myös toimivia yrityksen sisäisiä verkostoja. Asiakaspalvelija tarvitsee työtehtäviään hoitaessaan myös muiden toimihenkilöiden palveluita. Kun sisäiset verkostot ovat kunnossa, edesauttaa se myös laadukkaan asiakaskohtamisen syntymisessä. Mikäli sisäiset palvelut eivät toimi niin kuin pitäisi, on asiakaskohtamisen laatu vaarassa. Aina asiakaspalvelutilanne ei kuitenkaan mene niin kuin on suunniteltu. Jotta välttyttäisiin vakavimmilta seurauksilta, tulee palvelutilanteessa tapahtuneet virheet aina korjata. Monesti asiakaskohtamisessa tapahtuneen virheen korjaamisen jälkeen asiakas on tyytyväisempi kuin aikaisemman asiakaskohtamisen jälkeen. Yrityksillä on hyvä olla selkeä ja yhteinen toimintamalli, kuinka toimitaan palveluvirheen sattuessa. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 54).

Finanssipalveluissa laatu on moniselitteinen termi. Yleensä se kuitenkin tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote, tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia. Palveluyrityksen laatu on asiakkaan käsitys onnistuneesta palvelusta. Monesti asiakkaan käsitys laadusta muodostuu yhden palvelukokemuksen perusteella ja tarkentuu, kun palveluja käytetään useammin. Asiakas on siis laadun tulkitsija ja arvioija ja vain asiakas voi parhaiten arvioida palvelun laatua. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 55).

Laadulla tuotettu palvelu on keskeinen osa yritysten toiminnassa, eikä kukaan maksa huonolaatuisesta palvelusta tai tuotteesta. Hyvän laadun lisäksi on tärkeää ottaa huomioon asiakkaan tyytyväisyys. Yleensä hyvä laatu tekee asiakkaan tyytyväiseksi, ja siksi sanoja tyytyväisyys ja laatu käytetäänkin usein toistensa synonyymeina. Hyvä laatu ei ole kuitenkaan ainoa tekijä, joka saa asiakkaan tyytyväiseksi. Laadukkaan palvelun lisäksi palvelun helppo saatavuus tai edulliset lainaehdot voivat olla joillekin asiakkaille tärkeä tyytyväisyyttä aikaansaava tekijä. Asiakkaat tarpeineen ovat erilaisia ja heillä on monesti eri lähtökohdat tarjolla oleviin palveluihin. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 56–58).

Kaikki palvelut eivät välttämättä ole avoinna kaikille asiakkaille. Monesti finanssialalla varakkaimmilla asiakkailla on enemmän vaihtoehtoja palveluiden valinnassa kuin vähävaraisemmilla. Asiakas valitsee palveluita itselleen oman tarpeensa mukaan, eli tärkeitä tekijöitä valinnassa ovat arvot ja hyödyllisyys asiakkaalle. Tässä tilanteessa asiakas arvioi palvelun hänelle tuomaa hyötyä ja hänen omia menneitä voimavaroja: aikaa, kustannuksia ja vaivannäköä. Finanssiyhtiö voi saada kilpailuetua erilaisilla toimenpiteillä, esimerkiksi parantamalla palveluprosessia tai vähentämällä asiakkaalle aiheutuvia kustannuksia. Asiakkaan tyytyväisyyden osatekijöihin (Kuvio 6) finanssipalveluissa kuuluvat itse finanssipalvelut, palveluprosesseissa koettu asiakaspalvelu, palveluympäristö ja hyväksi koettu asiakassuhde. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 56–58).

Kuviossa 6 keskitytään tarkemmin asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttaviin tekijöihin asiakaspalvelutilanteessa:



Kuvio 6. Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät asiakaspalvelutilanteessa. (Ylikoski, Järvinen, Rosti 2006, 56).

Finanssiyhtiö pystyy maksimoimaan jokaisen asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavan osatekijän (Kuvio 6), mutta monesti heikoimmalle huomiolle jää huolenpidon alue. Valitettavan usein heikoimmalle huomiolle jäävä osa-alue on yksi parhaimmista mahdollisuuksista erottua kilpailijoista ja sitouttaa asiakas pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. (Ylikoski ym, 2006,57).

”Vaikka palvelu sinänsä onkin aineetonta, asiakkaasta välittämisen asiakas voi havaita”. (Ylikoski ym. 2006, 56).

Finanssiyhtiöt pyrkivät käyttämään teknologiaa parantaakseen palveluitaan. Mitä parempi teknologia, sitä parempilaatuisia palveluita yritys voi tarjota. Pelkkä hyvä teknologia ei kuitenkaan riitä takaamaan hyvää palvelukokemusta ja tyytyväistä asiakasta. Monet asiakkaat vaativat henkilökohtaista palvelua, jota esimerkiksi teknologia ei aina voi tarjota. (Ylikoski ym. 2006, 57). Esimerkiksi Osuuspankin Internet-sivuilla asiakas pystyy keskustelemaan reaaliaikaisesti chat-ympäristössä Osuuspankin asiakaspalvelijan kanssa. Näin ongelmat liittyen Internetin pankkipalveluihin hoituvat kätevästi. (OP-Pohjola-ryhmä, 2014).

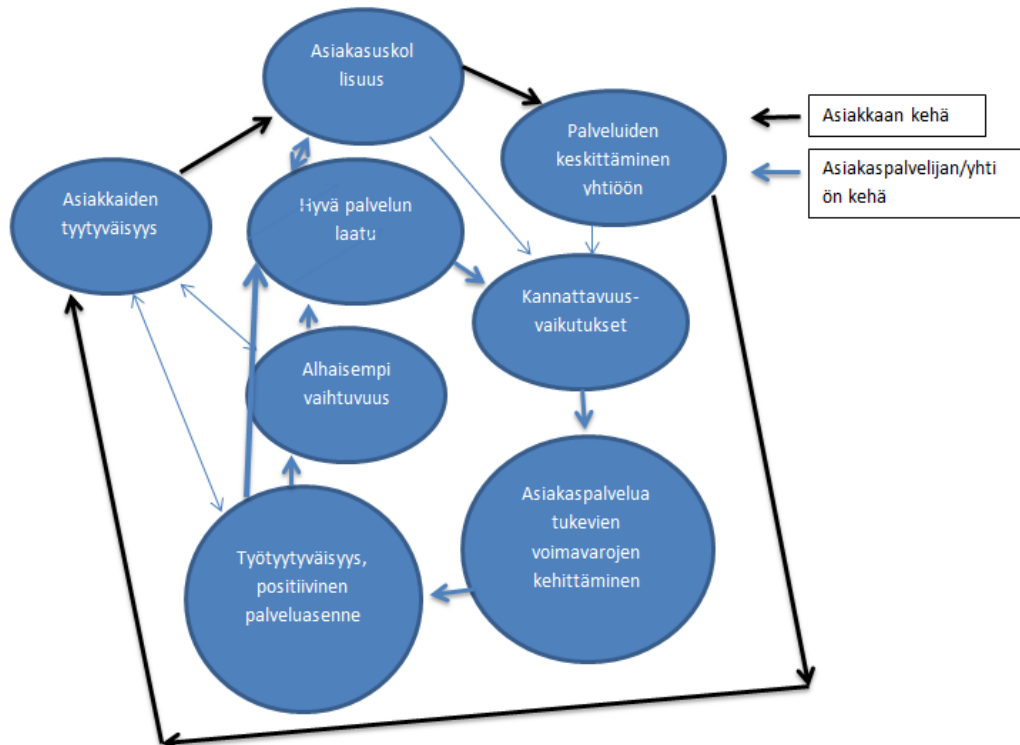
Riippumatta siitä, palvelaanko asiakasta henkilökohtaisesti vai teknologian välityksellä, tulisi asiakkaan odotukset aina täyttää. Asiakaspalvelu teknologian välityksellä tuo omat haasteensa vuorovaikutussuhteen aikaan saamiseksi. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija pystyy hoitamaan tämänkin asian ja täyttämään asiakkaan odotukset. Onnistunut asiakaspalvelutilanne vahvistaa asiakaspalvelijan käsitystä omista taidoistaan sekä vahvistaa tämän itseluottamusta tulevien asiakaspalvelukohtaamisien varalle. Onnistunut asiakaspalvelutilanne on asiakkaalle lyhyt ja usein ytimekäs tapahtuma, mutta asiakaspalvelijalle se voi olla kymmenen eri kontaktin mittainen palveluoperaatio, joka tulisi aina hoitaa kunnialla loppuun. Kaikkia asiakkaita tulisi palvella laadukkaasti ja ammattitaitoisesti, jotta voidaan antaa myönteinen kuva työnantajana toimivasta finanssiyhtiöstä. (Ylikoski ym. 2006, 57).

Hyvällä laadulla on paljon myönteisiä vaikutuksia finanssiyhtiön toimintaan. Finanssiyhtiöiden tavoite on saada asiakas tyytyväiseksi ja näin jatkaa jo mahdollisesti pitkään kestänyttä asiakassuhdettaan. Asiakkaan uskollisuus ilmenee mm. positiivisena asenteena

yhtiötä kohtaan. Asiakkaan ja yhtiön välille voi syntyä luottamusside, joka vahvistuu aina kun asiakas saa hyvää palvelua yhtiöltä. Luottamus voi ilmetä mm. siten, että asiakas keskittää kaikki palvelut yhteen yhtiöön, eli on ns. asiakasuskollinen. On olemassa myös tyytyväisiä asiakkaita, jotka hajauttavat esimerkiksi vakuutuksiaan, sijoituksiaan ja talletuksiaan eri paikkoihin. Asiakasuskollisuus on merkittävä tekijä yrityksen kannattavuutta laskiessa. Asiakas, joka keskittää palvelunsa yhteen yhtiöön, on yhtiölle kannattava vasta 3-4 vuoden päästä keskittämisen aloittamisesta. Asiakas on kannattava vasta silloin, kun asiakkaan yritykseen tuomat tulot ylittävät asiakkaasta yhtiölle aiheutuvat kustannukset. Kustannuksia ovat mm. asiakassuhteen aikaansaamisesta ja ylläpitämisestä aiheutuvia kustannuksia. (Ylikoski ym. 2006, 57 - 59).

Kannattavimmat asiakkaat ovat luonnollisesti parhaita asiakkaita finanssiyhtiöille, ja siksi ne haluavatkin pitää kiinni heistä parhaalla mahdollisella tavalla. Mikäli asiakas kuitenkin menetetään, erilaiset panostukset asiakassuhteen hankkimiseen ja ylläpitämiseen liittyen ovat kaikki menetettyä rahaa. Kannattavimpien asiakkaiden tunnistamisen helpottamiseksi voidaan asiakassuhteelle määrittää taloudellinen arvo. Esimerkiksi vakuutusten kohdalla voidaan määrittää asiakkaaseen liittyvät tulot ja menot, joka helpottaa laskelmien tekemistä. Lisäksi tulisi tietää, kuinka kauan asiakas tulee suunnilleen käyttämään yhtiön palveluita. Pitkäaikaisilla asiakkailla on myös välillisiä vaikutuksia yhtiön toimintaan. Kun asiakas ja yhtiö oppivat tuntemaan toisensa palvelukohtaamisen kautta paremmin, syntyy heidän välille luottamusside. Kun yhtiö tuntee asiakkaansa hyvin, osaa se tarjota asiakkaalle parhaita ratkaisuja ja palvella heitä entistä tehokkaammin. (Ylikoski ym. 2006, 58–59).

Tyytyväinen asiakas kertoo hyvistä palvelukokemuksistaan todennäköisesti ystävilleen, jotka saattavat myös kiinnostua yhtiön palveluista. Hyvä palvelu on myös tärkeä osa markkinointia. Kun asiakas on tyytyväinen, heijastuu se myös asiakaspalvelijaan ja lisää hänen motivaatiota työhön sekä vahvistaa myönteistä palveluasennetta. Menestyksen kehä on seuraus hyvästä laadusta ja asiakastyytyväisyydestä: myönteiset asiat vahvistavat toisiaan. Asiakkaiden tyytyväisyys vaikuttaa henkilöstön tyytyväisyyteen ja palveluhalukkuuteen positiivisella tavalla. Kun henkilöstö on tyytyväinen, vaikuttaa se työilmapiiriin ja sitä kautta henkilöstön vaihtuvuus vähenee. Tyytyväinen toimihenkilö pystyy tuottamaan laadultaan parempaa palvelua kuin tyytymätön toimihenkilö, ja tuloksena on taas positiivinen kehä. Paras tilanne olisi se, että asiakkaan ja toimihenkilön positiiviset kehät pyörisivät samaan, positiiviseen suuntaan ja vahvistaisivat toisiaan. (Kuvio 7). (Ylikoski ym. 2006, 58–59).



Kuvio 7. Menestyksen kehä: asiakkaan ja asiakaspalvelijan toiminnan positiiviset vaikutukset. (Ylikoski ym. 2006, 60).

Asiakaspalvelijat ovat korvaamaton linkki asiakkaan ja yhtiön välillä: asiakaspalvelijat yhdistävät yhtiön ja asiakkaan maailmat toisiinsa. Asiakaspalvelijat keräävät paljon informaatiota asiakkaistaan, jonka avulla he osaavat tulkita paremmin heidän tarpeitaan. Jokainen asiakaskohtaaminen on tärkeä informaatiotilaisuus asiakkaasta yhtiölle. Näitä tilaisuuksia hyödyksi käyttäen asiakaspalvelija saa paljon tietoa asiakkaan tarpeista, tyytymättömyyttä aiheuttavista tekijöistä ja mahdollisista ongelmista. Asiakkaalta voi saada tietoon myös kullannarvoisia kehittämisideoita liittyen palveluiden parantamiseen. (Ylikoski ym. 2006, 63).

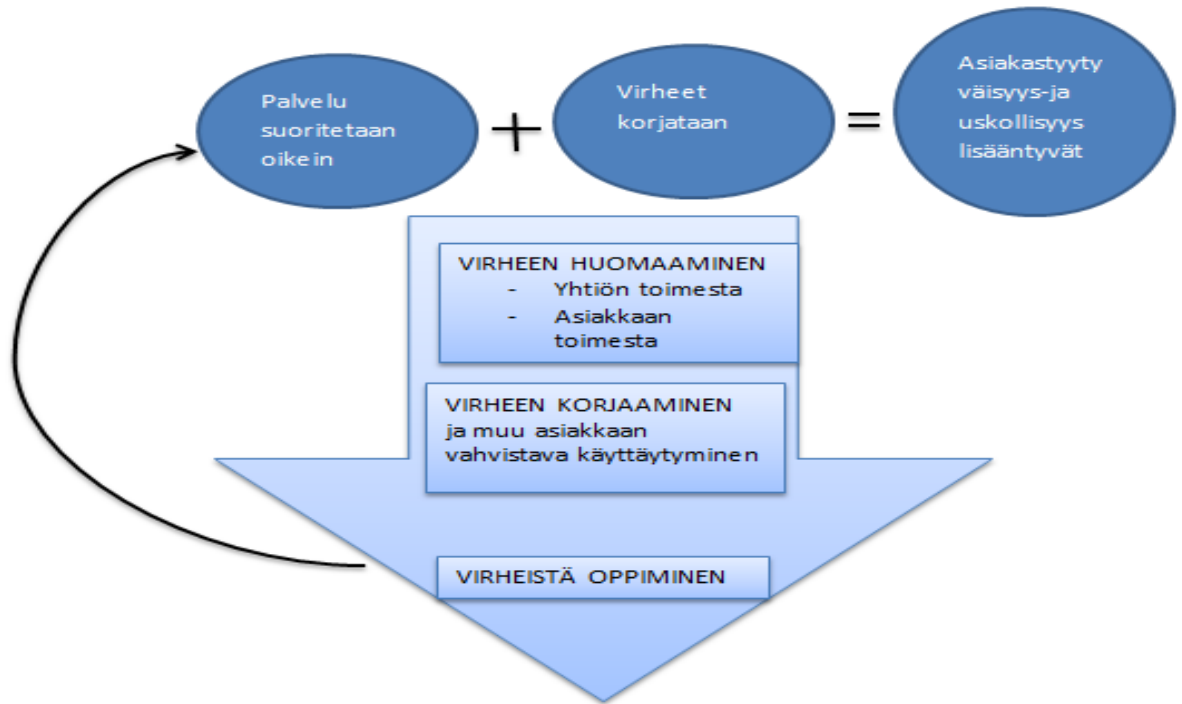
Asiakaspalvelijan työ on haastavaa ja erittäin tärkeää työtä, tehtävästä riippumatta. Asiakaspalvelijalta vaaditaan usein paljon erilaisia ominaisuuksia, yksi niistä on kyky tasapainottaa palvelun laatu ja työn tuottavuus. Kaikkien tärkeiden tehtävien lisäksi, asiakaspalvelijalla on finanssipalveluissa tehtävänä saada asiakas tuntemaan palvelutilanne

miellyttäväksi. Raha-asioihin liittyvissä asioissa olonsa epämukavaksi tunteminen ei tunnu mukavalta kenestäkään. (Ylikoski ym. 2006, 63).

3.3.2 Palvelun pelastaminen virhetilanteissa

Myös pieleen menneet asiakaspalvelutilanteet ovat joskus osa asiakaspalvelua. Palvelua tuottaessa voi esimerkiksi yksi laatutekijä epäonnistua ja siten aiheuttaa asiakkaassa tyytymättömyyttä. Asiakassuhteen säilyttämisen kannalta on tärkeää korjata aiheutuneet virheet, jotta asiakassuhdetta ei menetettäisi. Finanssipalveluun liittyvissä asioissa virheet ovat helpompia korjata järjestelmissä, kuin konkreettisen asiakaspalvelutilanteen aikana sattuneet virheet. Palvelussa tapahtuneen virheen korjaaminen on välttämätöntä, jotta luottamus asiakkaan ja toimihenkilön välillä säilyy. Mikäli virhe onnistutaan korjaamaan hyvin, on asiakas monesti tyytyväisempi kuin ne asiakkaat, joiden kohdalla virheitä ei ole sattunut. Korjaamalla asiakaspalvelutilanteessa sattunut virhe, pelastetaan asiakassuhde. Virheen korjaamista kuitenkin edellyttää virheen huomaaminen ja siitä tiedottaminen. Tällaiset asiakaspalvelutilanteet ovat yrityksille yleensä näytön paikkoja, jolloin asiakkaan mielikuva yrityksestä muuttuu joko negatiivisempaan tai positiivisempaan suuntaan. (Ylikoski ym. 2006, 71).

Ongelmatilanteet saavat asiakkaan herkistymään ja kiinnittämään huomiota kaikkiin mahdollisiin epäkohtiin esimerkiksi palvelussa. Pitkäaikaiset asiakkaat odottavat toimihenkilön suurempaa panostusta ongelmatilanteeseen, kuin lyhytaikaisemmat asiakkaat. Pitkäaikaiset asiakkaat kokevat olevansa erityisen tärkeitä yritykselle ja odottavat saavansa enemmän henkilökohtaista palvelua ongelmatilanteen koittaessa. Virheen korjaaminen vahvistaa asiakassuhdetta. (Ylikoski ym. 2006, 72).



Kuvio 8. Palveluvirheiden korjaaminen (Ylikoski ym. 2006, 73).

4 CASE: KESKITTÄMISEN VAIKUTUS KAINUUN OSUUSPANKIN TALOUTEEN

Opinnäytetyön empiirisessä osiossa keskitytään tutkimaan ja analysoimaan Kainuun Osuuspankin keskittävien asiakkaiden kannattavuutta. Lisäksi tutkimuksen kohteena ovat asiakkaat, jotka eivät vielä keskitä palveluitaan Kainuun Osuuspankkiin. Keskittäjäasiakkaiden tunnuslukuja vertaillaan ei-keskittäjäasiakkaiden vastaaviin lukuihin. Empiirisen osion tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus, joka sisältää kolme vaihetta. Tutkimuksen ensimmäisessä haastatellaan viittä OP-Pohjola-ryhmän pitkäaikaista keskittäjäasiakasta ja selvitetään, kuinka palkitsevana he pitävät keskittämistä. Pitkäaikaisten keskittäjäasiakkaiden vastauksista koottua raporttia hyväksi käyttäen laaditaan kyselylomake OP-Pohjola-ryhmän toimihenkilöille. Toisessa vaiheessa toteutetaan OP-Pohjola-ryhmän työntekijöille kohdistettu haastattelututkimus, jonka tarkoituksena on selvittää, mitä keskittäminen merkitsee OP-Pohjola-ryhmälle. Myös toimihenkilöiden vastauksista kootaan raportti, joka liitetään opinnäytetyöhön. Tutkimuksen kolmannessa vaiheessa keskitytään analysoimaan ja tutkimaan pankin sisäisiä raportteja, jotka sisältävät asiakkaiden volyymeja ja katteita.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Työn empiirinen osio koostuu tutkimuksesta. Tutkimusmenetelmä on tapaustutkimus ja se sisältää kolme eri vaihetta. Tapaustutkimuksen ominaisuuksiin kuuluu yhden tai muutaman komponentin kokonaisvaltainen tutkiminen. Ensimmäisessä tutkimusvaiheessa haastatellaan OP-Pohjola-ryhmän pitkäaikaisia keskittäjäasiakkaita ja selvitetään, kuinka palkitsevana keskittäjäasiakkaat pitävät keskittämistä (LIITE 1). Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastatellaan OP-Pohjola-ryhmän työntekijöitä ja tutkimusongelmana on selvittää, mikä on keskittäjäasiakkuuden merkitys pankille (LIITE 2). Tutkimuksen kolmas osa koostuu OP-Pohjola-ryhmän asiakkaiden eri volyymien tutkimisesta. Tutkimuksessa verrataan keskittäjäasiakkaiden katetta ja volyymeja ei-keskittävien asiakkaiden katteeseen ja volyymeihin. Kannattavuus selvitetään toimeksiantajan sisäisten raporttien avulla, joita tutkitaan kolmen vuoden ajalta (LIITE 3).

Opinnäytetyö sisältää sekä kvantitatiivisen että kvalitatiivisen tutkimuksen ominaisuuksia. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa täytyy pystyä ymmärtämään teoriaa,

ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa pohjana ovat numerot ja erilaisten tilastojen tulkitseminen. Tämä tarkoittaa, että määrällisessä tutkimuksessa käytetään Kainuun Osuuspankin taloudellisia tunnuslukuja, jotka löytyvät sisäisistä raporteista. Raportit koostuvat pankin sisäisestä tietokannasta, joista löytyy asiakkaiden kate ja volyymit.

4.2 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen luotettavuutta. Kuvatessa luotettavuutta, keskeiseksi tekijäksi nousee tutkimuksen toistettavuus. Tutkimus on luotettava, mikäli jokaisesta toistetusta kerrasta saadaan samat tulokset. Tutkimuksessa käytetään jo olemassa olevia raportteja, joista tehdään laskelmia ja johtopäätöksiä. Riski tehdä laskennallinen virhe alkuvaiheessa pienenee käyttämällä valmiita raportteja ja näin ollen tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus kasvaa.

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen pätevyyttä, eli miten hyvin saadaan vastaus tutkimuksen kysymykseen. Tutkimuksen validiteetin kannalta on tärkeää, että tutkittava aineisto ja tutkimuksen kysymykset kohtaavat. Lähtökohtana on pätevän aineiston ja oikeiden kysymysten etsiminen. Myös oikeiden kysymysten asettaminen helpottuu, kun tietää tarkalleen, mitä haluaa tutkimukselta. Validiteetti koskee lähinnä päteviä tulosten johtopäätöksiä, eikä tuloksia itsessään. Pätevyyden kannalta on tärkeää miettiä tutkimuksen alussa, voiko tarvittavasta aineistosta saada tarpeeksi tietoa ja tehdä toivottuja johtopäätöksiä. Tutkimuksen pätevyyttä lisätään rajaamalla aihetta eli tutkitaan, ovatko keskittäjäasiakkaat taloudellisesti kannattavampia kuin ne asiakkaat, jotka eivät keskitä.

4.3 Kanta-asiakkuus

Kanta-asiakasohjelmilla pyritään saamaan asiakkaat ostouskolliseksi ja pysymään samassa yrityksessä. Asiakasohjelmien edut ovat yleisimmissä tapauksissa eniten taloudellisia. Esimerkiksi keskittäjäasiakas saa rahanarvoisia etuja. Kanta-asiakasohjelmat tarjoavat myös muutakin kuin taloudellista hyötyä. Mitä enemmän asiakkaan kokonaisyötyyn kiinnitetään huomiota, sitä suuremmat ovat osapuolten saamat myönteiset vaikutukset. Kokonaisyödyllä

tarkoitetaan kaikkia asiakkaan saamia hyötyjä, eikä pelkästään yhden tuotteen hintaa. (Storbacka 1999, 94.)

4.4 Keskittäminen OP-Pohjolaan

Bonusohjelmilla tavoitetaan asiakas paremmin kuin perinteisillä kanta-asiakasohjelmilla. Bonusohjelman käytöstä hyötyvät molemmat osapuolet. Mitä enemmän asiakas käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita, sitä enemmän hän saa bonusta. Asiakkaan lisäksi myös yritys hyötyy bonusjärjestelmästä, koska se saa enemmän tuloja. Kanta-asiakkuuden ohella on tärkeää ottaa huomioon myös asiakkaiden käyttäytyminen bonusten suhteen. Bonusohjelmissa kaikki asiakkaat eivät keskity tuotteeseen tai palveluun, vaan heille on noussut keskeiseksi tekijäksi bonusten kerääminen ja bonusten seuraavan "tason" saavuttaminen. Yrityksen näkymät ovat hyvät markkinoilla, jos se pystyy yhdistämään arvotuotantoonsa kanta-asiakkuuden. Kanta-asiakkuuden tulee siis olla syvästi mukana yrityksen toiminnassa, eikä se saa olla pelkästään uusasiakkaiden hankintaa varten kehitetty menetelmä. (Storbacka 1999, 95.)

Keskittämisellä tarkoitetaan toimintamallia, joka mahdollistaa tiettyjen palvelujen tarjoamisen saman katon alla. Viime vuosina monet vakuutusyhtiöt ja rahoituslaitokset ovat fuusioituneet yhteen, kuten mm. Osuuspankki ja Pohjola sekä LähiTapiola ja S-Ryhmä. Tällä hetkellä kyseiset yritykset tarjoavat saman katon alla omia sekä pankki- että vakuutuspalveluita. Näiden yhtiöiden palvelut ovat siis keskitetty. Keskittämisestä hyötyvät sekä yritykset että heidän asiakkaansa. Asiakkaille toimipisteessä asioiminen on helpompaa, koska kaikki pankki- ja vakuutusasioihin liittyvät toimet voi hoitaa yhdellä kerralla. Lisäksi keskittäminen tuo asiakkaille taloudellista hyötyä. Yrityksen näkökulmasta keskittämisellä on lähinnä taloudellisia vaikutuksia, kuten kustannusten pienentymistä sekä asiakkuuksien kannattavuuden kasvua. Lisäksi keskittäminen tuo osuuskunnalle tärkeitä asiakassuhteita, jotka voivat kestää parhaimmillaan vuosikymmeniä. Keskittämisen vastakohtana pidetään hajauttamista, jossa jokainen yksikkö vastaa omasta toiminnastaan.

OP-Pohjola -ryhmän nykyisen keskittäjäasiakas-määritelmän mukaan asiakkaalla on 5 000 euron volyyymi, joka käsittää varallisuuden tai velan, OP-Pohjola-ryhmän omistajajäsenyys sekä kolmen eri vakuutusryhmän vakuutusta OP-Pohjolassa. Mitä enemmän asiakkaalla on

volyymia, sitä enemmän hänelle kertyy bonusta. Bonuksia kertyy kuukausittain seuraavista palveluista:

- lainoista (mm. asuntolaina, opintolaina, ASP-laina),
- luoton takaisinmaksuturvasta,
- tileistä (käyttötili, tavoitetili, ASP-tili, tuottotili),
- sijoituksista (sijoitusrahastot ja -vakuutukset),
- OP-Pohjolan vakuutuksista (koti-, perhe- ja ajoneuvovakuutukset) sekä
- OP-Visa -ostoksista.

Oletetaan, että asiakkaalla on käyttötilillä 1 000€, säästötillä 10 000€, asuntolainaa 100 000€, OP-Pohjolan vakuutusmaksuja 100€/kk ja luotolla tehtyjä ostoksia myös 100€/kk. Asiakkaan vohyymilla ja kulutuksella, hänelle kertyisi 284 euroa bonusta vuodessa. Jos asiakkaalla olisikin enemmän lainaa, esim. 150 000€, bonukset kasvaisivat 409 euroon. (OP-Pohjola-ryhmä, 2014)

Osuuspankin asiakas hyötyy keskittämisestä taloudellisesti, koska hän voi käyttää kertyneet bonukset erilaisiin kertyneisiin pankkipalvelumaksuihin. OP-Pohjolan bonukset ovat voimassa viisi vuotta niiden kertymisestä, ja niitä voi käyttää mm. seuraaviin maksuihin:

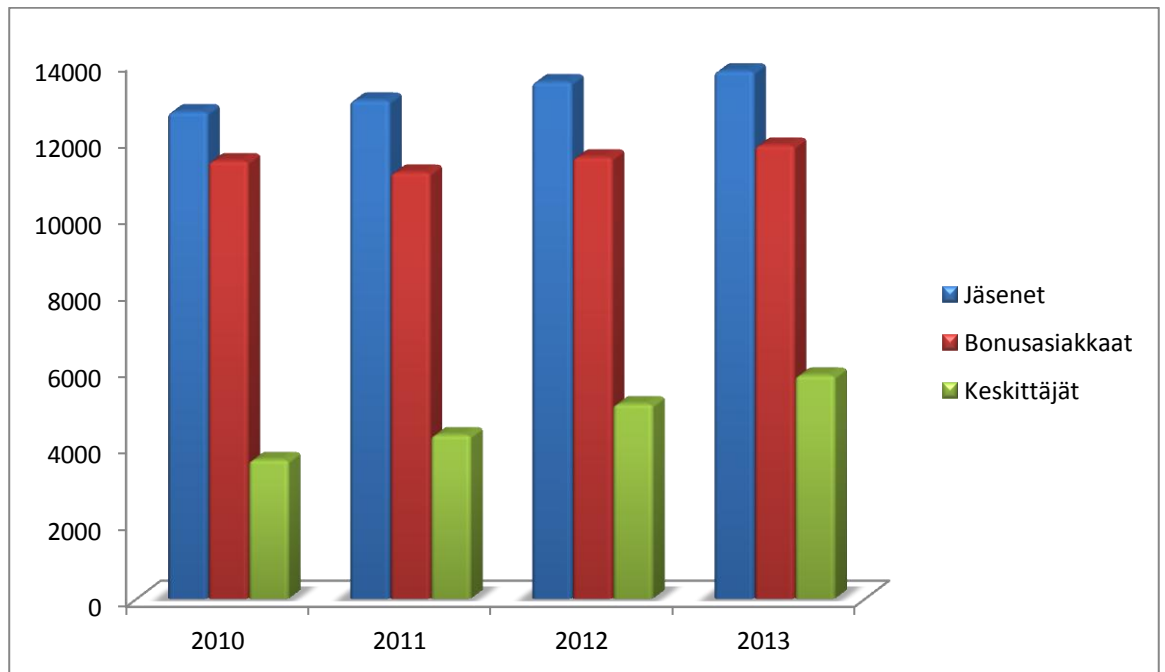
- päivittäisasiointin maksut (kortit, verkkopankki, laskut)
- lainojen palvelumaksut
- Pohjolan vakuutukset
- valuutan vaihtopalkkio
- tallelokero- ja asiakirjasäilytyspalkkio

Bonukset ovat henkilökohtaisia, eikä niitä voi siirtää toiselle henkilölle. Asiakas voi kuitenkin perustaa perhekokonaisuuden, jolloin koko perheen pankki- ja vakuutusasiointi kerryttää bonuksia yhteiseen bonustiliin. Näin ollen kuka tahansa perhekokonaisuuteen kuuluva henkilö voi käyttää bonuksia valitsemaansa toimintaan.

Osuuspankin asiakas hyötyy keskittämisestä taloudellisesti, koska bonuksia voi käyttää vakuutusten ja pankin päivittäismaksuihin. Pankki puolestaan hyötyy uskollisista asiakkaista, jolloin heidän kannattavuutensa paranee. Uskolliset asiakkaat ovat useimmiten kannattavampia kuin passiiviset asiakkaat. Sitoutuneet asiakkaat eivät yleensä kilpailuta

yksittäisiä sopimuksia, koska se ei ole kannattavaa. Tähän liittyy riski koko palvelupaketin kilpailuttamisesta, joka pahimmillaan tarkoittaa koko asiakkuuden menettämistä.

Seuraavasta kuviosta (kuvio 9) näkyy, miten jäsenmäärä, bonusasiakkaat ja keskittäjäasiakkaat ovat kasvaneet vuosien 2010 - 2013 välisenä aikana.



Kuvio 9. Kainuun Osuuspankin jäsenten, bonusasiakkaitten sekä keskittäjien kehittyminen

4.4.1 Tutkimus: Kuinka palkitsevana keskittäjäasiakkaat näkevät keskittämisen?

Tutkimuksen ensimmäinen osa koostuu keskittäjäasiakkaiden haastatteluista. Haastattelun kysymykset löytyvät liitteestä 1. Haastateltavina oli viisi OP-Pohjola -ryhmän pitkäaikaista keskittäjäasiakasta. Kokosimme raporttiin heidän ajatuksiaan keskittämisestä. Valintakriteerinä oli OP-Pohjola-ryhmän keskittäjäasiakkuus vähintään viiden vuoden ajalta. Haastattelimme viittä 45 - 75-vuotiasta keskittäjäasiakasta ja selvitimme, kuinka palkitsevana he keskittämistä pitävät.

Haastateltavien valintaan liittyä OP-Pohjola-ryhmän keskittäjäasiakkaaksi olivat vaikuttaneet monet eri seikat. Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, että keskittäminen OP-Pohjola -ryhmään on periytynyt suvussa. Kaksi vastaajista oli päättänyt keskittää, koska pienellä kunnalla ei ollut

muita vaihtoehtoja. Toinen heistä sanoi myös, että ammattitaitoinen henkilökunta ja hyvä palvelu edesauttoivat päätöstä keskittää. Samaa kysymykseen eräs vastaaja kertoi keskittävänsä palvelunsa, koska koki, että asiointi OP-Pohjola -ryhmässä hoituu sujuvasti. Yksi haastattelun kysymyksistä oli keskittämisen merkitys haastateltavan elämässä. Suurin osa vastaajista piti keskittämistä taloudellisuuden ja asioiden hoitamisen helppouden takia hyvin merkittävänä asiana. Yksi vastaajista ei kokenut saavansa juurikaan minkäänlaista hyötyä keskittämisestä.

Haastattelussa tiedusteltiin keskittäjäasiakkaiden tämänhetkistä sitoutuneisuutta OP-Pohjola -ryhmään. Neljä vastaajista oli hyvin sitoutuneita, koska pankkiasiat on aina hoidettu Osuuspankissa. Kolme näistä vastaajista kertoi sitoutuneisuuteen vaikuttavan myös pankin ja asiakkaan molemminpuolinen luottamus sekä asiakkaista huolehtiminen. Yksi näistä vastaajista piti erityisesti siitä, että hänelle soitettiin vuosittain Osuuspankista ja kyseltiin kuulumisia. Yksi vastaajista oli sitoutunut pelkästään pankkipalveluiden kanssa OP-Pohjola -ryhmään, mutta piti vakuutukset ns. avoimena ja vapaana, koska harrastaa vakuutusten kilpailuttamista. Hänelle merkitsi myös paljon palvelun sujuvuus ja asioiden nopea käsittely valittaessa palvelun tarjoajaa.

Haastattelussa kysyttiin myös mahdolliseen tunnesiteen tai luottamussuhteen muodostumisesta asiakkaan ollessa keskittäjäasiakas. Kaikki viisi vastaajaa oli sitä mieltä, että heillä on selvästi syntynyt tunne- ja luottamusside OP-Pohjola -ryhmässä työskenteleviin henkilöihin. Siteet olivat erityisesti vahvistuneet, kun asiakkaat olivat saaneet asioida saman toimihenkilön kanssa vuodesta toiseen, mikäli se oli ollut mahdollista. Vastaajat olivat kuitenkin sitä mieltä, että keskittäminen ei ollut ainoa syy, miksi tunne- ja luottamusside oli syntynyt. Tunnesidettä vahvisti ammattitaitoinen henkilökunta ja asiakkaista huolehtiminen. He kertoivat, että keskittäminen ja nämä edellä mainitut emotionaaliset siteet tukivat toisiaan, mutta eivät osanneet määritellä kumpi niistä oli syntynyt ensimmäisenä. Yksi vastaajista halusi korostaa, kuinka mukavaa oli, kun Kainuun Osuuspankin toimihenkilöt tervehtivät ja jäävät juttelemaan työajan ja -paikan ulkopuolellakin.

Keskittäminen tuo myös taloudellista hyötyä asiakkaille. Tutkimuksessa selvitettiin, kuinka tyytyväisiä keskittäjäasiakkaat olivat saatuihin taloudellisiin hyötyihin. Kolme vastaajista osasi kertoa, että keskittäjäasiakkailla kertyy bonuksia, joilla voi maksaa pankin päivittäispalveluita ja vakuutusmaksuja. Nämä vastaajat olivat hyvin tyytyväisiä tähän mahdollisuuteen. Yksi

vastaajista kertoi tietävänsä bonusmenetelmästä, mutta piti tärkeämpänä sitä, että asiat hoituvat luotettavasti.

Keskittämisestä itsestään ei koettu saatavan muita oleellisia hyötyjä edellä mainittujen lisäksi. Yksi vastaajista kertoi keskittämisen olevan itsestäänselvyys. Hän oli tähän asti saanut niin hyvää ja luotettavaa palvelua OP-Pohjola -ryhmältä, ettei pitänyt palveluntarjoajan vaihtamista edes vaihtoehtona. Toisen vastaajan mielestä keskittämisen myötä hän saa tietää asioista ensimmäisten joukossa ja on ajan tasalla.

Haastattelussa kysyttiin myös suosituksia OP-Pohjola -ryhmälle. Kaikki viisi vastaajaa suosittelivat lämpimästi palveluiden keskittämistä OP-Pohjola -ryhmään. Vastaajille tärkeää oli se, että OP-Pohjola -ryhmä on kokonaan suomalainen finanssiryhmä. Lisäksi he olivat kokeneet, että OP-Pohjola -ryhmä ajattelee asioita ns. maalaisjärjellä. Tämänkin takia asiat luonnistuivat erittäin mallikkaasti. Yhden vastaajan mielestä vaihtaminen toiseen finanssiryhmään tuntuisi hankalalta. Kyseinen asiakas halusi myös korostaa, ettei vaihtaisi toiseen finanssiryhmään vaikka saisi vähän paremman koron lainalle ja säästötilille.

4.4.2. Tutkimus: Keskittäjäasiakkuuden merkitys OP-Pohjola -ryhmälle

Tutkimuksen toinen vaihe oli haastatella viittä OP-Pohjola-ryhmän työntekijää (LIITE 2). Haastattelut toteutettiin osaksi Kainuun Osuuspankin konttorilla ja osaksi sähköpostitse tiukan aikataulun vuoksi. Tutkimukseen osallistuneet olivat 24 - 61-vuotiaita OP-Pohjola-ryhmän toimihenkilöitä ja heillä kaikilla on vähintään vuoden työkokemus nykyisestä työpaikasta. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, miten keskittäjäasiakas saadaan sitoutumaan OP-Pohjola -ryhmään pysyvästi.

Tutkimuksessa kysyttiin, mitä keskittäminen merkitsee haastateltavien mielestä OP-Pohjola -ryhmälle. Vastaukset olivat hieman eriäviä, mutta kuitenkin positiivisia. Eräs haastateltavista kertoi, että keskittäminen OP-Pohjola -ryhmään merkitsee pankille paljon. Hän kertoi, että OP-Pohjola -ryhmä on osuuskunnan tavoin asiakkaidensa omistama ryhmä. Kun asiakkaat keskittävät palvelunsa OP-Pohjola -ryhmään, he kerryttävät asioinnistaan bonuksia, joilla he voivat maksaa osuuskunnan eri palveluita. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä palveluihin, sitouttaa tyytyväisyys heitä pankkiin. Kahden vastaajan mielestä keskittäminen synnyttää

asiakkaan ja pankin välille tunnesiteen, joka edesauttaa keskittämistä. Kun pankilla ja asiakkaalla on vahva tunneside, on palvelutarjoajan vaihtaminen aina hankalampaa. Keskittäminen on asiakkaalle myös taloudellisesti parhain ja käytännöllisesti helpoin tapa hoitaa pankki – ja vakuutusasiat.

Haastateltavilta kysyttiin, mitä kannattavuushyötyjä OP-Pohjola-ryhmän keskittäjäasiakkuudesta on heidän mielestään asiakkaille ja pankille. Kävi ilmi, että molemmat osapuolet hyötyvät keskittämisestä. Asiakas saa haluamansa palvelut helposti saman katon alta ja lisäksi prosentuaaliset lisälennukset vakuutuksista ollessaan keskittäjäasiakas. Pankille keskittämisestä on myös hyötyä. Asiakkaat lisäävät kannattavuuttaan ostaessaan laajuudeltaan suuria palvelupaketteja pankilta. Kuten aikaisemminkin on mainittu, keskittäjäasiakkaalle kertyy jatkuvasti bonuksia. Yksi vastaajista kertoi, että bonuksilla on kätevä maksaa koko perheen vakuutusmaksuja ja tämä tuo yleensä helpotusta perheiden talouteen.

Tutkimuksessa selvitettiin, mitä asiakkuuden hoitoon liittyviä hyötyjä keskittämisestä on ja miten näitä hyötyjä voitaisiin edesauttaa tai lisätä. Haastateltavat olivat yksimielisiä molemminpuolisista hyödyistä: asiakkuuden hoito helpottuu sekä pankin, että asiakkaan näkökulmasta. Pankki ja vakuutusyhtiö ovat yhteistyössä, joten esimerkiksi asioiden hoito ja viestintä näissä asioissa on paljon nopeampaa. Parhain mahdollinen tilanne on, kun pankki – ja vakuutuspalvelut löytyvät saman katon alta. Haastattelussa kävi ilmi, että keskittäminen sitouttaa asiakasta tietyllä tavalla. Taloudellisesta näkökulmasta katsottuna ei ole järkevää siirtää asiakkuuttaan muualle, koska asiakas menettää keskittämisestä saatuja etuuksia. Kun asiakas on tyytyväinen asiakaspalveluun ja palveluntarjoajaan, saattaa hän suositella palveluja ystävilleen ja tuttavilleen. Tämä taas saattaisi lisätä ystävien ja tuttavien mielenkiintoa pankkia kohtaan, joka on pankille positiivinen asia. Haastattelussa tuli myös ilmi, että keskittäminen luo yleensä lujan siteen asiakkaan ja pankin välille. Pankki on kiinnostunut ylläpitämään asiakkuutta parhaimmillaan vuosikymmenten ajan. Asiakkaalle keskittäminen on paras tapa varmistaa parhaimmat edut pitkäksi aikaa. Asiakkuuden vahvistamisen parantamiseksi toimihenkilöt pitävät asiakkaisiin yhteyttä resurssien mukaan joko puhelimitse tai verkkoviestien avulla. Lisäksi asiakkaalle tulee kertoa mahdollisimman selvästi asiakkuudesta varsinkin asiakkaan näkökulmasta syntyvä hyöty.

Kysyimme toimihenkilöiltä, että mikä saa ihmiset sitoutumaan OP-Pohjola -ryhmään. Yksi vastaajista kertoi paikallisuuden, suomalaisuuden, ihmisläheisyyden, luotettavuuden ja

vastuullisuuden vetoavan asiakkaisiin. Näiden lisäksi hän kertoi, että pankki toimii yhteiskuntavastuullisesti ja tukee paikallista urheilua ja kulttuuria. Sitoutumista edesauttaa myös keskittämisestä saatavat konkreettiset edut: bonukset sekä alennukset vakuutus- ja pankkipalveluista.

Toimihenkilöiden mielestä asiakkaiden kontaktoiminen on hyvin tärkeää, eikä yhteydenpitoa tulisi unohtaa varsinkaan pitkäaikaisten asiakkaiden kanssa. Jokaisen asiakkaan tulisi saada tuntea se tunne, että hänestä ja hänen talouteen liittyvistä asioista välitetään aidosti.

Tutkimuksessa selvitettiin yleisimmät asiakkaan suusta kuullut keskittämisen syyt. Toimihenkilöiden mielestä nämä olivat taloudelliset hyödyt, helppous, kätevät verkkopalvelut, sujuva korvauspalvelu ja hyvät mobiilisovellukset. Suurin osa tutkimukseen osallistuneista oli sitä mieltä, että taloudellisuus ja kätevyys olivat suurimmat syyt keskittämiseen.

Viimeinen kysymys tutkimuksessa liittyi mahdollisiin tunnesiteisiin pankin ja asiakkaan välillä. Suurin osa vastaajista kertoi, että tunteiden merkitys asiakkuuksissa ja niiden hoidossa on erittäin merkittävää. Kun tunnetasolla syntyy henkilökohtainen luottamus asiakkaan ja toimihenkilön välillä, asiakas luottaa toimihenkilön tarjoamaan ratkaisuvaihtoehtoon ja ostaa sen helpommin. Asiakas tietää ja luottaa siihen, ettei toimihenkilö tekisi mitään mikä olisi asiakkaan edun vastaista. Haastatteluun osallistuvat ovat onnistuneet luomaan monia luottamuksellisia tunnesiteitä ja kokevat, että tunne on molemminpuolinen.

4.4.3 Katteen ja volyymin tutkiminen

Tutkimuksen kolmas vaihe koostuu OP-Pohjola-ryhmän asiakkaiden eri taloudellisten tunnuslukujen tutkimisesta. Tutkimuksen tavoitteena on nähdä, kuinka asiakkaiden keskittäminen näkyy Kainuun Osuuspankin taloudessa. Keskittämisestä puhutaan paljon ja siksi halutaankin selvittää sen vaikutusta Osuuspankin talouteen. Tutkimuksessa on tarkoitus verrata keskittäjäasiakkaiden erilaisia volyymeita ei-keskittäjäasiakkaiden volyymeihin. Volyymeihin lukeutuu esimerkiksi asiakkaan varallisuus ja luotot. Empiiristä aineistoa hankitaan tutustumalla pankin sisäisiin raportteihin. Raporteista käy ilmi pankin

henkilöasiakaskanta, omistajajäsenet, bonusasiakkaat sekä keskittäjät. Myös keskittäjäasiakkaiden ja ei-keskittäjien volyymit käyvät ilmi raporteista.

Tutkimuksen alussa tutustuttiin erilaisiin menetelmiin, joilla voidaan kuvata asiakkaiden keskittämisen vaikutusta Kainuun Osuuspankin talouteen. Tutkimuksessa vertailutyökaluina käytettiin asiakkaiden katetta ja volyyimia. Ensimmäisenä selvitettiin keskittäjäasiakkaan henkilökohtainen kate, jota tarkasteltiin vuodesta 2011 vuoteen 2013. Laskelmien avulla saatu keskittäjäasiakkaan kate verrattiin sellaisen asiakkaan katteeseen, joka ei vielä keskittänyt palveluitaan Kainuun Osuuspankkiin. Tutkimuksessa verrattiin myös asiakkaiden eri volyyimeja, kuten velkoja ja varallisuutta. Laskelmien jälkeen kerättiin tutkimuksen tulokset yhteen ja tehtiin johtopäätökset.

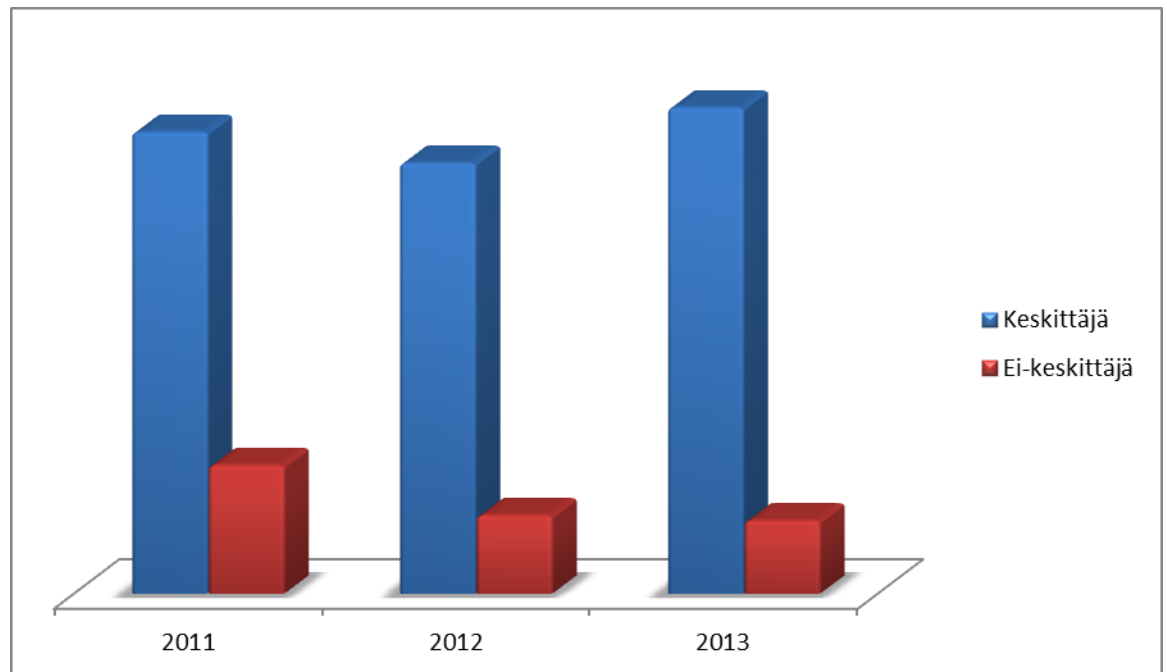
Katetuotto lasketaan vähentämällä myynnistä muuttuvat kustannukset. Katteen perusteella nähdään, kuinka kannattavia asiakkaat ovat. Vaikka laskelma näyttäisi, että asiakkaan kate menee miinukselle, ei se automaattisesti tarkoita, että asiakas tekisi tappiota pankille. Tutkiessa asiakkaita pitää ymmärtää hyvin pankin toimintaa. Monesti asiakas on kuitenkin sijoittanut rahastoon tai kerryttänyt säästöjä eri tilille, joka kumoaa miinuskatteisuuden. Pankki tarvitsee asiakkaiden talletuksia ja säästöjä, jotta se voi antaa rahaa ulos luottoina. Ellei pankin asiakkailla olisi säästöjä, luoton saanti vaikeutuisi ja pankki menettäisi asiakkaita. Toimiakseen hyvin ja ollakseen toimintakelpoinen, pankkiin tulisi tulla säännöllisesti talletuksia, jotka lähtevät ulos pankista luottoina.

Tutkimustulokset ja analysointi rajataan ainoastaan henkilöasiakkaisiin, koska muuten tutkimus olisi liian laaja. Vuonna 2011 Kainuun Osuuspankin keskittäjäasiakkaita oli 4 172 kappaletta, mikä on pienin asiakasmäärä tutkimusvuosina. Keskittäjäasiakkaiden kate oli todella hyvä kyseisenä vuonna, koska keskittäjäasiakkaita oli "vähän". Yhden keskittäjäasiakkaan kate saadaan jakamalla kaikkien keskittäjäasiakkaiden kate keskittäjäasiakkaiden määrällä. Joulukuussa 2012 keskittäjäasiakkaan kate oli pienentynyt 24 euroa (LIITE 3). Katteen notkahdus näkyy myös kuviosta 10. Katteen heikentymistä voidaan selittää voimakkaasti alentuneella korkotasolla, joka puolestaan heikensi pankkien keskeisintä tulonlähdettä - korkokatetta. Maailmantalous siis hidastui ja euroalue vaipui pieneen taantumaa. Vuonna 2012 keskittäjäasiakkaiden yhteenlaskettu kate oli ensimmäistä kertaa suurempi kuin ei-keskittäjien.

Vuonna 2013 talous elpyi ja keskittäjäasiakkaan kate kasvoi ennätyslukemiin. Keskittäjäasiakkaan kate vuonna 2013 oli 19 euroa parempi kuin vuonna 2011. Vuonna 2013 myös keskittäjäasiakkaiden määrä kasvoi lähes 6 000 keskittäjään. Vuonna 2013 keskittäjäasiakkaan kate oli hyvä, mikä selittyy lähes 1 000 uudella keskittäjäasiakkaalla. Uusiin keskittäjäasiakkaisiin on laskettu vain henkilöasiakkaiden uudet keskittämiset.

Keskittäjäasiakkaiden kate ei kuitenkaan kerro paljon mitään ellei sitä voi verrata sellaisten asiakkaiden katteeseen, jotka eivät keskitä palvelujaan Kainuun Osuuspankkiin. Vuonna 2011 ei-keskittäjiä oli 25 190 asiakasta, ja heidän yhteen laskettu kate oli suurempi kuin keskittäjäasiakkailla. Vaikka ei-keskittäjäasiakkaita oli enemmän, ei-keskittäjäasiakkaan kate oli vain noin 28 % keskittäjäasiakkaan katteesta (LIITE 3). Alentunut korkotaso vaikutti myös ei-keskittäjiin, sillä vuonna 2012 heidän kate laski jopa 39 euroa (LIITE 3). Vuonna 2013 ei-keskittäjien kate laski edelleen ja se oli vähän yli puolet ei-keskittäjien vuoden 2011 katteesta. Ei-keskittäjien kate laski lähes 7 % vuonna 2013 (LIITE 3). Ei-keskittäjän kate vuonna 2013 oli vain 15 % keskittäjäasiakkaan katteesta (LIITE 3). Ei-keskittäjän katteen aleneminen näkyy punaisella palkilla kuviosta 10.

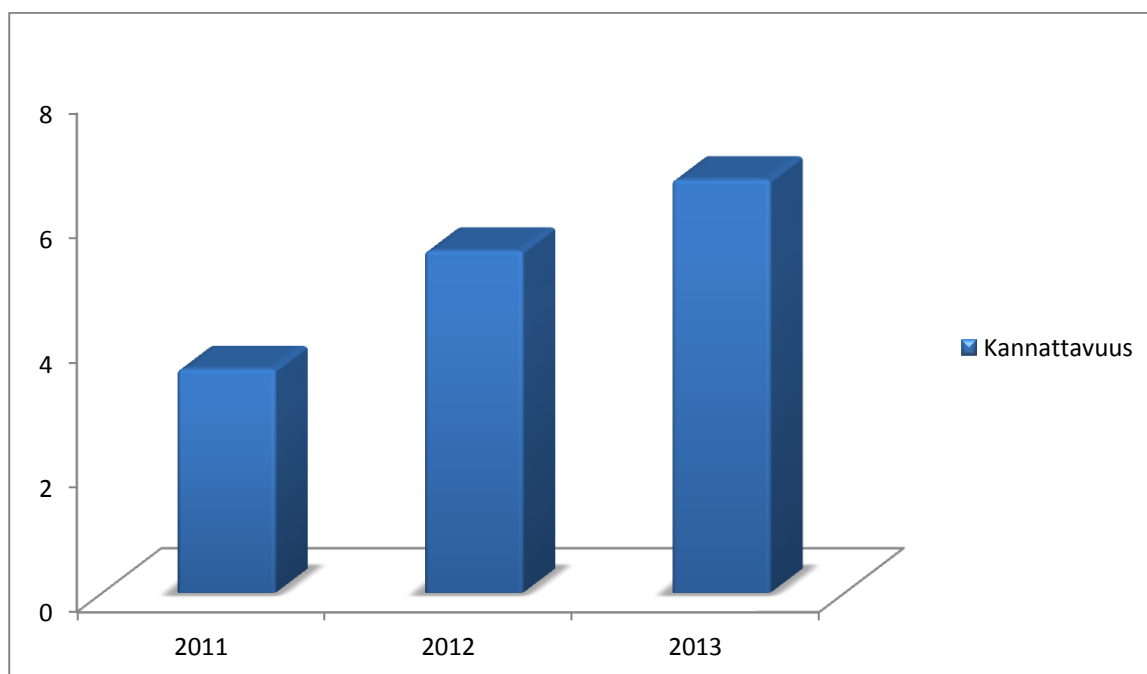
Alla oleva kuvio (kuvio 10) tarkastelee keskittäjä- ja ei-keskittäjäasiakkaan katteen kehittymistä tutkimusvuosina.



Kuvio 10. Kainuun Osuuspankin keskittäjä- ja ei-keskittäjäasiakkaan katteen kehittyminen

Asiakkaiden kate ja kannattavuus

Raporttien analysoinnin tuloksena huomattiin, että keskittäjäasiakkaan ja ei-keskittäjäasiakkaan katteissa on selvästi eroavaisuutta. Keskittäjäasiakkaan kate on ollut joka vuosi parempi verrattuna sellaisen asiakkaan katteeseen, joka ei keskitä. Pankki hyötyy palvelunsa keskittävistä asiakkaista jopa 6,6 kertaa enemmän kuin asiakkaista, jotka eivät keskitä palvelujaan Kainuun Osuuspankkiin (LIITE 3). Pienin ero keskittäjäasiakkaan kannattavuudessa oli vuonna 2011, jolloin keskittäjä oli "vain" 3,59 kertaa kannattavampi kuin ei-keskittäjä. Seuraava kuvio (kuvio 11) havainnollistaa, miten keskittäjäasiakkaiden kannattavuus suhteessa muihin asiakkaisiin on parantunut viime vuosien aikana.



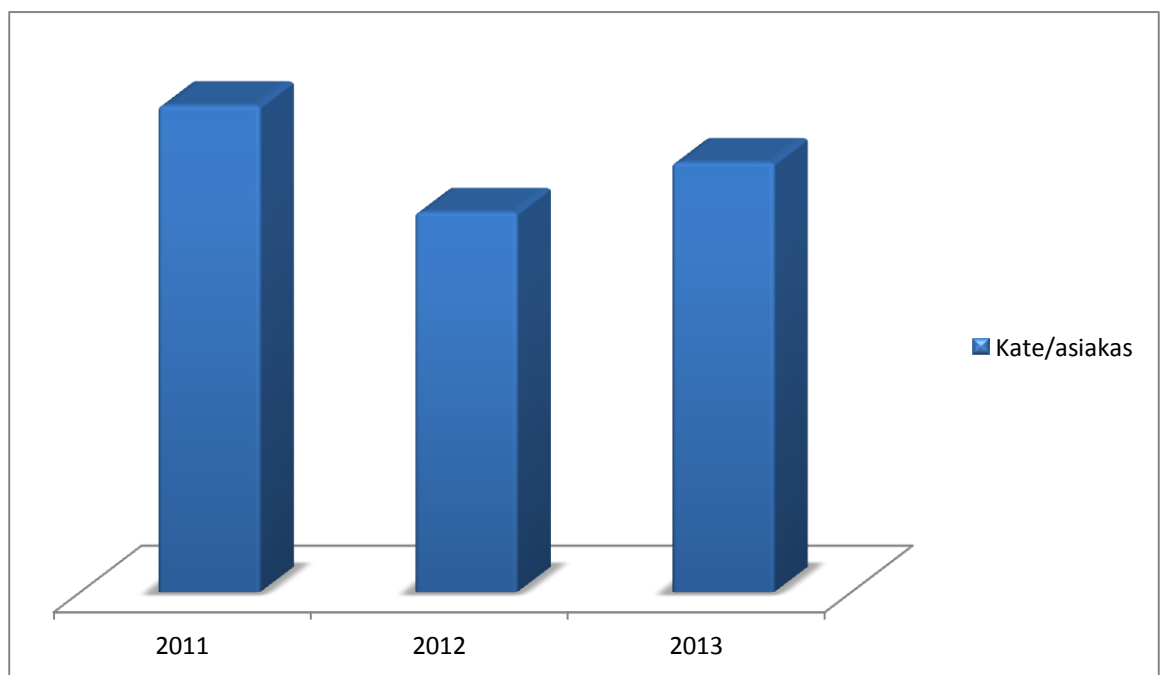
Kuvio 11. Keskittäjäasiakas on kannattavampi, kuin ei-keskittäjäasiakas.

Pankin tulee panostaa jo olemassa olevien asiakassuhteiden ylläpitämiseen ja kehittämiseen, koska uusi asiakassuhde kuluttaa enemmän resursseja ja voimavaroja. Pankille edullisempaa on ylläpitää jo olemassa olevia asiakassuhteita, kuin solmia uusia asiakassuhteita. Toimintansa kannalta pankin tulisi kuitenkin saada jatkuvasti uusia keskittäjäasiakkaita, koska ei-keskittävien asiakkaiden kate pienenee vuosi vuodelta.

Keskittäjän kate pieneni vuonna 2012 noin 24 euroa verrattuna vuoteen 2011 ja ei-keskittäjän kate pieneni noin 39 euroa. Tästä huomataan, että keskittäjän kate ei ole niin altis

korkotason alenemiselle. Esimerkiksi jos vuonna 2014 ei-keskittäjän kate pienenesi saman verran kuin vuonna 2012, niin ei-keskittäjän kate olisi vain 18 % vuoden 2011 ei-keskittäjän katteesta. Keskittäjän kate olisi puolestaan silti parempi kuin vuonna 2012. Kuvio 12 auttaa havainnollistamaan, miten paljon keskittäjäasiakas on kannattavampi kuin ei-keskittäjä.

Henkilöasiakkaiden kate saadaan laskemalla yhteen keskittäjien ja ei-keskittäjien kate, jonka jälkeen se jaetaan asiakasmäärällä. Tutkittavien vuosien aikana ei tapahtunut merkittävää muutosta asiakasmäärässä. Asiakaskanta kasvoi 550 jäsenellä tutkimusvuosien 2011 - 2013 aikana. Kaikkien henkilöasiakkaiden kate oli alttiimpi vaihteluille, kun katetta verrataan keskittäjäasiakkaiden katteeseen. Ensimmäisen tutkittavan vuoden aikana keskimääräinen kate oli n. 38 % keskittäjäasiakkaan katteesta ja n. 37 % suurempi kuin ei-keskittäjäasiakkaan kate. Vuonna 2012 korkotaso oli matala ja se heikensi pankin tulosta. Heikentynyt tulos näkyi selvästi keskimääräisessä katteessa, joka oli vain 32 % keskittäjäasiakkaan katteesta (kuvio 12). Vuonna 2012 keskimääräinen kate oli kuitenkin n. 75 % parempi kuin ei-keskittäjän (selittyy ei-keskittäjän huonontuneella katteella). Vuonna 2013 kate kasvoi, mutta ei kuitenkaan yltänyt niin hyvään tulokseen kuin vuonna 2011. Vuoden 2013 kate oli 32 % keskittäjäasiakkaan katteesta ja 112 % suurempi kuin ei-keskittäjän kate. Tästä laskelmasta voidaan nähdä miten tärkeitä keskittäjäasiakkaat ovat Kainuun Op:n taloudelle. Ilman keskittäjäasiakkaita tulos olisi huomattavasti huonompi ja kate olisi vain 15 % keskittäjäasiakkaan katteesta.



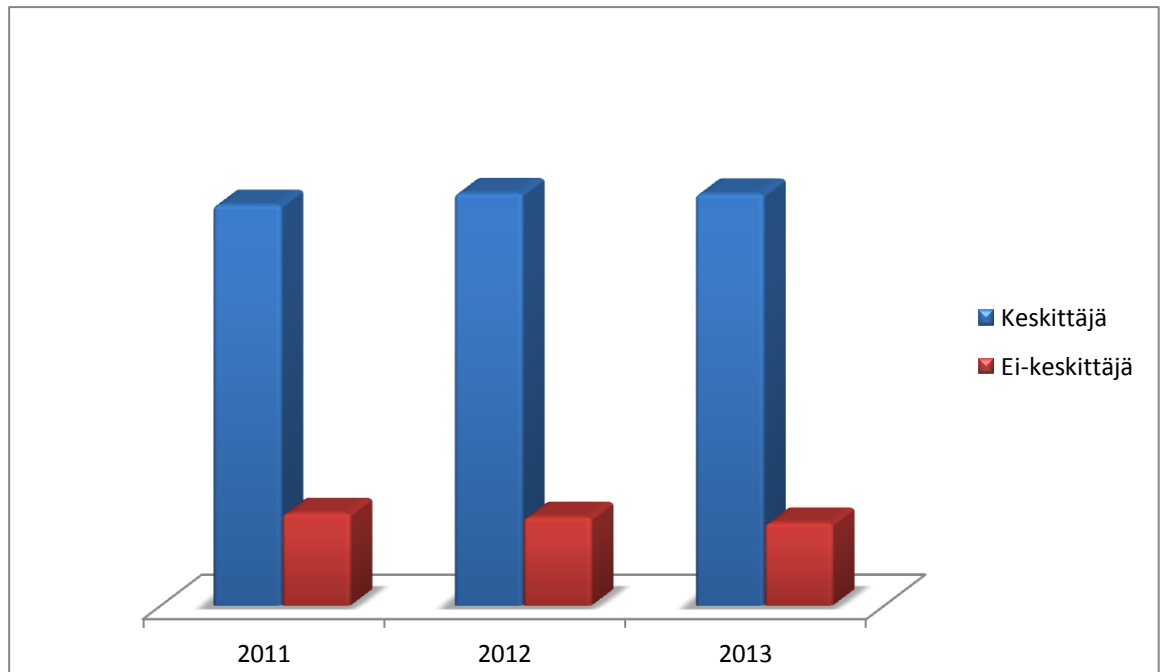
Kuvio 12. Katteen kehittyminen asiakasta kohden tutkimusvuosina

Asiakkaan volyyymi

Tutkimuksen reliabiliteetin kannalta on tärkeää huomioida myös muut ns. kannattavuuden mittarit, eikä keskittyä pelkästään katteeseen. Volyymia verrataan asiakkaiden välillä ja pyritään analysoimaan, ovatko keskittäjäasiakkailla suuremmat volyymit kuin asiakkailta, jotka eivät keskitä. Asiakkaiden volyyymiin on laskettu rahastot, vakuutussäästöt, osakesijoitukset, talletukset sekä luotot. Tutkimuksessa ei ole huomioitu yritysasiakkaiden volyyymia.

Keskittäjäasiakkaan volyymit lasketaan vastaavalla tavalla kuin keskittäjäasiakkaan kate. Ensiksi lasketaan kaikkien keskittäjäasiakkaiden volyymit yhteen, jonka jälkeen ne jaetaan keskittäjäasiakkaiden määrällä. Vuonna 2011 oli 4 172 keskittäjäasiakasta ja keskittäjäasiakkaiden määrä kasvoi myös vuonna 2012. Vuonna 2012 henkilöasiakkaiden kate laski, mutta volyyymi nousi lähes 3 % vuodesta 2011 (LIITE 3). Viime vuonna keskittäjäasiakkaan volyyymi laski 85 eurolla, mikä ei ole kovin iso muutos. Vaikka volyyymi per keskittäjä laski 85 euroa, keskittäjien kokonaisvolyyymi kuitenkin kasvoi lähes 20 %. Kokonaisvolyymin kasvuun ovat vaikuttaneet lähes 1 000 uutta keskittäjäasiakasta. Keskittäjien kokonaisvolyyymi oli myös ensimmäistä kertaa isompi kuin ei-keskittäjien.

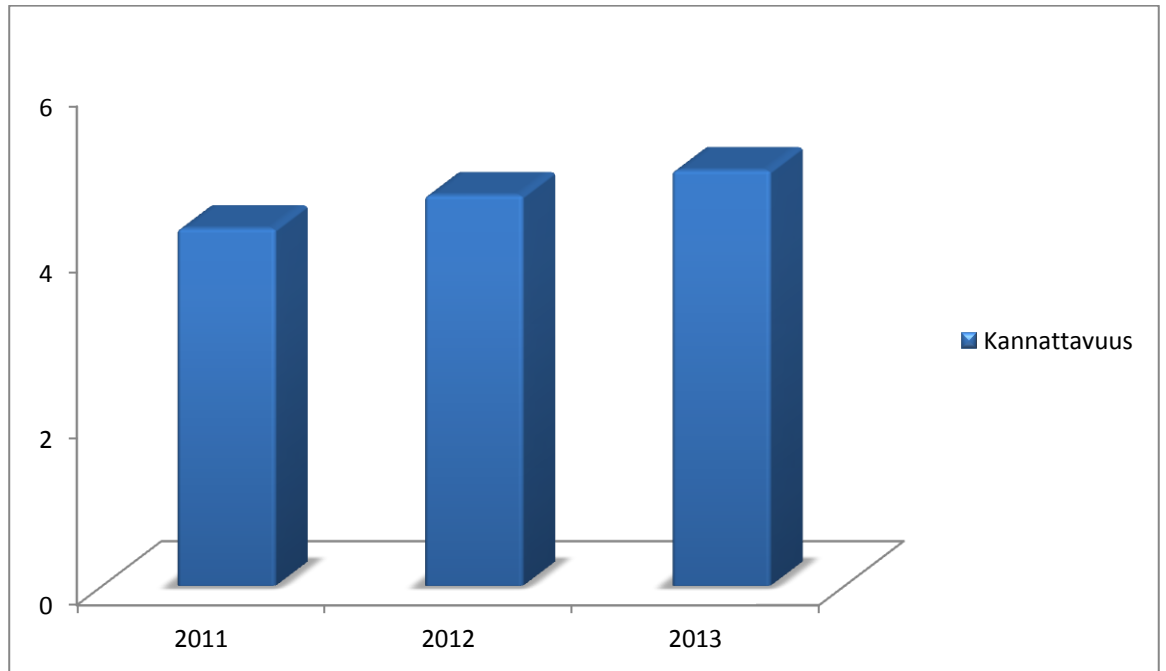
Vuoden 2011 joulukuussa ei-keskittäjiä oli 25 190 kappaletta ja heidän kokonaisvolyyymi oli n. 40 % isompi kuin keskittäjäasiakkaiden volyyymi. Asiakkaan, joka ei keskitä, volyyymiksi saatiin kuitenkin vain 23 % keskittäjäasiakkaan volyyymistä. Ei-keskittäjän keskimääräinen volyyymi pieneni n. 4 % vuonna 2012. Ei-keskittäjän volyyymiksi saatiin n. 21 % keskittäjäasiakkaan volyyymistä. Vuonna 2013 ei-keskittäjän volyyymi laski entisestään ja se oli vain 20 % keskittäjäasiakkaan volyyymistä. Aivan kuten ei-keskittäjien kate, myös heidän volyyymi jatkoi laskemistaan vuosi vuodelta.



Kuvio 13. Kainuun Osuuspankin kesittäjä- ja ei-kesittäjäasiakkaan volyymin kehittyminen

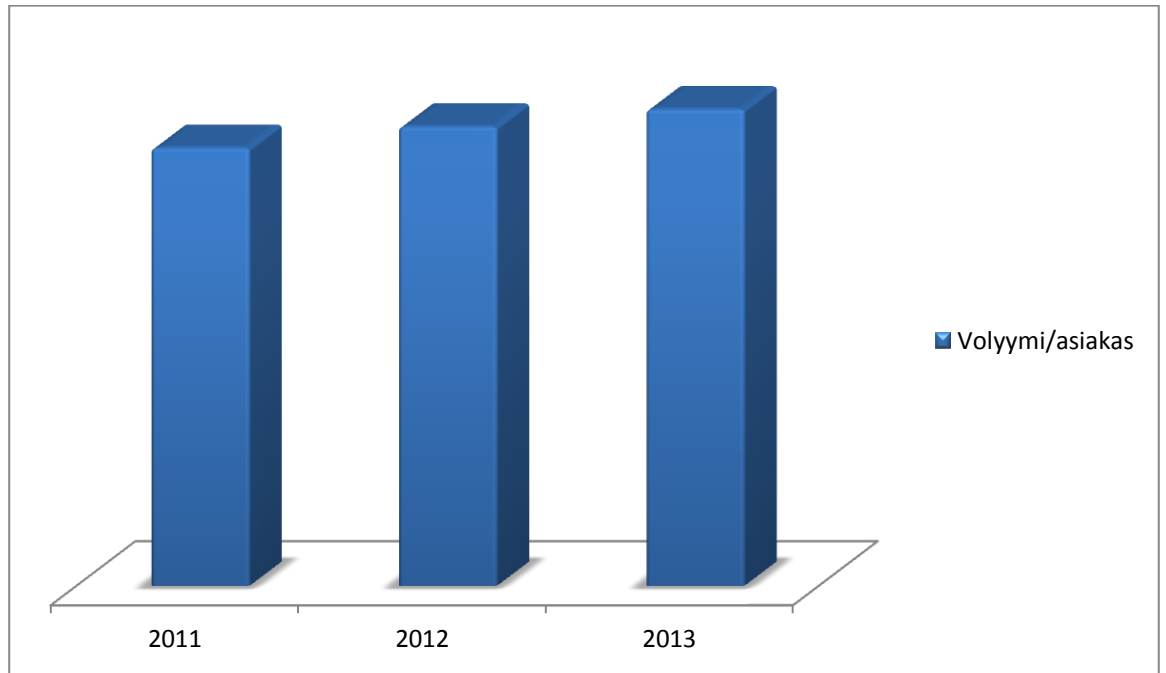
Kuviosta (kuvio 13) näkee selvästi, että kesittäjäasiakkaan volyymit ovat suuremmat, kuin asiakkaalla, joka ei keskitä palvelujaan Kainuun Osuuspankkiin. Pankin taloudellisen tilanteen kannalta on tärkeää, että asiakkaat tallettavat mahdollisimman paljon rahaa pankkiin. Tällöin pankki voi myöntää asiakkailleen lainaa, joka puolestaan parantaa pankin tulosta. Ensimmäisen tutkimusvuoden aikana kesittäjäasiakkaalla oli 4,3 kertaa isompi volyyymi kuin ei-kesittäjällä (LIITE 3). Voidaan siis sanoa, että kesittäjällä oli keskimäärin neljä kertaa enemmän varoja tai luottoja kuin ei-kesittäjällä. Volyymin ero asiakkaiden välillä kasvoi vuonna 2012, jolloin kesittäjällä oli 4,7 kertaa enemmän varoja ja luottoja kuin ei-kesittäjä. Vuonna 2013 vastaava luku oli viisi, eli ei-kesittäjä omisti vain viidenneksen kesittäjän omistamista varoista ja luotoista. Hyvä tulos selittyy mm. uusilla kesittäjäasiakkailta ja ei-kesittäjäasiakkaiden vähenemisellä.

Alla olevasta kuviosta (kuvio 14) käy ilmi, kuinka monta kertaa kesittäjällä on suurempi volyyymi, kuin asiakkaalla, joka ei keskitä. Kesittäjäasiakkaan volyyymi suhteessa ei-kesittäjään on kasvanut tasaisesti tutkimusvuosien aikana:



Kuvio 14. Keskittäjien volyymin kertoimet.

Tutkimuksen pätevyys kannalta on tärkeää tutkia myös pankin asiakkaiden keskimääräistä volyyymiä. Asiakkaan keskimääräinen volyyymi saadaan kun lasketaan kaikkien henkilöasiakkaiden talletukset, luotot, rahastot, vakuutussäästöt sekä osakesijoitukset, jotka jaetaan asiakasmäärällä. Vuoden 2011 lopussa asiakkaan keskimääräinen volyyymi oli n. 34 % keskittäjäasiakkaan volyyymistä ja n. 47 % suurempi kuin ei-keskittäjällä. Toisena vuonna keskimääräinen volyyymi kasvoi reilulla 1 000 eurolla per asiakas, mikä tarkoittaa 35 % keskittäjäasiakkaan volyyymistä. Volyyymi jatkoi kasvuaan myös vuonna 2013, jolloin asiakkaan keskimääräinen volyyymi oli 36 % keskittäjäasiakkaan volyyymistä ja 79 % suurempi kuin ei-keskittäjän volyyymi. Alla olevasta kuviosta (kuvio 15) käy ilmi, miten keskimääräinen volyyymi per asiakas on kehittynyt tutkimusvuosina.



Kuvio 15. Volyymien kehittyminen asiakasta kohden tutkimusvuosina

5 YHTEENVETO

Keskittäminen on tärkeä ja mielenkiintoinen käsite pankkimaailmassa. Palveluiden keskittäminen tuo asiakkaille helpotusta asioiden hoitamiseen ja taloudellista hyötyä. Opinnäytetyön kirjoittajat ja toimeksiantaja hyötyvät molemmat opinnäytetyöstä, jonka empiirisenä osana on tutkia, kuinka keskittäminen todella vaikuttaa toimeksiantajan talouteen. Työ antaa arvokasta tietoa Kainuun Osuuspankille keskittäjäasiakkaiden kannattavuudesta ja kirjoittajille työ auttaa ymmärtämään palveluiden keskittämisen tärkeyden. Opinnäytetyön tutkimusongelma oli selvittää, ovatko palvelunsa keskittävät asiakkaat kannattavia Kainuun Osuuspankille ja kuinka se vaikuttaa pankin talouteen. Tutkimus lähti liikkeelle asiakkaiden ja toimihenkilöiden haastatteluilla. Lisäksi keskittäviä asiakkaita ja heidän volyymeitaan verrattiin asiakkaisiin, jotka eivät vielä keskitä.

Aluksi haastateltiin viisi keskittäjäasiakasta, jotka ovat keskittäneet vähintään viisi vuotta. Haastattelun tavoitteena oli selvittää miksi he keskittävät OP-Pohjolaan ja miten sitoutuneita he ovat OP-Pohjola -ryhmään. Haastattelujen perusteella voidaan sanoa, että keskittäjäasiakkaat ovat sitoutuneita. Sitoutuneisuuteen vaikuttivat mm. keskittämisen helppous, taloudelliset hyödyt, molemminpuolinen luottamusside sekä hyvä palvelu. Lisäksi kaikki haastateltavat suosittelivat läpimästi OP-Pohjola -ryhmää.

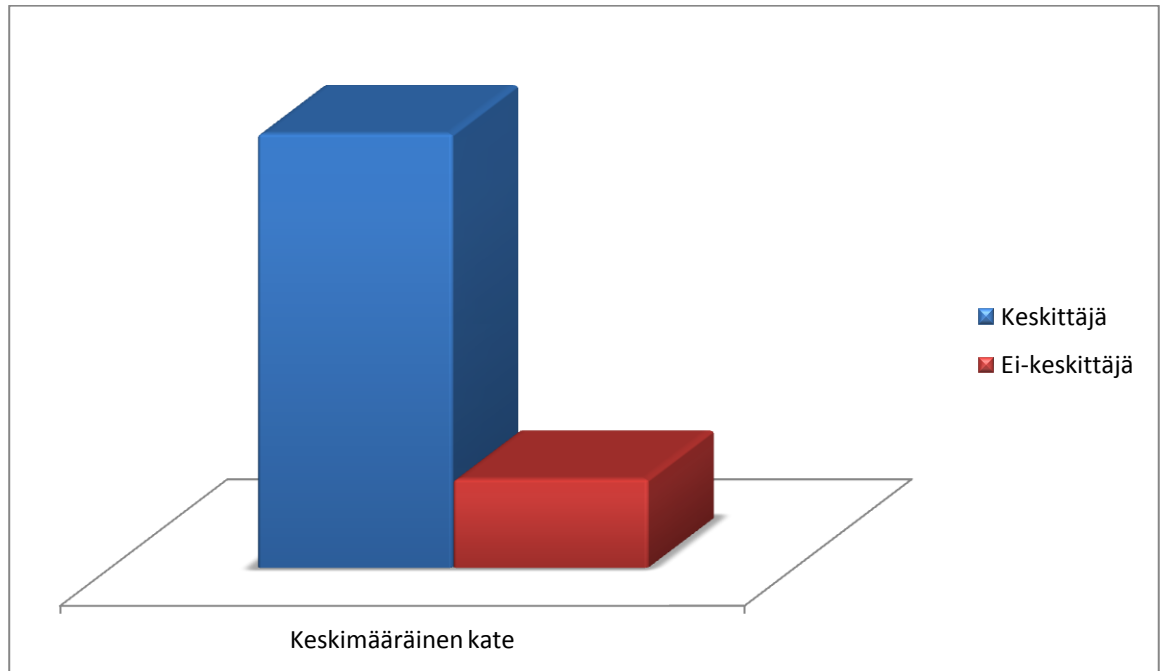
Tutkimuksen toisessa vaiheessa haastateltiin OP-Pohjolan toimihenkilöitä. Haastatteluiden tavoitteena oli saada selville, miten keskittäjäasiakas saadaan sitoutumaan OP-Pohjolaan pysyvästi. Sitoutuneisuutta pyritään lisäämään mm. hyvällä palvelulla ja asiakkaista huolehtimisella. Asiakkaan ja pankin tunnesiteen syntymisen jälkeen myös sitoutuneisuus lisääntyy. Tutkimuksen kannalta on myös kiinnostavaa, että toimihenkilöt mainitsivat samat keskittämisen syyt kuin keskittäjäasiakkaat. Keskittämisen syitä olivat mm. helppous, taloudellisuus, hyvä palvelu sekä luottamussuhde.

Laskiessa keskittäjäasiakkaan kannattavuutta, on tärkeää ottaa huomioon pankin henkilöasiakaskanta. Kainuun Osuuspankin asiakaskanta pysyi lähes muuttumattomana kolmen tutkimusvuoden ajan. Asiakkaita oli noin 30 000 tutkimusvuosina. Tutkimustulokseksi saatiin, että keskittäjäasiakkaat ovat keskimäärin jopa viisi kertaa kannattavampia kuin ei-keskittäjäasiakkaat. Sekä kate että volyyymi ovat suurempia kuin

asiakkailla, jotka eivät keskitä palveluitaan. Tutkimustuloksista voidaan huomata, että asiakkaiden kate ja volyyymi kulkevat käsi kädessä.

Vuonna 2011 Kainuun Osuuspankin jäsenten kate ja volyyymi oli hyvä. Hyvä kate selittyy osittain ei-keskittäjien hyvällä katteella ja volyyymillä. Ei-keskittäjien tulos oli paras vuonna 2011, jonka jälkeen se on huonontunut vuosi vuodelta. Ei-keskittäjien kate ensimmäisenä vuonna oli noin 28 % keskittäjäasiakkaan katteesta, kun taas viimeisenä tutkimusvuonna se oli melkein puolet vähemmän (LIITE 3). Ei-keskittäjän keskimääräiseksi katteeksi saadaan siis noin 20 % keskittäjän katteesta (LIITE 3). Keskittäjän kate on puolestaan kasvanut joka vuosi, lukuun ottamatta vuotta 2012, jolloin korkotaso oli matala ja euro-aluetta hallitsi taantuma. Matala korkotaso pienensi pankin tärkeintä tulolähdettä, korkokatetta.

Vuosi 2012 pienensi keskittäjäasiakkaan keskimääräistä katetta, jolloin keskittäjän keskimääräinen kate oli 4,89 kertaa suurempi kuin ei-keskittäjän (LIITE 3). Vuonna 2012 pieneni myös asiakkaiden keskimääräinen kate, joka saadaan keskittäjien ja ei-keskittäjien katteiden keskiarvosta. Vuosi 2013 oli erinomainen Kainuun Osuuspankille, sillä pankki sai lähes 1 000 uutta keskittäjää. Keskittäjien kasvanut määrä näkyi pankin tuloksessakin. Keskittäjäasiakkaan kate oli parhaimmillaan vuonna 2013 ja volyyymi oli vain muutaman kymmenen euroa pienempi kuin vuonna 2012. Vaikka vuonna 2013 keskittäjäasiakkaat paransivat pankin asiakkaiden keskimääräistä katetta, se ei kuitenkaan yltänyt yhtä hyvään tulokseen kuin vuonna 2011. Asiakkaan keskimääräinen kate ei yltänyt niin hyvään tulokseen, koska ei-keskittäjistä on tullut entistä kannattamattomia ja heidän volyyminsä on laskenut. Viimeisenä tutkimusvuonna ei-keskittäjien sekä kate että volyyymi ovat olleet alhaisimmillaan. Seuraava kuvio kuvaa keskittäjän ja ei-keskittäjän katteiden keskiarvoa. Kuviosta (kuvio 15) nähdään miten paljon parempi kate on keskittäjäasiakkaalla kuin asiakkaalla, joka ei keskitä palvelujaan.



Kuvio 15. Keskitäjän ja ei-keskitäjän keskimääräinen kate

Keskitäjien kate ja volyyymi olivat suurempia, kuin sellaisten asiakkaiden, jotka eivät keskitä. Keskitäjän volyyymi on kasvanut joka vuonna, lukuun ottamatta vuotta 2013, jolloin se jäi muutaman kymmenen euroa pienemmäksi kuin paras tulos. Vaikka volyyymi olikin pienempi vuonna 2013, se ei kuitenkaan tarkoita, että vuosi oli huono. Syy volyymin pienenemiseen oli 976 uutta keskitäjäasiakasta.

Keskitäminen on noussut keskeiseksi tekijäksi finanssialalla, joten keskitämismahdollisuutta ei tarjota enää vain varakkaimmille asiakkaille. Vähemmän varakkaat asiakkaat haluavat myös keskitää palvelujaan, koska he hyötyvät siitä taloudellisesti. Keskitäjäasiakkaiden volyyymi siis laskee, koska keskitämismahdollisuutta tarjotaan kaikille asiakkaille, jotka täyttävät keskitämiseen vaadittavat kriteerit. Ei-keskitäjien volyyymi on ollut myös laskussa. Ei-keskitäjien volyymin laskun syynä ovat uudet keskitäjäasiakkaat ja asiakkaiden halu keskitää palvelujaan. Koska asiakasmäärässä ei ollut merkittäviä muutoksia tutkimusvuosien aikana, voidaan siis päätellä, että ne 1 777 asiakasta, jotka eivät keskitäneet vuonna 2011, ovat päättäneet keskitää vuosien 2012–2013 aikana. Heidän volyyminsa parani kaikkien ei-keskitäjien volyyymia vuonna 2011, ja kun he päättivät keskitää, oli luonnollista, että ei-keskitäjien volyyymi heikkeni.

6 POHDINTA

Pankkimaailmassa on viime vuosien aikana korostunut palvelukokonaisuuksien myynti eli tutummin sanoen keskittäminen. Suurin osa asiakkaista ei suosi palveluiden hajauttamista vaan keskittäminen houkuttaa enemmän helppouden ja taloudellisuuden vuoksi. Keskittämisestä on tullut yritykselle tärkeä työkalu asiakkuuksien hoitamisessa ja ylläpitämisessä, koska siinä hyötyvät molemmat osapuolet. Pankeille ja vakuutusyhtiöille keskittämisestä on tullut erityisen tärkeää, koska se lisää asiakkaiden sitoutuneisuutta yritykseen. Sitoutuneisuudella on puolestaan tärkeä rooli entistä kilpailullisimmilla markkinoilla.

Opinnäytetyön saattaminen valmiiksi oli meille kirjoittajille hyödyllinen kokemus. Opinnäytetyöstä hyötyi samalla myös toimeksiantaja, Kainuun Osuuspankki. Kokonaisuudessaan opinnäytetyö auttoi meitä ymmärtämään enemmän osuuskunnan toiminnasta ja sen perustamisesta sekä asiakassuhteesta. Tradenomiopintoihin liittyvät aikaisemmat opinnot edesauttoivat ja tukivat hyvin opinnäytetyön kirjoittamisessa. Mielestämme opinnäytetyö vastaa sitä kokonaisuutta, joka oli alusta asti tarkoituksena syntyä. Rajauksen helpottamiseksi työssä keskityttiin pelkästään Kainuun Osuuspankin henkilöasiakkaisiin, mikä oli hyvä valinta. Mikäli opinnäytetyöhön oltaisi otettu mukaan myös yritysasiakkaat, olisi työstä tullut liian laaja käsiteltäväksi.

Empiirisessä osassa haastattelimme keskittäjäasiakkaita, jotka ovat keskittäneet OP-Pohjolaan yli viisi vuotta. Haastattelujen perusteella voimme sanoa, että pitkäaikaiset keskittäjät ovat sitoutuneita OP-Pohjolaan. Tutkimuksen toinen vaihe koostui viidestä henkilökunnan haastattelusta, joista kävi ilmi miksi asiakkaat keskittävät ja miten asiakkaat saadaan sitoutumaan yhteen finanssiryhmään. Sekä asiakkaat että henkilökunta mainitsivat keskittämisen etuna helppouden ja taloudellisuuden. Sitoutuneisuuteen vaikuttavat myös asiakkaista huolehtiminen ja molemminpuolinen luottamus. Tutkimuksen kolmas vaihe oli lukujen vertaileminen asiakkaiden välillä.

Kainuun Osuuspankin pankinjohtaja Hanna Niskasen antamat pankin sisäiset raportit olivat oiva väline päästä käsiksi pankin sisäisiin strategisiin lukuihin. Näiden lukujen avulla oli hyvä lähteä selvittämään keskittäjäasiakkaan kannattavuutta. Vertaillen asiakkaita päätimme käyttää asiakkaiden katetta ja heidän volyymiaan.

Opinnäytetyön alussa oletimme, että keskittäjäasiakkaan on oltava ainakin kaksi kertaa kannattavampi kuin ei-keskittäjä. Tutkimuksen edetessä, saimme huomata, että keskittäjäasiakkaat ovat vielä kannattavampia kuin mitä oletimme. Keskittäjäasiakas on jopa 6,6 kertaa kannattavampi kuin ei-keskittäjä. Vertaillen keskittäjäasiakkaita ei-keskittäjiin, on todella tärkeää ottaa huomioon, millainen Osuuspankin talous olisi ollut ilman keskittäjäasiakkaita. Ilman keskittäjäasiakkaita, asiakkaiden kate olisi pienempi ja pankin tulos olisi huonompi. Pankin huono tulos vaikuttaisi kilpailukykyisyyteen ja pahimmassa tapauksessa toimihenkilöihin.

Tutkimuksen viimeinen osa oli haasteellisin, koska kate ja volyyymi ovat salaista tietoa. Kirjoittamisen helpottamiseksi, kirjoitimme kaikki luvut näkyville, jonka jälkeen muutimme ne prosenteiksi. Toinen opinnäytetyön haasteista oli monipuolisuus. Halusimme opinnäytetyöstä mahdollisimman monipuolisen ja kattavan, mutta aiheiden tulisi kuitenkin tukea toisiaan.

Tutkimusten jälkeen huomasimme, kuinka paljon teoria tukee tutkimusta. Asiakassuhde ja sen kannattavuus olisi hankalaa ymmärtää ilman teoriaa. Myös oikeiden kysymysten miettiminen haastatteluihin olisi ollut vaikeaa. Teorian avulla ymmärsimme paremmin asiakasta ja hänen odotuksiaan.

Mielestämme opinnäytetyö on onnistunut, sillä saimme vastuksen työn keskeiseen kysymykseen: onko keskittäminen kannattavaa Kainuun Osuuspankille. Työ vastasi sitä lopputulosta, joka oli tarkoituksenakin. Opinnäytetyöprosessin aikana huomasimme, kuinka tietomme ja taitomme ovat kehittyneet opiskeluvuosien kuluessa. Vaikka aihealue oli vielä syksyllä 2013 miltei tuntematon, auttoivat opiskellut asiat hahmottamaan uusia kokonaisuuksia. Mielestämme onnistuimme käsittelemään uusia aihealueita hyvin ehjinä kokonaisuuksina. Yksi suurista opituista kokonaisuuksista oli myös ajanhallinta työelämän keskellä. Opinnäytetyötä alettiin kirjoittamaan loppusyksyllä 2013, jolloin käynnissä oli viiden kuukauden työharjoittelu. Työharjoittelun ohessa opinnäytetyön kirjoittaminen painottui väkisin ilta-aikaan, joka osoittautui yllättävän raskaaksi. Koska opinnäytetyön valmistumisella ei varsinaisesti ollut kiire, päätimme kirjoittaa sen verran työtä, mitä työharjoittelun ohessa mitä jaksomme. Tavoite oli kuitenkin jo silloin selvä: opinnäytetyö tulisi olemaan valmis keväällä 2014.

LÄHTEET

Ala-mutka, J. & Tammela, E. 2004 Helsinki: Talentum

Alhola, K. & Lauslahti, S. 2000. Laskentatoimi ja kannattavuuden hallinta

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas: kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita

Feurst, O. 2001 One to one-markkinointi. Helsinki: WSOY

Grönroos, C. 1987. Miten palveluja markkinoidaan. Espoo: Weilin+Göös

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palvelulla. Porvoo: WS Bookwell

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari Oyj

Gummesson, E. 2005 Many-to-many markkinointi. Helsinki: Talentum

Heskett, J. & Sasser, E. & Schlesinger, A. 1997. The service profit chain: how to leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value. New York: The free press

Jokinen, T. 2000. Tervetuloa asiakas: myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Edita

Kotler, P. 2000. Marketing management, The Millennium Edition. New Jersey: Prentice-Hall

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino

Kotler, P. & Armstrong, G. 2008. Principles of marketing. Pearson International Edition

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta Helsinki: WSOY

Pellinen, J. 2003. Kustannuslaskenta ja kannattavuusajattelu Helsinki: Talentum

Pöyhönen, S. 2011 Omistajaoikeudet ja omistaja-arvo osuuskunnissa. Helsinki: Talentum

Rope, T. & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyysjohtaminen. Helsinki: WSOY

Selin, E. & Selin, J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Pieksämäki: RT-Print.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J., Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. CRM finland Oy ja WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J.R. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. WSOY.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Keuruu:Otava

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

Internet-lähteet:

Finlex

www.finlex.fi

Metsägroup

<http://www.metsagroup.fi/Taloustietoa/Documents/Vuosikertomukset/Metsa%20Group%20vuosikertomus%202012.pdf>

OP-Pohjola-ryhmä

www.op.fi

Patentti- Ja Rekisterihallitus

www.prh.fi

S-Ryhmä

http://www.s-pankki.fi/tietoa_s-pankista/S-Pankki_yrityksena/fi_FI/S-ryhman_oma_pankki/

LIITTEET

Liite 1 Kysymykset keskittäjäasiakkaille

Liite 2 Kysymykset toimihenkilöille

Liite 3 Kate- ja volyymlaskelmat

Kysymykset keskittäjäasiakkaille**Tutkimus: Miten palkitsevana keskittäjäasiakkaat pitävät keskittäjäasiakkuutta?**

1. Mikä vaikutti eniten päätökseesi keskittää OP-Pohjolaan?
2. Mitä keskittäminen sinulle merkitsee?
3. Miten sitoutunut koet olevasi OP-Pohjola -ryhmään?
4. Koetko, että keskittämisen ansiosta sinulla on syntynyt luottamusside Op-Pohjolan toimihenkilöihin?
5. Koetko, että keskittämisen ansiosta sinulla on syntynyt tunneside OP-Pohjola -ryhmään?
6. Mitä taloudellista hyötyä keskittämisestä sinulle on?
7. Mitä omistamiseen liittyviä etuja/hyötyjä tunnet saavasi asiakasomistajuuden myötä?
8. Koetko saavasi muita hyötyjä keskittämällä palvelut OP-Pohjola -ryhmään?
9. Suositteisitko keskittämistä ja OP-Pohjola muillekin? (Miksi? Perustelut)

Kysymykset toimihenkilöille

Tutkimus: Keskittäjäasiakkuuden merkitys OP-Pohjola -ryhmälle.

1. Mitä keskittäminen merkitsee OP-Pohjolalle?
2. Mitä kannattavuushyötyjä OP-Pohjola-ryhmän keskittäjäasiakkuudesta on?
3. Mitä asiakassuhteen hoitoon liittyviä hyötyjä keskittäjäasiakkuudesta on?
4. Mitä asiakassuhteen pysyvyyteen liittyviä hyötyjä keskittäjäasiakkuudesta on?
5. Miten edellä mainittujen hyötyjen syntymistä voitaisiin edesauttaa?
6. Miten asiakkaita yritetään saada sitoutumaan OP-Pohjolaan?
7. Miten tärkeää asiakkaiden kontaktoiminen on sitoutuneisuuden kannalta?
8. Mitkä ovat asiakkaan suusta kuullut yleisimmät keskittämisen syyt?
9. Onko mielestäsi sinulle syntynyt tunneside asiakkaisiin? Miksi ja onko mielestäsi tunne molemmanpuoleinen?

Tämä liite on luottamuksellinen.