

# Asiakkuuksien hallinnan hyödyntäminen pankissa

Case: Pankki X

LAHDEN  
AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Johtaminen ja viestintä  
Opinnäytetyö  
Syksy 2015  
Taavi Lähteenaro

Lahden ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

LÄHTEENARO, TAAVI:

Asiakkuuksien hallinnan hyödyntäminen pankissa  
Case: Pankki X

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 51 sivua, 1 liitesivu

Syksy 2015

TIIVISTELMÄ

---

Asiakkaat ovat lähes aina yrityksen tärkein sidosryhmä, eikä pankkimailma ole tässä tapauksessa poikkeus. Sen vuoksi pankeilla on yhtä suuri tarve asiakkuuksien hallinnalle kuin millä tahansa muullakin yrityksellä. Nyky maailmassa pankkiuskollisuus on heikolla pohjalla ja pankkien on kilpailtava asiakkaan kokonaispalveluista. Hyödyntämällä ja parantamalla olemassa olevaa asiakashallintaansa pankkien on mahdollista kehittää sekä asiakassuhteitaan että niiden kannattavuutta. Asiakashallinnan hyötyjen lisäksi pankkimailmaa velvoittavat Suomessa finanssivalvonnan asettamat vaatimukset asiakkaiden tuntemisesta ja tunnistamisesta, jotka osaltaan luovat pankeille tarpeen hyvään asiakastuntemukseen ja asiakastietoon.

Tämän opinnäytetyön tarkoitus on perehtyä asiakkuuksien hallintaan pankin näkökulmasta sekä selvittää miten asiakkuuksien hallintaa hoidetaan erään pankin paikallisessa konttorissa. Opinnäytetyön teoriaosa on kaksilukuinen ja sen ensimmäisessä luvussa syvennytään asiakkuuksien hallintaa yleisesti sekä siihen liittyviin termeihin kuten asiakastieto, asiakassuhteet sekä asiakashallintajärjestelmät. Toinen luku syventyy asiakashallintaan sellaisena kuin se on pankkimailmassa.

Opinnäytetyön tutkimus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena haastattelemalla kohdepankin konttorin työntekijöitä teemahaastattelupohjan avulla. Haastattelussa kertyneet vastaukset analysoitiin ja niiden pohjalta selvitettiin pankin asiakashallinnan nykytila ja miten asiakkuuksien hallinnan avulla pankki voi parantaa asiakastietojensa ylläpitoa asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa ja hyödyntää tätä asiakastietoa asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Tulosten mukaan Pankki X:n konttorin toimihenkilöt tuntevat asiakkuuden hallinnan tarpeen työtehtävissään ja hyödyntävät sitä päivittäin. Myös asiakastietojen ylläpidon tärkeys on tiedossa ja tietoja hyödynnetään asiakaskannattavuuden kehittämisessä.

Asiasanat: asiakkuuksien hallinta, CRM, asiakastieto, kannattavuus, asiakkuuden elinkaari, pankki

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

LÄHTEENARO, TAAVI:

Utilization of Customer Relationship  
Management in Bank  
Case: Bank X

Bachelor's Thesis in Management and Communications 51 pages, 1 page  
of appendices

Autumn 2015

ABSTRACT

---

Customers are almost always the most important stakeholders for any company, and the financial world is not an exception to that. That is why banks have as great a need for Customer Relationship Management (CRM) as any other company. In the present day customers' loyalty for a bank is often fragile and banks have to compete for the customers' complete services. By utilizing and improving their existing customer relationship management it is possible for the banks to refine both their customer relationships and profitability. In addition to benefits of customer relationship management the banks are also obligated to follow the demands set by the Financial Inspection in Finland about customer acquaintance and recognition. These demands create a need for banks of good and well-kept customer information and relationships.

The purpose of this thesis is to get familiar with customer relationship management from a bank's perspective and to find out how CRM is being utilized in one bank's local branch. The theoretical part of this thesis has two chapters. The first one addresses customer relationship management as a whole and terminology related to it such as customer information, customer relations and customer relationship systems. The second chapter focuses on CRM as it presents itself in banking.

The empirical part of the thesis was conducted as a qualitative research by interviewing people working in the case study bank branch. A theme interview questionnaire was used in the interviews. The answers collected in the interview were analyzed and used to map out the current state of customer relationship management in the bank and to find out how the bank can better collect customer information and keep it updated in different parts of customer lifetime to increase customer profitability by using customer relationship management techniques. According to the results the employees of the office of the Bank X know the need for CRM in their work and use it in daily basis. The importance of customer information is also known and that information is utilized to increase customer profitability.

Key words: Customer relationship management, CRM, customer information, profitability, customer lifetime value, bank

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Lähtökohta	1
1.2	Tutkimusongelma	2
1.3	Tutkimuksen sisältö	2
2	ASIAKKUUKSIEN HALLINTA	4
2.1	Asiakastieto	5
2.2	Asiakassuhteen synty ja kehitys	7
2.3	Asiakkuuden kannattavuus	10
2.4	Asiakkuuden hallinnan järjestelmät	13
3	ASIAKASHALLINTA PANKISSA	17
3.1	Lain velvoitteet finanssialalle	18
3.1.1	Asiakkaan tunnistaminen	18
3.1.2	Poliittisesti vaikutusvaltaiset henkilöt	19
3.1.3	FATCA ja ilmoitusvelvollisuus	19
3.2	Asiakastieto pankissa	20
3.3	Pankin ja asiakkaan suhde	21
3.4	Pankki ja asiakkaan kannattavuus	24
3.4.1	Kannattavuuden keinot	24
3.4.2	Asiakaskannattavuus ja luotot	27
4	TUTKIMUS PANKKI X:N ASIAKKUUKSIEN HALLINNASTA	29
4.1	Tutkimuksen menetelmät	29
4.2	Haastattelujen toteuttaminen	30
4.3	Tutkimuksen tulokset	31
4.4	Asiakashallinta	31
4.5	Asiakastieto	35
4.6	Asiakkuuden elinkaari ja asiakaskannattavuus	37
4.7	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	41
4.8	Johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet	42
5	YHTEENVETO	45
	LÄHTEET	46
	LIITTEET	50

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Lähtökohta

Valitsin liiketalouden johtamisen ja viestinnän opinnäytetyöni aiheeksi asiakkaiden hallinnan ja erityisesti sen toteutuksen kohdeyrityksessä. Opinnäytetyöni kohdeyritys on pankki, jossa suoritin opintojeni viiden kuukauden työharjoitteluosuuden. Mietin työharjoitteluni aikana opinnäytetyölleni sopivaa aihetta, josta olisi myös hyötyä pankille. Alun perin ajatukseni oli perehtyä pankin sijoituspuoleen, mutta se osa-alue oli suuremmassa määrin työtehtävieni ulkopuolella, jolloin en päässyt tutustumaan siihen tarpeeksi. Päivittäisasioinnin yhteydessä törmäsin kuitenkin pankin laajaan tarpeeseen asiakkaiden hallinnalle (englanniksi customer relationship management, CRM). Koska opinnäytetyössä käsitellään pankin asiakassuhteita ja asiakaskäytäntöjä, ei pankin nimeä tuoda julki opinnäytetyössä, vaan siitä käytetään nimeä Pankki X.

Pankki on samalla tavalla yritys kuin mikä tahansa palveluja tai tuotteita myyvä liike. Pankilla on laaja asiakaskanta sekä paljon erilaisia tuotteita kuten kortteja ja sijoituksia tarjottavanaan, ja olemassa olevan asiakastiedon hyödyntäminen näiden asiakkaiden ja tuotteiden yhteen saattamiseksi on ensiarvoisen tärkeää. Kannattamattomat asiakkaat ovat myös vahvemmassa roolissa pankin asiakashallinnassa kuin normaalilla yrityksellä, sillä pahimmillaan passiivinen asiakas aiheuttaa jatkuvia kustannuksia pankille.

Samalla erilaiset lait kuten laki rahanpesusta vaatii pankkia finanssipalvelun tarjoajana pitämään yllä tarvittavan kattavaa tietokantaa asiakkaistaan sekä näiden maksukäyttäytymisestä ja maksuliikenteestä. Tämä luo pankille vielä normaalia yritystä vakavamman tarpeen tuntea asiakkaansa ja hallita asiakastietojen ja -tietojärjestelmien ylläpito. Valintaan vaikuttivat myös harjoitteluni aikana uutisoidut tapaukset Nordean ja Handelsbankenin Ruotsissa saamista sakoista rahanpesun ehkäisyyn tarvittavien tietojen ja tietojärjestelmien puutteellisuudesta (Santaharju 2015). Harjoitteluni

aikana kokosin ja ylläpidin asiakastietoja pankin olemassa oleviin asiakkuudenhallintajärjestelmiin ja mielenkiinto syvempään perehtymiseen heräsi.

## 1.2 Tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimuskohteena ovat Pankki X:n nykyinen asiakkuuksien hallinta, asiakastieto ja asiakaskannattavuus. Tutkimuksessa tehtävänä on selvittää:

- Miten asiakkuuksien hallinta toimii pankissa
- Mitä hyötyä asiakkuuksien hallinnasta on pankille

Tutkimuksissa tarkoituksena on selvittää myös:

- Miten pankki voi parhaiten pitää ajan tasalla sen asiakastietoja
- Onko asiakastiedosta hyötyä asiakaskannattavuuden suunnittelussa
- Mikä vaikutus asiakastiedolla on asiakkaan kannattavuuteen

Rajasin tutkimukseni pääasiallisesti pankin henkilöasiakkaisiin jättäen yritysasiakkaat huomioimatta tässä tutkimuksessa.

## 1.3 Tutkimuksen sisältö

Opinnäytetyön sisältö koostuu teoriaosasta sekä empiirisestä osasta. Teoriaosa on jaettu kahteen päälukuun, joista ensimmäinen käsittelee asiakkuuksien hallintaa ja sen työkaluja ja toinen lain pankille määräämiä velvoitteita asiakkuuksien hallinnasta, asiakaskunnan tuntemisesta ja asiakkaan tunnistamisesta sekä asiakkuuksien hallintaa pankkimaailmassa. Teoriaosuus on koottu käyttäen apuna asiakkuuksien hallintaa ja asiakasjohtamista käsitteleviä painettuja teoksia, verkkojulkaisuja ja internet-sivustoja.

Opinnäytetyön empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimuksella, jolla on selvitetty, miten Pankki X hoitaa asiakkuuksien

hallintaansa. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluilla ja sitä varten haastattelin viittä pankin konttorin toimihenkilöä eri työtehtävistä. Tutkimus perehtyy pankin asiakkuuksien hallinnan nykytilanteeseen ja siihen, miten pankki hyödyntää asiakkuuksien hallintaa asiakastiedon ylläpitämisessä. Tutkimuksessa kysytään myös asiakastiedon käyttöä pankin nykyisten ja uusien asiakkaiden kannattavuuden hallinnassa. Tutkimuksessa selvitetään myös minkälaisia keinoja ja järjestelmiä Pankki X:llä on käytettävissä asiakastietojen ylläpitämiseksi vähintään lain määrittämällä tavalla pankki X:n paikallisessa konttorissa sekä aluepankin muissa konttoreissa.

## 2 ASIAKKUUKSIEN HALLINTA

Tässä teorialuvussa käsitellään yleisesti asiakkuuksien hallintaa, sen käsitteitä ja osa-alueita kuten asiakastietoa, -kannattavuutta, asiakassuhteiden kehitystä sekä asiakkuuden hallinnan järjestelmiä. Luku etenee järjestelmällisesti asiakkuuksien hallinnan osien tärkeyden ja kehityksen mukaan. Ensin keskitytään asiakastietoon, sitten asiakassuhteen kehitykseen, asiakkaan kannattavuuteen ja lopuksi asiakashallinnan erilaisiin järjestelmiin. Asiakkuuksien hallinnalla (englanniksi Customer Relationship Management, lyhyesti CRM) tarkoitetaan viimeisen parin vuosikymmenen aikana kehittynyttä ja tärkeään rooliin noussutta käsitettä. Mikään organisaatio tai yritys ei voi toimia ilman asiakkaita, jotka ostavat sen palveluita ja tuotteita. Asiakkuudet ovat yrityksen kuin yrityksen tärkein voimavara sekä tulonlähde, ja asiakashallinnan tarkoitus on tämän, potentiaalisesti laajankin, asiakaskunnan optimaalinen hyödyntäminen ja kehittäminen. (Mäntyneva 2001, 9.)

Täydellistä asiakasta ei kuitenkaan ole olemassa. Asiakassuhteen molemmilla osapuolilla eli asiakkaalla ja yrityksellä on omat tavoitteensa ja niiden molemminpuolinen täytyminen on harvoin mahdollista (Mattinen 2006, 86). Asiakkuuksien hallinnan käsitteellä tarkoitetaan kaikkia yrityksen toimintatapoja, strategioita ja järjestelmiä, joiden tarkoitus on tuoda yrityksen asiakkaalle lisäarvoa yrityksen silmissä, sitouttaa asiakas paremmin yritykseen sekä parantaa asiakkaan tavoitettavuutta. Asiakkuuden hallinnan kehittyminen yrityksessä muodostuu seuraavista pääpiirteistä:

1. Asiakastiedon kokoaminen
2. Asiakaskannan tutkiminen ja kannattavien asiakkaiden valikointi
3. Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen
4. Suunnitelmien luonti asiakkuuksien parantamiseksi ja näiden suunnitelmien toteutus
5. Asiakkuuksien elinkaaren kehitys



Asiakkuuden hallinnan yhteydessä yritys oppii tuntemaan asiakkaansa ja lisää tietoa näiden käyttäytymisestä ja maksuliikenteestä. (Mäntyneva 2001, 7-10; Laine 2013.)

## 2.1 Asiakastieto

Nykypäivän kilpailutilanteessa yritykselle ei enää riitä pelkästään tuotteita ja niiden myyntiä koskeva tieto vaan sen on myös tunnettava tarpeeksi hyvin tuotteita ostavat asiakkaat. Asiakastiedon määrällä ja laadulla voi olla suuria taloudellisia vaikutuksia yritykselle. Ilman samalla lailla kattavaa asiakastietoa kuin tuoteinformaatiota yrityksen on hyvin vaikea pärjätä kilpailussa muita yrityksiä vastaan. Jotta yritys tietää mihin tuotteisiin tai palveluihin sen kannattaa panostaa, on sen tiedettävä keitä sen asiakkaat ovat ja mitä he tarvitsevat. Asiakastiedolla ei myöskään tee mitään, ellei sitä osata hyödyntää oikein. (Hellman & Värilä 2009, 118–120.)

Asiakastieto pitää sisällään kaiken sen tiedon, jota yrityksellä on asiakkaitaan ja jota se hyödyntää asiakassuhteissaan. Ennen kuin asiakashallinnan voi aloittaa, on yrityksen huolehdittava sen asiakastietokannan laadusta ja ajan tasalla pitämisestä. Yrityksen on koottava tarpeeksi kattavasti asiakastietoa jonkinlaiseen järjestelmään tai rekisteriin. Asiakastietoa eivät tarvitse pelkästään johtoportaan henkilöt, vaan helposti saatavilla olevaa ja selkeää asiakastietoa hyödyntää koko yritys. Jos yrityksellä ei ole tarpeeksi hyvää tietoa sen asiakkaista, ei se voi myöskään harjoittaa asiakkuuksien hallintaa ainakaan kunnolla. Huonolaatuinen asiakastieto aiheuttaa helposti virheitä yrityksen rekisterissä esimerkiksi duplikaatti-asiakkuuksien muodossa, mikä voi pahimmillaan johtaa ongelmiin laskutuksessa tai antaa vääränlaisten kuvan yrityksen asiakaskannasta. Asiakastiedot voivat olla virheellisiä myös silloin, jos niitä ei päivitetä tasaisesti tai edes tilaisuuden tullen, sillä ihmiset vaihtavat osoitettaan, yhteystietojaan ja jopa nimeään. Mikä tahansa tieto asiakkaasta ei kelpaa, vaan tiedon on oltava hyvää ja hyödyllistä yritykselle, jotta sitä voidaan hyödyntää yrityksen toimesta. (Hellman, Peuhkurinen & Lauras 2005, 17, 109; Westerling 2014.)

Asiakastiedon ylläpitäminen ei ole sinällään uusi keksintö, vaan sitä on tehty jossain muodossa todennäköisesti yhtä kauan kuin kaupankäyntiäkin. Mitä parempi ja yksityiskohtaisempi tietokanta yrityksellä on, sitä enemmän sen on mahdollista kohdistaa asiakasviestintänsä sen parhaiten vastaanottaville asiakkaille. (Mäntyneva 2001, 76–77) Parhaassa tapauksessa kaikki yrityksen tarvitsema asiakastieto on jo valmiiksi koottuna sen rekistereihin ja tietopankkeihin, ja siitä on kitketty pois duplikaattiasiakkuudet, virheelliset tiedot ja sitä ylläpidetään aktiivisesti. Ilman apuvälineitä tällainen on hyvin usein mahdotonta, minkä vuoksi asiakastiedon ylläpitoa varten on kehitetty erilaisia asiakashallintajärjestelmiä. Näitä järjestelmiä käydään tarkemmin läpi myöhemmin tässä luvussa. (Oksanen 2010, 148–149.)

Asiakastietokantoja voidaan hyödyntää myös asiakassuhteen kehitystä ja asiakaskannattavuutta tutkittaessa. Tietokantoihin ja järjestelmiin tallentuvat asiakkaan ostotapahtumat ja päätökset, ja näitä analysoimalla järjestelmän tukemana yritys voi saada vastauksia kaikkiin asiakkuuden hallintaa koskeviin kysymyksiinsä niin suhteen syventämisestä, sen kannattavuudesta kuin päättymisen syistäkin. Tiedon perustuessa tapahtuneeseen sitä voidaan pitää luotettavana, tai ainakin luotettavampana kuin yrityksen arvailua asiakkaan mahdollisesta suhtautumisesta haluttuun asiaan. (Mattiinen 2006, 52–53.)

Asiakastietoa on monenlaista. Se voi olla kuvailevaa kuten asiakkaiden henkilötiedot tai osoitetiedot, käyttäytymistietoa kuten mitä asiakas on minäkin päivänä ostanut, sekä asiakkaan ostohistoria yleisesti, tai kontekstuaalista kuten mitattu asiakastyytyväisyys tai kilpailijoiden vaikutus asiakkaan toimintaan ja ostokäyttäytymiseen. Asiakkaasta saatavat tiedot on mahdollista järjestellä eri tasoihin. Alimmalla tasolla ovat asiakkaan perustiedot, kuten yhteys- ja henkilötiedot, asiakkaan ostokset ja tai palautteista saatu informaatio. Nämä tiedot vastaavat yrityksen kysymykseen kuka asiakas on. Seuraavat tasot syntyvät yhdistelemällä aina edellisen tason tietoja kattavammaksi kokonaisuudeksi. Esimerkiksi asiakkaan eri ostokertojen ostoksista syntyy tämän ostohistoria ja -käyttäytyminen. Tätä tasoa kutsutaan informaatiotasoksi. Se kertoo yritykselle asiakassuhteesta ja

vastaa yrityksen kysymykseen minkälainen asiakas on. Myös asiakkaan asiakkuus ja jaoittelu eli segmentointi tiettyyn asiakasryhmään syntyy tällä tasolla. Segmentoinnin avulla asiakkaalle on helpompi tarjota tietylle ryhmälle suunnattuja palveluita. Kolmas taso on tietämyksen taso, jossa asiakas on jo tuttu ja asiakasvastaavilla, sekä myyjillä on jo kokemusta asiakkaasta. Asiakasta voidaan analysoida ja luokitella entistä tarkemmin aikaisempien kokemusten ja tapaamisten pohjalta, ja asiakkaan tarpeet ovat jo tiedossa. Asiakassuhteen onnistuneisuutta voidaan tutkia tietämyksen perusteella. Neljäs ja viimeinen taso rakentuu yhdistämällä edellisillä tasoilla opittua informaatiota sekä mahdollisista yrityksen ulkopuolisista lähteistä opittua tietoa ja sen tarkoituksena on ennakoida asiakkaan toimintaa ja suunnitella yrityksen strategioita sen mukaisesti. Aiempien tietojen pohjalta on myös mahdollista ennustaa se, miten asiakassuhde kehittyy tulevaisuudessa. (Hellman ym. 2005, 17–18, 110–111; Westerling 2014.)

Ideaalein tilanne yrityksen kannalta olisi, että ennen asiakashallinnan syventymistä asiakastieto olisi potentiaalisten asiakkaiden kohdalta sillä tasolla, ettei yrityksellä olisi tarvetta arvailla tai tutkia asiakkaan tarpeita enää, vaan kaikki olennainen tieto asiakkaasta olisi jo kirjattuna yrityksen järjestelmiin. (Kannisto, Salenius & Sigfrids 2004, 55.)

## 2.2 Asiakassuhteen synty ja kehitys

Mattinen (2006, 40) kirjoittaa asiakkuuksista seuraavaa:

*Asiakkuudet voivat olla kumppanuuksia, mutta asiakkuudesta ei tule kumppanuutta sen johdosta, että ratkaisuntointimittaja sitä sellaiseksi nimittää (Mattinen 2006, 40).*

Tämä ajatus kiteyttää hyvin yrityksen ja asiakkaan välisen suhteen ja sen kehityksen. Asiakaslähtöisyyden saadessa kunnolla tuulta alleen 1990-luvun lopulla yritykset keskittyivät suunnittelemaan prosesseja asiakkaiden vakiinnuttamiseksi kiinnittämättä huomiota asiakkaiden mielipiteisiin tai tarpeisiin. Asiakas toimii kuitenkin vain harvoin yrityksen suunnitteleminen valmiiden prosessien mukaan. Näitä prosesseja ja suunnitelmia tarvitaan siitä huolimatta asiakashallinnassa, mutta niitä täytyy jatkuvasti kehittää sen

mukaan, miten asiakas itse reagoi hänelle luotuun muottiin. Kuuntelemalla asiakasta ja tämän tarpeita yritys voi parhaiten alkaa kehittämään itsensä ja asiakkaan välistä suhdetta. (Mattinen 2006, 40–44.)

Asiakassuhde ei siis ole yksinkertainen prosessi, vaan se kehittyy pikkuhiljaa suhteen syntymisen jälkeen. Perusoletus yrityksillä on, että vanha, jo kehittynyt asiakassuhde on tärkeämpi kuin uusi, sillä uuden asiakkuuden kehittäminen on yritykselle kalliimpaa kuin jo olemassa olevan ylläpito. Uudet asiakkuudet ovat myös arempia muutoksille kuin vanhat, sitoutuneet asiakkuudet. Yritys tarvitsee kuitenkin kehittyäkseen uusia asiakkuuksia. Myös nykyisten asiakkaiden poistuminen ja kannattamattomaksi muuttaminen tulee ottaa huomioon. Asiakkuuksien hallinta edesauttaa uuden suhteen kehittymistä eteenpäin vahvemmaksi. Asiakassuhteen kehittyminen yrityksen ja asiakkaan välillä kuitenkin edellyttää, että asiakas kokee itsensä yritykselle tärkeäksi, eikä vain yhdeksi muiden joukossa. Suhteen kehittyessä myös asiakasuskollisuus kasvaa. Asiakassuhteen kehittymiselle ja elinkaarelle on esitetty useita eri malleja, joita ovat esimerkiksi tässä opinnäytetyössä esitetyt tikapuu- ja porrasmallit. (Mäntyneva 2001, 15–18; Laine 2013.)

Tikapuumallissa (kuvio 1) asiakassuhteen katsotaan alkaneen silloin, kun kumpikin osapuoli tiedostaa toisensa, jota seuraa asiakassuhteen etuihin ja hyötyihin tutustuminen tutkimisen muodossa. Tiedostamisen ei välttämättä tarvitse olla molemminpuolista, vaan esimerkiksi pankki saattaa tietää yrityksen tai henkilöasiakkaan, jonka se haluaisi asiakkaakseen. Mikäli asiakkaan ja yrityksen tarpeet kohtaavat pankkiesimerkkiä yhä käyttäen esimerkiksi lainantarpeen tai parempien palvelumaksujen muodossa, asiakkuus kehittyy. Seuraavana askeleena tikapuilla on asiakassuhteen laajeneminen.

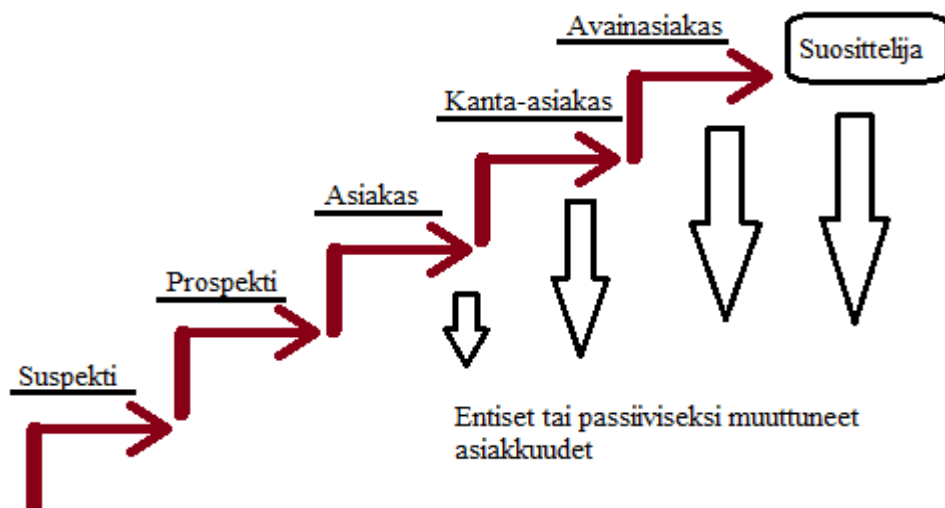
Asiakassuhteen laajentumista seuraa suoraan asiakkaan sitoutuminen yritykseen palveluiden kautta. Tällaisia palveluita voivat olla erilaiset kuukausitilaukset, lainat ja kortit. Sitoutuminen on tikapuumallin vahvin

taso, jota seuraa ainoastaan aina olemassa oleva asiakassuhteen purkautumisen tai loppumisen vaihtoehto. (Laine 2013; Sataosaajat 2015.)



Kuvio 1. Tikapuumalli (Laine 2013)

Porrasmallin (kuvio 2) asiakassuhde on rakenteeltaan samalla lailla kasvava kuin tikapuumallissakin, mutta kuvaa puolestaan asiakkaan asemaa yrityksen silmissä asiakassuhteen laadun sijaan. Normaalisissa porrasmallissa nimetään kahdeksan erilaista asiakasryhmää.



Kuvio 1. Porrasmalli (Laine 2013)

Porrasmallin alin askelma on suspekti. Tämä rooli sisällyttää kaikki yrityksen toimialaan liittyvät mahdolliset asiakkuudet joita markkinoilla on. Seuraavalla askelmalla ovat prospekti, joka ovat muuten kuin suspektitkin, mutta osoittavat kiinnostusta yritystä kohtaan, tai yrityksellä on tietty mielenkiinto ja mahdollisuus näitä asiakkaita kohtaan. Kun suspekti tai prospekti tekee ensiostoksensa tai muutoin siirtyy yrityksen vaikutuksen piiriin, hän nousee seuraavalle askeleelle ja tulee asiakkaaksi. Asiakassuhteen synnyttyä alkaa yrityksen hallintatyö ja asiakkaan sitoutus yritykseen. Kun asiakkaan sitoutus saadaan käyntiin ja asiakas lisää palvelujaan yrityksessä, hänestä tulee kanta-asiakas. Näistä kanta-asiakkaista yritys valikoi kaikkein kannattavimmat ja kohottaa heidät seuraavalle askelmalle omiksi avainasiakkuuksiinsa. Avainasiakasta korkeammalla portaikoissa on ainoastaan suosittelijat, jotka omatoimisesti mainostavat yritystä tuttavilleen ja näin luovat ilmasta markkinointia ja lisäarvoa. Suosittelijoiden kautta syntyy myös uusia asiakkuuksia. (Laine 2013; Sataosaajat 2015.)

Asiakassuhteen kehitys ei kuitenkaan aina ole pelkkää portaitten nousua. Asiakassuhteen elinkaareen kuuluu myös sen päätös. Kun asiakassuhde on kerran syntynyt, se voi aivan yhtälailla loppua tai passivoitua. Passiivinen asiakas jää roikkumaan yrityksen rekisteriin, mutta asiakasta ei saada tavoitettua eikä asiakas enää käytä yrityksen palveluita. Passiivisen asiakkaan uudelleen aktivointi voi olla vaikeaa tai mahdotonta sekä kallista yritykselle. Passiivinen asiakas on useimmiten myös kannattamaton. Yrityksen tulee harkita tarkkaan, haluaako se tai kannattaako sen tavoitella entisiä asiakkaitaan uudelleen. (Laine 2013; Sataosaajat 2015.)

### 2.3 Asiakkuuden kannattavuus

On helppo ajatella, että yrityksen tuotto ja siten kannattavuus syntyy sen myymistä tuotteista ja palveluista. Kannattavuuden kohdalla ei kuitenkaan tule unohtaa asiakkaan vaikutusta kannattavuuteen. Vaikka jokin tuote olisikin yritykselle kannattava, eivät kaikki sitä ostavat asiakkaat välttämättä ole. Asiakas saattaa esimerkiksi ostaa vain tätä yhtä tuotetta tai palvelua ja siten olla kokonaisuudessa omalta osaltaan tappiollinen yritykselle.

Tämä on samalla asiakas- ja tuotekannattavuuden (taulukko 1) ero; tuotekannattavuudessa keskitytään vain yhden tuotteen menekkiin. Asiakaskannattavuus puolestaan tutkii sitä, kuinka montaa eri tuotetta tai palvelua yksittäinen asiakas ostaa. (Hellman & Värilä 2009, 118–120.)

Taulukko 1. Asiakas- ja tuotekannattavuuden ero (Hellman & Värilä 2009, 118–120)

Asiakas						
Tuote		Nro 1	Nro 2	Nro 3	Nro 4	Nro 5
	A			Kyllä		
	B			Ei		
	C	Kyllä	Ei	Kyllä	Kyllä	Kyllä
	D			Ei		
	E			Ei		

Asiakkuuksien hallintaa harjoittavien yritysten kannattaa siis keskittyä asiakkaisiin, sillä nämä ovat kannattavia, eivätkä niinkään yrityksen tuotteet. Yritykset kuitenkin usein unohtavat tämän ja keskittyvät asiakaskannattavuuden sijaan kannattaviin tuotteisiin. Adrian Payne viittaa kirjassaan (2009, 136) ”Pareton lakiin”, jonka mukaan noin 80 prosenttia kaikesta myynnistä tekee noin 20 prosenttia yrityksen asiakaskunnasta. Asiakkuuksiin, kuten kaikkeen muuhunkin liiketoimintaan liittyy hyödyn ja tuoton maksimointi. Jotta yritys hyötyisi asiakkaistaan, täytyy asiakkaiden tuottaa yritykselle enemmän kuin heistä aiheutuu yritykselle kuluja. Yrityksen on hyvä tietää, kuinka kannattavia sen asiakasryhmät ovat. Kaikki sen asiakkuudet eivät ole yhtä kannattavia. Uudet asiakkuudet vaativat enemmän resursseja eivätkä ole välttämättä alussa kannattavia. Ne saattavat kuitenkin vahvistuessaan ajan kanssa muuttua kannattaviksi. (Mäntyneva 2001, 28, 33–35.)

Asiakasjohtamisen työkirjassaan Hellman, Peuhkurinen ja Lauras (2005, 161) suosittelevat, että suurempia asiakaskokonaisuuksia varten on yrityksen kannattavaa ja helpompaa laatia yksittäinen strategia. Samaa strategiaa ei kuitenkaan kannata käyttää joka asiakkaaseen, vaan yrityksellä on hyvä olla myös poikkeavia strategioita erityisen kannattavien avainasiakkaiden varalle. Mäntyneva (2001, 18, 26–29) puolestaan jaottelee asiakkuudet esimerkiksi nykyisen ja potentiaalisen kannattavuuden mukaan nelikenttään (taulukko 2).

Taulukko 2. Asiakaskannattavuuden nelikenttä (Mäntyneva 2001, 18, 26–29)

<b>Potentiaalinen kannattavuus</b>	<b>+</b>	<b>Kehitettävät asiakkuudet</b>	<b>Tärkeimmät asiakkuudet</b>
	<b>-</b>	Heikot asiakkuudet, parannettava tai luovuttava	Säilytettävät asiakkuudet
		<b>-</b>	<b>+</b>
<b>Nykyinen kannattavuus</b>			

Jos asiakkaan nykyinen kannattavuus on hyvä, mutta sillä ei ole potentiaalia kasvuun, on se kuitenkin kannattavaa säilyttää nykyisen tasonsa vuoksi. Näitä ovat esimerkiksi nykyiset vanhat asiakkuudet, joilla ei ole tarvetta lisäpalveluille, mutta jotka jo käyttävät aktiivisesti yrityksen palveluita. Vastakohtina näille asiakkuuksille ovat nykyisellään huonosti kannattavat asiakkaat. Useimmissa tapauksissa he ovat uusia asiakkuuksia. He eivät ole vielä muuttuneet kannattaviksi, mutta potentiaalia kasvulle on. Näille asiakkuuksille tulee myös antaa erityistä huomiota kannattavuuden kasvattamiseksi mahdollisimman nopeasti. Arvokkaimmat asiakkuudet yritykselle



taas ovat ne, jotka ovat jo kannattavia ja joilla kannattavuutta on mahdollisuus vielä tulevaisuudessa kasvattaa. (Mäntyneva 2001, 28–29.)

Nelikentästä jäljelle jäävät vielä nykyiseltä ja potentiaaliselta kannattavuudeltaan huonot asiakkuudet. Kun asiakas muuttuu passiiviseksi ja kannattamattomaksi, tulee yrityksen harkita asiakassuhteen lopettamista. Asiakkaan huono kannattavuus ei kuitenkaan usein ole asiakkaan syytä, vaan yrityksen omaa, ja asiakassuhteen lopettamisen ei tule olla yrityksen ensimmäinen ja ainut ratkaisu kannattamattomiin asiakkaisiin. Yrityksellä on käytössään kaikki sen jo ennestään CRM-toimitapojen ja järjestelmien avulla keräämänsä tiedot asiakkaasta, ja näitä tietoja hyödyntämällä sen on mahdollista parantaa nelikentän neljännen segmentin kannattavuutta. (Taloussanomien 2010.)

Vaikka suurin osa kannattamattomista asiakkuuksista loppuukin itsestään, ei kannattamattomien asiakkuuksien antaminen vain kuihtua kasaan ole yritykselle paras ratkaisu, sillä se sotii asiakkuuksien hallinnan tarkoitusta ylläpitää selvää kuvaa ja tiukkaa otetta vastaan. Aktiivisella asiakkuuksien hallinnalla yrityksen on mahdollista minimoida kannattamattomien asiakkuuksien aiheuttama tappio. Kiinnittämällä huomiota kannattamattomiin asiakkuuksiin yrityksen myös mahdollista hyödyntää niistä oppimaansa tietoa uusasiakashankinnassa ja välttämään potentiaalisten huonojen ja passiivisten asiakkuuksien syntymistä. (Mäntyneva 2001, 33–35.)

## 2.4 Asiakkuuden hallinnan järjestelmät

Teknologian kehitys on tuonut omat haasteensa ja mahdollisuutensa asiakkuuksien hallintaan. Internet ja muut helposti saatavilla olevat tietolähteet tarjoavat asiakkaille laajan valikoiman palveluntarjoajia sekä mahdollisuuden vertailla näitä. Toisaalta kehitys tarjoaa myös yritykselle suuren valikoiman erilaisia keinoja tunnistaa asiakkaan tarpeet sekä paremmin ylläpitää ja hallita omaa asiakaskokonaisuuttaan. (Lundalogik 2015.)

Järjestelmät ovat yksinkertaisimmillaan tietopankkeja, joihin kootaan kaikki yrityksen asiakkaasta keräämä asiakastieto. Tietopankit eivät kuitenkaan

ole vain säiliöitä asiakkaiden numeroille ja osoitteille, vaan niihin tallentuu tarvittaessa myös kaikki yrityksen ja asiakkaan välinen kanssakäyminen. Yrityksen muiden osastojen on mahdollista nähdä helposti koska ja kuinka asiakasta on viimeksi tavoitettu ja mikä lopputulos on ollut. Näin vältetään asiakkaan ylimääräistä tavoittelua myyntitarkoituksessa; eri myyjät eivät tavoittele samaa asiakasta kahteen kertaan. (Rouse 2013.)

Asiakkuuksien hallintajärjestelmien avulla koko yrityksen henkilöstö saa kattavan kuvan ja tiedon sen asiakkaista ja pystyy paremmin soveltamaan tätä tietoa. Tieto myös kulkee järjestelmien avulla sujuvasti eikä jää yksittäiselle ihmiselle. Nämä johtamisen ja hallinnan työkalut auttavat esimerkiksi yrityksen johtoa sen päätöksissä ja parantavat asiakkaan seuranta yrityksen sisällä. Kokoamalla aikojen saatossa kertyneet asiakastiedot yhteen tietokantaan yritys saa paremman kokonaiskuvan sen asiakkaista. Ilman tällaista tietokantaa yrityksen eri osastot eivät näe asiakasta välttämättä samalla tavalla ja suhtaudu asiakkaaseen tämän tarpeiden mukaisesti. Järjestelmät myös nopeuttavat tiedon kulkua yrityksen sisällä. Mitä nopeammin tarvittava tieto asiakkaiden tarpeista on yrityksen käytössä, sen parempi. Olisi toivottavaa, että tieto olisi sitä tarvitsevien työntekijöiden saatavilla reaaliajassa, jopa mieluiten hieman etuajassakin. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 16, 168–175; Payne 2009, 226–229.)

Asiakkuuksien hallinnan järjestelmät astuvat yrityksen toimenkuvaan siinä vaiheessa, kun paperit, sähköposti ja Excel eivät enää riitä. Tässä vaiheessa yrityksen on hyvä harkita jonkinlaisen asiakkuuksien hallintajärjestelmän käyttöönottoa. Useat yritykset ja internet-sivut tarjoavat omia vaihtoehtojaan ratkaisuksi tähän ongelmaan. Nämä tuotteet ja järjestelmät auttavat yritystä paremmin hahmottamaan asiakaskuntansa ja sen kannattavuuden ja keskittymään kannattavien asiakkaiden jalostamiseen, huonompien asiakkaiden kehittämiseen ja uusien potentiaalisten asiakkaiden hankkimiseen. (Lundalogik 2015.)

Asiakashallintajärjestelmän käyttöönotto on yrityksen kannalta monivaiheinen prosessi. Järjestelmän valintaa tehdessä yrityksen ei tule keskittyä vain sen nykyisiin tarpeisiin, vaan pohtia myös, onko ajateltu järjestelmä

riittävä myös jatkossa. Yrityksen CRM-järjestelmä saattaa kuitenkin kehittyä tai kokonaan muuttua vuosien saatossa useaan kertaan. Jokaisella yrityksellä on oma, eriyvä strategiansa CRM:n hoitamiseen ja suunniteltu järjestelmä täytyy valita tämän strategian mukaan. Vaihtoehtoja järjestelmiksi on useita, ja valintaan vaikuttavat yrityksen asiakasstrategian lisäksi sen nykyiset järjestelmät, niiden käyttöpotentiaali ja taso sekä tulevaisuudessa tarvittavan tiedonhallinnan taso. Teknologian kehittyessä asiakaskanavien, kuten sosiaalisen median tai mobiiliyhteyden lukumäärän kasvu vaikuttaa järjestelmien hankkimisen ja kehittämisen tarpeeseen, jotta asiakastieto saataisiin kirjattua ylös mahdollisimman hyvin riippumatta siitä, mitä kanavaa asiakas käyttää kanssakäymiseen yrityksen kanssa. Tärkeää kuitenkin on, että painopiste asiakashallintajärjestelmässä on tiedon hyödyntäminen asiakassuhteen kehittämiseksi ja kannattavuuden parantamiseksi eikä vain järjestelmän tietotekninen osaaminen. (Payne 2009, 230–232.)

Asiakkuushallintajärjestelmiä ei kuitenkaan aina kannata soveltaa yrityksessä. Näin voi olla esimerkiksi kun kyseessä on hyvin pieni asiakaskanta tai yrityksen yksittäiset asiakkaat pelkästään jo siitä aiheutuvien kulujen takia (Mäntyneva 2001). Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että asiakkuuden hallinnan sovellukset olisivat aina valtavia ja kalliita järjestelmiä. Yleensä CRM-järjestelmät sopeutuvat käyttäjän asiakaskunnalle ja yrityksen koolle sopiviksi. Pienen yrityksen kannattaa myös harkita CRM-järjestelmiensä käyttöä esimerkiksi mobiilimuodossa olevalla käyttöjärjestelmällä (kuten Android tai iOS) tablettitietokoneen tai älypuhelimien välityksellä. (Tepsa 2012.)

Asiakkuuksien hallintajärjestelmät ja niiden käyttöönotto eivät kuitenkaan ole täysin ongelmattomia. Järjestelmät tarvitsevat oikeaoppista hyödyntämistä toimiakseen. Väärinkäyttynä järjestelmän ainut hyöty on tiedon säilytys (Rouse 2013). Myös liian laajasti kerätty tieto vaikeuttaa järjestelmän käyttöä hautaamalla hyödyllisen tiedon alleen. Turhan yksityiskohtaisesti järjestelmään koottava tieto aiheuttaa mahdollisesti puolestaan inhimillisen ongelman, kun käyttäjäkunta ei ylläpidä sitä tarpeeksi tarkasti. Toinen suuri ongelma CRM-järjestelmien käytössä on muutosvastarinta. Loppu-

käyttäjää ei aina kiinnosta siirtyä uuteen järjestelmään ja asiakastiedon jakamisen tärkeyttä muille työntekijöille vähätellään eikä koeta tärkeäksi. Järjestelmien teknisyyys tai jopa tekniset ongelmat haittaavat käytön aloitusta, ja työntekijät ovat pessimistisiä tai jopa kyynisiä uutta järjestelmää kohtaan. Vanhemmat työntekijät saattavat myös vedota siihen, että ovat pärjänneet hyvin ilmankin. (Oksanen 2010, 68–74.)

### 3 ASIAKASHALLINTA PANKISSA

Opinnäytetyön toisen teorialuvun teemana on syventyä asiakkuuksien hallintaan pankkimaailmassa. Luvussa käydään läpi pankin tarve asiakastiedolle, lain ja valvontalaitosten sille määrittämät velvoitteet asiakastiedon ja sen käsittelyn tasosta. Luvussa käydään myös läpi pankin ja asiakkaan välistä suhdetta sekä asiakassuhteiden kannattavuutta pankissa.

Pankkimaailman tarve asiakaslähtöisyydelle ja asiakashallinnalle on nykyään yhtä suuri kuin mille tahansa muun alan yritykselle, joka myy palveluitaan asiakkailleen. Asiakaspalvelun laatu, pitkät ja hyvät asiakassuhteet, parantunut asiakaskannattavuus ja varsinkin kattava ja hyvin ylläpidetty asiakastieto ovat elintärkeitä pankeille. Asiakkuuksien hallinta antaa pankeille välineet ja mahdollisuuden ylläpitää ja seurata asiakaskaantaansa. Sen avulla pankit pystyvät paremmin tarjoamaan ja seuraamaan asiakkailleen jo myöntämiään palveluita kuten kortteja, lainoja tai sijoituksia. Asiakashallinta auttaa myös paremmin lajittelemaan pankin asiakkaat kannattavien ja kannattamattomien välillä sekä tarkentamaan näitä vielä esimerkiksi avainasiakkaisiin tai potentiaaaliltaan hyviin asiakkaisiin. (Sandor 2014.)

Pankki- ja finanssimaailman ollessa jo muutenkin valmiiksi hyvin teknologiapainotteista CRM:n järjestelmien tarve pankkien toimivassa asiakkuuksien hallinnassa on suuri. 2000-luvun alkupuolen taloustilanteessa ja finanssikriiseissä kärsinyt pankkisektori on joutunut selvittääkseen parantamaan nykyistä asiakaskuntaansa ja parantamaan tämän kannattavuutta. (Corelynx Inc. 2013.)

Samalla teknologian kehittyessä asiakkuudet ovat kuitenkin vähitellen siirtyneet kauemmaksi pankeista ja niiden konttoreista. Verkko- ja mobiilipankit sekä muut asiointia helpottavat järjestelmät ovat etäännyttäneet asiakkaan ja aiheuttaneet sen, ettei päivittäistä kanssakäymistä tapahdu enää. Asiakkaan omatoimisuus päivittäisasiointipalveluissa on kuitenkin lisännyt asiakaspalvelun laadun ja saatavuuden tasovaatimuksia. (Riivari 2005.)

### 3.1 Lain velvoitteet finanssialalle

Finanssialan palveluntarjoajiin, joihin pankitkin kuuluvat, vaikuttavat useat Suomen finanssivalvonnan asettamat määräykset. Pankkien tulee ottaa asiakkuuksien hallintaa miettiessä huomioon nämä ja muut määräykset, sillä ne koskevat varsinkin pankin tarvetta tarpeeksi kattavan asiakastiedon ylläpidolle sen asiakaskunnasta. Finanssivalvonta määrittelee myös sen, miten ja millä perusteilla pankki voi ottaa tai sen täytyy ottaa joku asiakkaakseen vaikuttaen näin pankkien asiakassuhteisiin ja osittain asiakaskannattavuuteen. (Finanssivalvonta 2015.)

#### 3.1.1 Asiakkaan tunnistaminen

Tärkeimpänä säädöksistä on rahanpesulaissa (18.7.2008/503) määritetty vaatimus asiakkaan tunnistamisesta. Finanssipalveluita tarjoavat yritykset mukaan lukien pankit ovat velvollisia tunnistamaan asiakkaansa ja todentamaan näiden henkilöllisyyden. Henkilöllisyys täytyy todentaa virallisella, luotettavalla asiakirjalla, joita ovat esimerkiksi, mutteivät pelkästään, ajokortti, henkilökortti ja passi. Henkilöllisyystodistuksesta täytyy jäädä kopio palveluntarjoajalle, josta asiakkaan henkilöllisyys voidaan selvittää. Mikäli tunnistusasiakirjaa ei ole kopioitu asiakassuhteen alkaessa, voidaan se kopioida myöhemminkin. Asiakkaan tunnistamisella ja henkilöllisyyden todentamisella on tarkoitus estää rahanpesua ja terrorismin rahoittamista. (Nousiainen & Sundberg 2009, 16–22.)

Asiakkaan tunnistamisen lisäksi näitä tunnistamis- ja asiakastietoja on säilytettävä huolellisesti. Kun asiakassuhde päättyy, on tunnistustietoja kuten asiakassuhteen asiakirjoja ja tunnistustietoja säilytettävä seuraavat viisi vuotta. Tunnistukseen käytetystä asiakirjasta täytyy pitää tiedossa vähintään sen nimi, numero ja myöntänyt viranomainen. Laki rahanpesusta ja sekä henkilötietolaki (523/1999) sallivat pankkien tallentaa järjestelmiinsä tai arkistoihinsa asiakkaan tunnistukseen käytetyt henkilötiedot ja asiakirjat. (Finanssivalvonta 2015.)

### 3.1.2 Poliittisesti vaikutusvaltaiset henkilöt

Asiakkaan normaalin tunnistamisen sekä tarvittavien tunnistustietojen säilyttämisen lisäksi pankilla on myös velvollisuus tehostettuun tunnistukseen tiettyjen, kuten poliittisesti vaikutusvaltaisten henkilöiden kohdalla. Tämä toimenpide vaatii samalla tavalla pankilta hyvää asiakastiedon ylläpitoa kuten asiakkaan tunnistaminenkin. Tehostettu tunnistaminen ei periaatteessa eroa normaalista tunnistamisesta, vaan asiakirjoja säilytetään edellistä huolellisemmin sekä asiakkaan taustat tutkitaan tarkasti. Tehostetun tunnistamisen alaisia poliittisesti vaikutusvaltaisia henkilöitä ovat esimerkiksi viimeisen vuoden aikana virassa olleet Suomessa hallituksen jäsenet, korkeimman oikeuden jäsenet tai suurlähettiläät sekä heidän perheenjäsenensä tai yhtiökumppanit. Ulkomaisista henkilöistä poliittisesti vaikutusvaltaisiksi luetellaan esimerkiksi Euroopan unionin parlamentin jäsenet. (Nousiainen & Sundberg 2009, 24-27.)

### 3.1.3 FATCA ja ilmoitusvelvollisuus

Muita pankkien asiakkaisiin liittyviä lain määräämiä velvotteita ovat maaliskuussa 2015 voimaan astunut Yhdysvaltojen kanssa tehty FATCA –sopimus (Foreign Account Tax Compliance Act) sekä ilmoitusvelvollisuus rahanpesuun ja terrorismiin liittyvistä toimista. FATCA–sopimuksessa vaaditaan, että suomalaisen finanssialan liikkeen täytyy selvittää, onko heidän asiakkaallaan verovelvollisuutta Yhdysvaltoihin sekä välittää tämä tieto verohallinnolle. Verohallinto välittää tiedot eteenpäin Yhdysvaltoihin, josta puolestaan välitetään IRS:n (Internal Revenue Service) toimesta tiedot siellä olevista Suomeen verovelvollisista. Pankeilla ja muilla finanssiliikkeillä on myös samalla oikeus selvittää tämä tieto asiakkaastaan esimerkiksi asiakkuutta avatessa. (Verohallinto 2015.)

Ilmoitusvelvollisuudella tarkoitetaan sitä, että jos pankki havaitsee esimerkiksi asiakkaan rahaliikenteessä tai muuten asiakassuhteessa poikkeavaa käytöstä, sen tulee selvittää tämän toimen tarkoitus ja sen on harkinnanvaraisesti vietävä asia eteenpäin. Asiasta ilmoitetaan rahanpesun selvittelykeskukselle. Toimimalla huolellisesti ja ilmoittamalla

asiasta eteenpäin pankki välttyy seurauksilta, mutta potentiaalisesta rahanpesusta tai terrorismin rahoitusepäilystä ilmoittamatta jättäminen voi olla jopa rangaistavaa. (Finanssivalvonta 2015.)

### 3.2 Asiakastieto pankissa

Edellisessä kappaleessa käsiteltiin yleisesti lain määrittämät vaatimukset asiakastiedon ylläpidolle. Tämän kappaleen tarkoitus on keskittyä siihen, millaista muuta asiakastietoa pankeissa on ja miten sitä hyödynnetään pankkien toimesta.

Pankin yleisin asiakastieto on Hellmanin ym. (2005, 110–111) asiakastiedon luokittelun (taulukko 3) mukaan perustietoa, eli se sisältää asiakkaiden nimiä sekä yhteystietoja. Näiden lisäksi perustiedot sisältävät lain velvoittamia tunnistamis- ja erittelytietoja. Asiakastiedon seuraavan tason joka on informaatio eli asiakassuhdetieto, kertoo pankille mitä palveluita asiakkaalla on pankilta. Näitä ovat esimerkiksi kortit, verkkopankit, lainat ja sijoitukset. Kolmannella tasolla oleva yrityksen ja asiakkaan välisistä toimenpiteistä saatu tietämys kertoo jo hieman asiakkaan kannattavuudesta pankille: miten asiakas käyttää vaikkapa korttiaan, maksaako hän lainansa ajallaan tai onko hän muuten hyvä asiakas? Viimeisenä olevan ennustetaso avulla voidaan selvittää asiakkaan käyttäytymistä ja tarpeita jatkossa. Säilyykö asiakkaan maksukyky jatkossakin tai onko hänellä kenties kiinnostusta sijoituksia kohtaan tulevaisuudessa.

Taulukko 3. Tiedon luokittelu (Hellman ym. 2005, 110–111)

Asiakastiedon tasot	
Perustiedot	Nimet, yhteystiedot sekä tunnistetiedot
Informaatio eli asiakastieto	Asiakkaan palvelut kuten kortit tai lainat
Tietämys	Asiakaskäyttäytyminen, asiakkaan tunteminen
Ennusteet	Asiakkaan tulevien palveluiden tarve ja tuleva maksukäyttäytyminen



Asiakkaan henkilötietojen sekä muiden perustietojen tulisi olla pankille itsestäänselvyys. Kehittyäkseen jatkuvasti sekä tunnistaakseen parhaimmat asiakkaansa pankin tulee tasaisin väliajoin tarkistaa, mitä asiakkaasta tiedetään jo ja mitä asiakkaasta tulisi vielä tietää paremmin. Samalla näiden tietojen avulla joukosta tulisi seuloa kannattavat asiakkuudet ja vertailla heitä; mikä tekee näistä asiakkaista kannattavia ja miten kannattavuuden tekijät on mahdollista siirtää myös muihin. (COCC 2015.)

Tutkimalla olemassa olevaa asiakastietoaan pankin on mahdollista paremmin tutustua sen asiakkaiden elämäntilanteeseen ja elintapoihin. Kun pankit tietävät asiakkaidensa todellisen arvon sekä mielenkiinnon kohteet kunnolla, on heidän mahdollista kaupata tuotteitaan ja palveluitaan asiakkailleen. Asiakastiedon avulla pankki näkee myös asiakkaan palvelun tarpeen. Hoitaako tämä mieluummin asiansa itse verkkopankin välityksellä, vai onko pankin kannattavampaa ja hyödyllisempää palvella asiakasta henkilökohtaisesti? Asiakastiedon tehokas hyödyntäminen on välttämättömyyksiä myös asiakassuhteiden säilyttämiseen nykypäivän heikkositeisessä pankkimaailmassa. (Oracle 2002.)

Asiakastieto auttaa pankkeja myös erittelemään asiakkaansa ja tarjoamaan näille palveluita heidän tarpeidensa ja jopa kannattavuutensa mukaan. Asiakastiedon avulla pankin henkilökunta kassatyöntekijästä konttorinjohtajaan pystyy näkemään, kuinka arvokas asiakas on ja kannattaako tälle yrittää myydä jotain palvelua. Vakavaraiselle nuorelle aikuiselle voidaan suositella esimerkiksi sijoituksia tai asuntosäästöä, vanhukselle laskujen hoitamista sähköisesti tai maksupalveluna. Ilman ajantasaista asiakastietoa monet potentiaaliset myyntitapahtumat jäisivät huomaamatta. (Peppard 2000.)

### 3.3 Pankin ja asiakkaan suhde

Yhä suuremmaksi kasvanut tarjonta ja valinnan mahdollisuus tekevät pankkien ja asiakkaiden välisistä suhteista heikkoja. Vaikka asiakkaalla ei

olisikaan tarvetta kuin yhdelle pankille, on keskivertoasiakkaalla nykypäivänä kuitenkin usein tili tai muita palveluita useammassa kuin yhdessä pankissa. Merkkiuskollisuus on vähäistä, ja usein valtaosa pankkipalveluista onkin keskitetty vain yhteen pankkiin tämän pankin vaatimuksesta esimerkiksi lainan myöntämiseksi. Lainat ja sijoitukset sitovat asiakkaita pankkeihin jonkin verran, mutta tarvittaessa myös näiden palveluiden siirto pankkien välillä on mahdollista. (Sandor 2014.)

Palveluiden levittäminen useampaan eri pankkiin vähentää asiakkaan kannattavuutta joka pankissa. Usein pelkän tilin avaava asiakas on tappiollinen pankille. Tämä on johtanut siihen, että pankit saattavat jopa kieltäytyä avaamasta asiakkuutta uuden asiakkaan kanssa, mikäli tämä ei halua avata pankkiin kuin yksittäisen tilin. Periaatteessa pankilla ei kuitenkaan ole oikeutta vaatia avaamisen perusteena asiakkaalta, että kaikki tämän palvelut siirtyisivät pankkiin, johon asiakkuus avataan. (Mauno 2015.)

Asiakkaiden vapaata liikkuvuutta ja valinnan vapautta ovat lisänneet myös sijoitus-, pankki- ja vakuutuspalveluiden sulautuminen yksittäisten toimijoiden alle. Saatavilla olevien palveluiden määrän kasvaessa myös asiakkaiden valta on kasvanut. Pysyäkseen pankkiuskollisina asiakkaat vaativat yksilökohtaista, hyvää ja nopeaa palvelua sekä tarjouksia esimerkiksi asuntolainaansa ottaakseen sen ja pankkipalvelunsa nykyiseltä pankiltään. Palvelun laadusta huolimatta asiakkaat pyrkivät tinkimään sen kuluista. Muutokset pankin tuotteiden hinnoitteluissa saattavat helposti aiheuttaa kuohuntaa asiakaskunnan riveissä. (Oracle 2002.)

Hyvä palvelun taso on asiakassuhteessa elintärkeää, mutta tutkimukset ovat osoittaneet, että hyväkään asiakaspalvelu ei aina takaa pankkiuskollisuutta. Heikko palvelu ja tyytyväisyys puolestaan vaikuttavat suoraan uskollisuuteen negatiivisesti (Krishnan 2014, 96).

Vaikka asiakkuuksien hallinta ja asiakaslähtöisyyden ajattelu tuottavuudessa nousivatkin esiin jo 1990-luvulla, ovat pankit vielä tänäkin päivänä suurissa määrin tuotekannattavuuteen nojaavia. Asiakkaan tuotto tulee hänen palvelumaksuistaan sekä kuukausiveloituksistaan, joita pankin on

helppo periä niin tileistä, verkkopankeista kuin korteistakin. Nämä palvelumaksut ja kulut sekä kuten aiemmin mainittiin, varsinkin muutokset näissä vaikuttavat helposti asiakassuhteeseen sekä asiakkaan ja pankin väliseen luottamukseen. Luottamuksen puutos aiheuttaa sen, ettei pankin ja asiakkaan välinen asiakassuhde pääse syventymään, ja asiakkaat ainoastaan luottavat rahansa pankeille säilytykseen. Tämä taas aiheuttaa noidankehän, jossa asiakas ei hanki pankilta muita palveluita kuten sijoituksia tai lainaa, jotka vähentäisivät palvelumaksujen tarvetta kokonaiskannattavuudessa. (Krishnan 2014, 95–97.)

Tuotekannattavuudesta tulisikin siirtyä asiakaskannattavuuteen ja uudistaa asiakashallintaa niin, ettei asiakkaita järjesteltäisi enää tuotteittain vaan noudatettaisiin asiakaslähtöisempää tapaa, jossa asiakaskunta luokitellaan vaikkapa elämänvaiheidensa ja tämän tuomien tarpeiden mukaan. Asiakassuhdetta olisi näin helpompi suunnitella pitkälläkin aikavälillä, kun asiakas on helppo siirtää elämänvaiheesta toiseen ja tarkistaa tämän tarpeet elämänvaiheen mukaan. Samalla jatkuvat kontaktit asiakkaaseen loisivat vahvempia ja pitkäkestoisempia asiakassuhteita. (Oracle 2002.)

Sen sijaan, että pankit lähtisivät vapaasti tavoittelemaan toistensa asiakaskuntaa itselleen, tulisi niiden keskittyä asiakkuuksien hallinnan kautta poimimaan näistä vapaista asiakkaista parhaat, kehittämään nykyisiä asiakkaitaan ja luomalla näiden kanssa mahdollisimman pitkän ja vahvan suhteen, joka kestää alati muuttuvat markkinatilanteet. Mahdollisimman laajan asiakasnäkökulman avulla pankkien on helpompi vahvistaa asiakasuskollisuuttaan, kehittää toimivia malleja ja ratkaisuja ja näin säilyttää parhaimmat asiakkaansa. Asiakkuuksien hallintaan pitää kuitenkin panostaa kunnon ja ilman tarpeeksi laajaa näkemystä asiakkaistaan ja asiakastiedon hyödyntämistä asiakassuhteen kehittämiseksi pankki on vaarassa menettää asiakkaitaan kilpailevalle pankille. (Oracle 2002.)

Krishnan (2014, 96–97) haastattelee kirjassaan Don Peppersiä, jonka mukaan parhaimman asiakasuskollisuuden saavuttamiseksi asiakaspalvelun kautta ja hinnoittelusta huolimatta yleispankin palvelun ja asiakassuhteen täytyy olla luotettava sekä varma, ja sen täytyy tuottaa arvoa asiakkaalle.

Palvelun ei kuitenkaan kannattavuuden takia tarvitse olla ilmaista, mutta asiakasta ei saa hyväksikäyttää maksujen muodossa. Asiakassuhteen vahvistusta auttaa pankin taipuminen hinnoittelussa antamalla asiakkaalle arvoa ja veloituksettomiaakin vaihtoehtoja. Monet suomalaiset pankit tarjoavatkin nykyään esimerkiksi verkkopankkimahdollisuuttaan, jos ei kaikille, niin ainakin nuorille asiakkaille ilmaiseksi. Verkkopankissa asiakas voi hoitaa omia pankkiasioitaan itsenäisesti ja säästää kuluissa.

### 3.4 Pankki ja asiakkaan kannattavuus

Pankkimaailmassa asiakassuhteiden lukumäärä harvoin suoraan korreloi kannattavuuden kanssa. Vaikka pankilla asiakkaita täytyy ollakin, eivät kaikki asiakkaat ole kannattavia.

#### 3.4.1 Kannattavuuden keinot

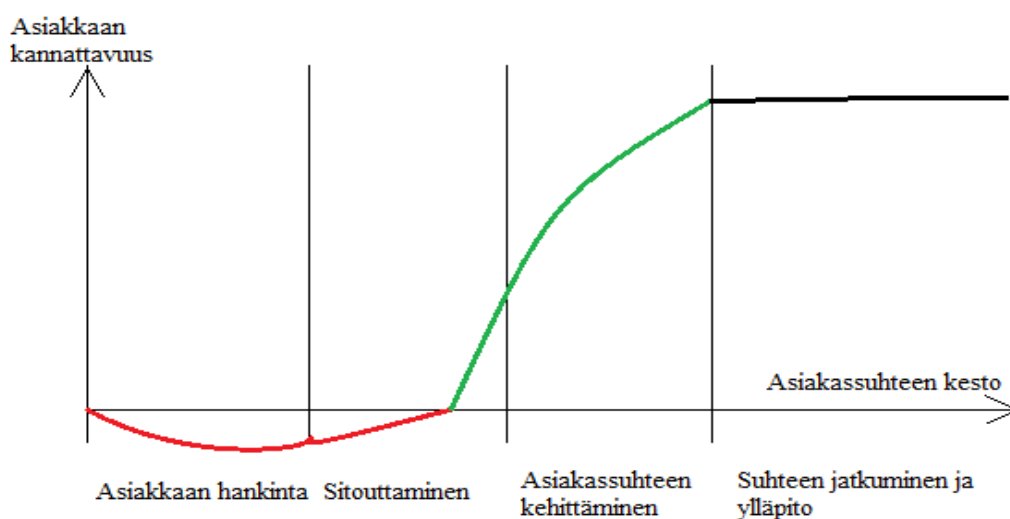
Asiakkaat tuovat rahojensa ja tuottojensa ohessa pankille kuluja. Nämä kulut muodostuvat esimerkiksi heille avatuista tileistä ja myönnettyistä kortteista. Mikäli asiakkaan tilillä ei ole minkäänlaista rahaliikennettä, tilin ylläpito tuottaa tappiota pankille kuukausitasolla. Sama koskee vielä vahvemmin kortteja, joissa täytyy ottaa huomioon myös korttien valmistuksesta aiheutuvat kulut. Näitä asiakkaista muodostuvia kuluja pankki pyrkii korvaamaan hinnoittelemalla palveluitaan. Pankkien suurten asiakaskantojen sekä suurten kulurakenteiden vuoksi hinnoittelu on usein vaikeaa. Tämän vuoksi pankin tuleekin arvioida kustannuksiaan kannattavuuden puolesta eikä hinnoittelun. Pankilla olevat tuottotavoitteet vaikuttavat jossain määrin kuitenkin sen tuotteiden hinnoitteluun. (Kontkanen 2009, 100–103.)

Pankkiin pätevät monet samat säännöt kuin muihinkin yrityksiin; kannattava asiakas käyttää yrityksen tai pankin palveluita monipuolisesti ja runsaasti. Samalla tavoin uusi asiakas, varsinkin lapsiasiakas, voi olla usein alussa pankille huonosti kannattava. Nämä asiakkuudet tulee kuitenkin nähdä enemmän kehitettävänä kuin kannattamattomina. Aina asiakkuus ei kuitenkaan kehity tai muutu kannattavaksi pitkäikäisessä asiakassuhteessa. Passiiviset asiakkaat joilla on vain peruspalveluita eikä juurikaan

varallisuutta tilillään aiheuttavat pankille jatkuvia pieniä kustannuksia eivätkä heidän palvelunsa tuotot kata näitä kustannuksia. Asiakastasolla kustannukset eivät välttämättä ole suuria, mutta suuressa asiakaskunnassa ne kasvavat jo isommiksi kuukausitasolla. (Kalmi 2015.)

Pelkkien muutamien palveluiden (kuten vain tili ja verkkopankki) asiakkuuksien huonoa tuottavuutta on pyritty korjaamaan pankkien palvelumaksuilla. Pankissa asioivalta, verkkopankkia käyttämättömältä asiakkaalta peritään kassapalveluista yleensä useampaa euroa per lasku, keskiarvoisesti noin viittä euroa. Toisaalta ongelmana ovat myös aiemmin mainitut passiiviset, mahdollisesti verkkopankin välityksellä asiansa hoitavat parin palvelun asiakkaat, joiden peruspalvelut maksavat pankille tuottamatta edes kassa-asioinnin tuloja. Näiden asiakkaiden kannattamattomuutta on lähdetty useiden pankkien toimesta torjumaan palveluiden kuukausimaksuilla. Kuukausimaksujen suuruus riippuu usein muiden palveluiden määrästä sekä asiakkaan luokittelusta ja asemasta pankille. Yksittäispalveluita pitävältä asiakkaalta voidaan parhaimmillaan periä useita euroja normaalisti halvemmista tai ilmaisista palveluista. (Kalmi 2012; Niemeläinen 2013.)

Yksittäisten asiakkaiden ja näiden palveluiden kannattavuuden sijaan pankkien kannattaisi keskittyä asiakassuhteen elinkaareen eikä vain sen hetkiseen tilanteeseen ja hakea parempaa tuottavuutta elinkaaren eri vaiheissa. Mäntynevan (2001, 15–17) esittelemässä asiakkuuden elinkaareessa on neljä vaihetta. Asiakkuuden elinkaari (kuvio 3) alkaa asiakkuuden hankinnalla, jota seuraa asiakkuuden sitouttaminen. Asiakkaan sitouduttua pankin asiakkaaksi asiakassuhdetta aletaan laajentamaan ja sen kannattavuutta parannetaan. Elinkaaren viimeinen vaihe on sen säilyttäminen niin pitkään kuin vain mahdollista.



Kuvio 3. Asiakassuhteen kannattavuus elinkaaren vaiheissa (Mäntyneva 2001, 15–17)

Pankkisuhteen elinkaariajattelussa hankittavat asiakkaat ovat sekä lapsia että aikuisia. Varsinkin lapsille ja nuorille asiakkaille tarjotut, usein ilmaiset palvelut ovat pankin sijoitus asiakkuuden myöhempään vaiheeseen. Myös aikuiset maksullisia palveluita käyttävät asiakkaat voivat olla kannattamattomia ennen sitouttamista. Sitouttamalla asiakas hyvin pankkiin ja tarjoamalla tälle oikeanlaisia, eli sopivia palveluita riippuen tämän elämäntilanteesta pankki saa parhaimman hyödyn irti asiakkaastaan. Kun asiakassuhde on otettu hallintaan, voidaan asiakkaalle tarjota lisää palveluita ja näin kasvattaa suhdetta. Esimerkiksi nuoren täyttäessä 18 hänellä on mahdollisuus laajentaa palveluitaan itsenäisesti vaikkapa verkkopankilla. Myöhemmin työelämään valmistuneet entiset opiskelijat todennäköisesti jatkavat jo kannattavaksi muuttunutta asiakassuhdettaan tutussa pankissa. Elinkaariajattelu pätee myös nykyisellään kannattaviin asiakkaisiin. Jo varakasta asiakasta voidaan kehittää edelleen vaikkapa sijoituspalveluiden muodossa. (Kalmi 2015, Mäntyneva 2001, 16.)

Pankeille mieluisin ja kannattavin asiakas käyttää laajasti pankin tarjoamia palveluita. Peruspalveluiden lisäksi hänellä on pankille kannattavampia sopimuksia kuten lainaa. Tilillä olevan varallisuuden lisäksi kannattava

unelma-asiakas sijoittaa osan rahoistaan pankin tarjoamiin sijoitustuotteisiin tai tämän kautta suoraan osakkeisiin. Näiden huippuasiakkaiden tuoma tuotto pankille saattaa helposti olla moninkertainen verrattuna normaaliin asiakkaaseen. Myös pankkimaailmassa pätee Pareton 80/20 – sääntö, eli kannattavin 20 prosenttia muodostaa 80 prosenttia kaikesta tuottavuudesta. (Kalmi 2015; Peppard 2000.)

### 3.4.2 Asiakaskannattavuus ja luotot

Lainojen myöntäminen on sijoitustuotteiden myynnin ohella toinen pankin tärkeimmistä asiakaskannattavuuteen vaikuttavista tekijöistä. Pelkästään se, onko asiakkaalla pankkilainaa sitten asunto- tai autolainan muodossa vaikuttaa suoraan asiakkaan kannattavuuteen pankin saamien korkotulojen muodossa. Korkojen kuitenkin ollessa nyt jo pitkään hyvin matalalla tasolla tämä kannattavuus on laskussa. Tuottavuus ei kärsi pahasti, jos asiakas hankkii uudestaan lisää lainoja, joita hoitaa hyvin tai käyttää matalan koron aikana säästyneet rahansa pankin muihin palveluihin lainan lyhentämisen sijaan, mutta harvemmin näin on. Kaikki asiakkaat eivät myöskään hoida lainojaan yhtä hyvin. (Kalmi 2012.)

Jokaiseen pankin asiakkaaseen liittyy luottoriski tämän hakiessa lainaa. Luottoriskillä tarkoitetaan sitä riskiä, jonka pankki ottaa myöntäessään rahalainan asiakkaalleen, yleensä jotakin takuuta vastaan. Jos lainan haltija ei jostain syystä pystykään maksamaan lainaansa takaisin ja annettu vakuus ei riitä korvaamaan pankin menetystä, syntyy pankille luottotappio. Pankkien on mahdollista tutkia asiakkaan luottokelpoisuutta joko ulkoisten tai sisäisten arviointimenetelmien avulla. Ulkoisessa, niin sanotussa standardimenelmässä tarkistetaan myös muiden rahoituslaitosten asiakkaalle myöntämät luotot ja luottoluokitus näissä. Sisäisessä menetelmässä pankki käyttää omia järjestelmiään sekä olemassa olevaa tietoaan asiakkaasta ja arvioi tämän avulla mikä potentiaalinen luottoriski on. Luottoriskistä riippuen asiakkaalta saatetaan vaatia eriarvoisia vakuuksia tietyn suuruista lainasummaa vastaan. (Kontkanen 2009, 89–90.)

Luottoriskin taso muodostuu sen mukaan, kuinka vakavarainen asiakas on, millaiset tulot tällä on tai onko tällä entisiä maksuhäiriömerkintöjä. Mitä parempi taloudellinen tilanne asiakkaalla on, sitä pienempi riski tähän sisältyy. Jokainen pankki luokittelee luottoa hakevat asiakkaansa oman luottoluokituksensa mukaisesti. Luottoluokituksen on tarkoitus auttaa pankkia paremmin hallitsemaan lainaa hakevaa asiakaskantaansa ja välttämään riskejä ja luottotappioita. Luottoluokitukset ovat pankkien omia asteikoita, ja voivat poiketa paljonkin toisistaan. Riippuen siitä, miten asiakas hoitaa laina-asioitaan, luottoluokitus voi muuttua joko ylös- tai alaspäin. Jos pankki luokittelee asiakkaansa luottokelpoisuudeltaan tarpeeksi heikoksi, voi se kieltäytyä myöntämästä lainaa. (Kokko 2010.)

Varsinkin nykyisten matalien korkojen aikana on mahdollista, että asiakkaalle on myönnetty liian suuri luotto tämän maksukykyyn verrattuna. Jos korkotaso nousisi lainan aikana nykyisestä matalasta, ei asiakas välttämättä pystyisikään enää maksamaan lainaansa takaisin. Pankkeja suositellaankin nykyisessä taloustilanteessa myöntämään lainoja vain, mikäli asiakkaalla on vähintään 10 prosentin verran kiinteää varallisuutta lainan arvosta ja korkeintaan 90 prosenttia muodostuu lainan vakuudesta. Luottoriski ja luottotappiot ovat pankille vakavia asioita, sillä ne vaikuttavat suoraan pankin kokonaiskannattavuuteen. Matalat korot ovat ajaneet pankit myös hintakilpailuun korkomarginaaleista, mikä lisää luottoriskiä ja mahdollisuutta kärsiä luottotappioita. Liian matalat marginaalit heikentävät myös pankin kykyä korvata aiheutuneet kustannukset ja ylläpitää kannattavuutta. (Finanssivalvonta 2010.)



## 4 TUTKIMUS PANKKI X:N ASIAKKUUKSIEN HALLINNASTA

Tämä luku sisältää opinnäytetyön empiirisen osan. Luvussa kerrotaan opinnäytetyön tutkimuksessa käytetyt menetelmät ja miten tutkimuksen aiheiston muodostavat haastattelut toteutettiin sekä analysoidaan tutkimuksen tulokset teemoittain. Lopuksi esitetään tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti sekä johtopäätökset ja mahdolliset jatkotutkimusehdotukset.

Opinnäytetyön kohdepankki on laajalti Suomessa ja muissa pohjoismaissa toimiva, sekä normaaleja pankkipalveluita että sijoituksia tarjoava pankki. Pankilla on myös oma rahoitusyhtiönsä sekä henkivakuutusyhtiö, jotka kuitenkin ovat pankista irrallisia. Pankin jokainen konttori toimii itsenäisesti aluepankin valvonnan alla mutta on kuitenkin vapaa tekemään päätöksiä ilman sen hyväksyntää omalla alueellaan. Lahden konttorin toimialueeseen kuuluu Lahti ja sen lähiympäristö

Opinnäytetyötä varten haastateltiin viittä Pankki X:n konttorissa työskentelevää henkilöä tarkoituksena selvittää, miten asiakkuuksien hallintaa näkyy pankin toiminnoissa. Haastateltavat vastasivat kysymyksiin pankin asiakkuuksien hallinnasta, asiakastiedon tärkeydestä ja sen ylläpidosta eri työtehtävissään. Myös pankin asiakaskannattavuuden laatua ja hoitoa tutkittiin kysymällä sitä, miten pankki seuraa asiakaskannattavuuttaan ja mitä keinoja sillä on tämän parantamiseksi.

### 4.1 Tutkimuksen menetelmät

Opinnäytetyötä varten suoritettu tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena opinnäytetyön kohteena olevan pankin konttorissa. Tutkimusaiheen kysymykset sopivat myös tarpeiltaan paremmin laadullisen tutkimuksen haastatteluun kuin määrällisen. Laadullinen tutkimus valittiin, sillä haastateltavat olivat kaikki kohdepankin työntekijöitä ja ennalta valittuja. Haastatteluja varten ei myöskään tarvittu vastauksia muutama henkilöä suuremmalta joukolta. (Tilastokeskus 2015.)

Tutkimusta varten tarvittavien haastatteluaineistojen keräystavaksi valittiin teemahaastattelu. Teemahaastattelu valittiin siksi, että strukturoidulla lomakepohjaisella haastattelulla ei olisi kyetty antamaan tarpeeksi kattavia vastauksia tutkimuksessa esitettyihin kysymyksiin. Teemahaastattelun valmiilla, mutta avoimilla kysymyksillä haastateltava pystyi kertomaan riittävän laajasti tietämystään ja ideoitaan kysytystä aiheesta. Teemoina haastattelupohjassa olivat asiakkuuksien hallinta, asiakastieto ja asiakaskannattavuus pankissa.

Tutkimuksen aineistoa varten teemahaastattelupohjalla haastateltiin viittä konttorissa työskentelevää. Haastateltavat valittiin heidän erilaisten työtehtäviensä perusteella, jotta tutkimukseen saataisiin mahdollisimman laaja asiakkuuksien hallinnan näkökulma pankin eri toimintojen ja tehtävien osalta. Haastateltujen henkilöiden työtehtävinä olivat konttorinjohtaja, apulaiskonttorinjohtaja, sijoituspäällikkö, asiakasvastaava sekä pankin kassapalveluissa työskentelevä toimihenkilö. Myös asiakasvastaavien työtehtävät erosivat hiukan toisistaan. Pankin asiakkaita ei opinnäytetyötä varten haastateltu, sillä opinnäytetyön aiheen teemat eivät näy suoraan asiakkaalle.

#### 4.2 Haastattelujen toteuttaminen

Tutkimuksen haastattelut toteutettiin pankin paikallisessa konttorissa syksyllä 2015. Tarpeesta haastatteluille mainittiin henkilökunnalle ensimmäisen kerran elokuussa 2015 ja päätös haastatella eri työtehtävissä palvelevia pankin työntekijöitä tehtiin syyskuussa 2015. Henkilöiden valinta ja itse haastattelut toteutettiin lokakuussa. Haastatteluun valituille ilmoitettiin asiasta henkilökohtaisesti ja teemahaastattelupohja lähetettiin sähköpostilla jokaiselle haastateltavalle pari päivää etukäteen, jotta näillä olisi mahdollisuus tutustua kysymyksiin ennakkoon. Tällä haettiin sitä, että haastattelutilanne olisi sujuvampi ja haastateltavat voisivat ennakkoon miettiä kysymyksiin liittyviä asioita ja vastaukset olisivat kattavampia.

Haastattelut pyrittiin pitämään mahdollisimman keskustelunomaisina, kuitenkin teemahaastattelun pohjaa ja kysymyksiä noudattaen. Johdattelua

pyrittiin välttämään mutta haastateltaville esitettiin tarvittaessa täydentäviä lisäkysymyksiä. Kaikki haastateltavat haastateltiin erikseen ja haastatteluihin varattiin noin puolesta tunnista tuntiin, mutta haastattelujen kesto oli yleensä vain 15–20 minuuttia. Haastateltavat tunsivat haastattelussa käytetyt termit kuten asiakkuuksien hallinta ja asiakaskannattavuus, joten termejä ei tarvinnut avata heille. Ennen haastattelua haastateltavilta varmistettiin vielä, onko kysymyksissä mitään epäselvyyksiä, jotka tarvittaessa selvennettiin. Tutkija nauhoitti haastattelut haastateltavien luvalla ja litteroi nauhoitetun aineiston erilliseksi tiedostoiksi. Nauhoituksia ja litterointeja käytettiin tutkimuksen aineistona.

#### 4.3 Tutkimuksen tulokset

Sen jälkeen kun kaikki haastattelut oli suoritettu ja haastatteluissa koottu aineisto oli saatu litteroitua ja läpikäytyä aloitettiin aineiston analysointi. Haastateltavien vastaukset olivat pääpiirteiltään hyvin samankaltaisia, joskin jokaisen toimihenkilön henkilökohtainen vastuualue näkyi vahvasti vastauksissa. Kaikki haastateltavat vastasivat samoihin kysymyksiin.

Tutkimuksen tulosten käsittely jaettiin tässä opinnäytetyössä alalukuihin tutkimusten teemojen eli asiakkuuksien hallinnan, asiakastiedon ja asiakaskannattavuuden mukaan. Haastateltavien vastaukset ovat siinä muodossa tekstissä sitaatteina kuin he ovat ne sanoneet, ja sitaattien perään on eritelty, mikä vastaajan työtehtävä oli.

#### 4.4 Asiakashallinta

Ensimmäinen tutkimuksen teemoista oli asiakkuuden hallinta konttorissa yleisellä tasolla. Haastateltavilta kysyttiin millaista asiakkuuksien hallintaa juuri heidän työtehtäviinsä kuuluu sekä onko konttorilla tai koko aluepankilla jotain tiettyjä ohjeistuksia asiakashallintaan liittyen. Asiakashallinta konttorissa jakautuu pääasiallisesti yksityisasiakkaisiin ja yritysasiakkaisiin, jotka oli rajattu tämän tutkimuksen ulkopuolelle. Konttorin toimihenkilöiden työtehtäviin kuuluvaan asiakkuuksien hallintaan sisältyivät yhteydenpito

asiakkaisiin, asiakkaiden tietojen kirjaaminen ja päivittäminen sekä muut asiakastiedon osa-alueet vahvasti.

*Mun työtehtävien kohalla kyse on ehkä enemmänkin näistä hallintaan, asiakkuuksien hallintaan liittyvistä asioista semmosia mitkä tulee suoraan meille tiedot väestörekisterikeskuksen kautta, asiakkaiden kuolintietoa, holhousasioita ja tämmösiä. (Asiakasvastaava)*

Konttorilla ei ollut itsenäistä ohjeistusta asiakkuuksien hallintaan tai asiakastiedon ylläpitoon vaan toiminnassa noudatettiin aluepankin antamia ohjeistuksia sekä Suomen finanssivalvonnan ja muiden viranomaistahojen laatimia vaatimuksia. Tutkimus antoi kuitenkin olettaa, että konttorilla olisi tarvetta yhtenäiselle, konttorin sisäiselle ohjeistukselle siitä, miten asiakkuuksien hallintaa hoidettaisiin yksittäisten asiakkaiden kohdalla, jotta asiakkaiden tietojen ylläpito eri asiakastapaamisissa ja tilanteissa voisi olla yhtenäisempää ja sujuvampaa.

*No pankilla on tietysti oma ohjeistus, joka pankilla on omansa. Sitten on finanssivalvonta eli FiVa joka ohjeistaa pankkeja. Ne on kaikille pankeille yhteisiä ohjeistuksia tai suosituksia. Ja sitten on nää ihan kansainväliset ohjeistukset rahanpesusta ja terrorismin ehkäisystä mitkä tulee sitten ihan EU-lainsäädännöstä. (Asiakasvastaava)*

*[Asiakkuudenhallintajärjestelmään] tulis kirjottaa tietoja asiakkaan kanssa käydyistä keskusteluista ja kirjeenvaihdosta mitkä ei välttämättä liity just siihen niinkun yksittäisiin tietoihin mutta mitä on asiakkaan kanssa keskusteltu ja mitä on sovittu ja mitä ehkä tehdään jatkossa mitkä auttaa siinä asiakkuuden hallinnassa jatkossa. (Apulaisjohtaja)*

*...muistas sinne asiakastietoihin kirjata mitä ollaan keskusteltu. Se on se suurin, myös itsellä tuppaa unohtua. (Konttorinjohtaja)*

Asiakkuuksien hallinnan ohjeistukseksi voidaan laskea se, että asiakkuudet on jaettu konttorissa toimihenkilöiden kesken. Pankkitoimihenkilöt kertoivat, että jokaisella asiakkaalla on oma asiakasvastaavansa, jonka kanssa he tapaavat tarvittaessa ja sopivat asioista. Näin asiakasta voidaan palvella paremmin ja palvelun taso on henkilökohtaisempaa. Sijoitus-

päällikön mukaan myös muut asiakasvastaavat voivat ja hoitavatkin tarvittaessa toisen toimihenkilön asiakkaita. Erityisesti isommissa sijoitusasioissa asiakkaan saattaa tavata useammin joku sijoituspuolelta kuin tämän oma asiakasvastaava.

*Mä hoidan sit aikapaljo ristiin myös asioita. Sitte mulla on myös joitain tuttuja asiakkaita joiden asioita mä oon hoitanu enemmän kun se kenen salkussa asiakkuus on piikattuna. Et sit tarpeen mukaan yrittää auttaa. (Sijoituspäällikkö)*

Sijoituspäällikön mukaan asiakasvastuu on tarvittaessa joustava, jos asiakkaan oma vastuuhenkilö tarvitsee apua tai joku toinen osaa hoitaa asian paremmin.

*Niinkun minä esimerkiks tartten jossain lainajutuissa muiden apua. (Sijoituspäällikkö)*

Konttorin henkilökunnalta kysyttiin myös, miten konttorin asiakkuuksien hallintaa voitaisiin parantaa. Haastateltujen vastaukset olivat hyvin samankaltaisia ja niistä nousi erityisesti esiin kaksi keinoa, joiden koettaisiin auttavan asiakkuuksien hallinnassa.

1. Paremmat järjestelmät
2. Oma järjestelmällisyys tietojen päivittämisessä

Parempia järjestelmiä toivoivat kaikki haastatellut. Erityisesti toivottiin sitä, että järjestelmää kehitettäisiin yksinkertaisemmaksi. Tällöin asiakkaan kaikki tiedot olisi mahdollista syöttää ja nähdä yhdestä samasta ohjelmasta sen sijaan, että tietyt tiedot syötetään yhteen järjestelmään ja toiset taas eri ohjelmaan. Tietojen levittyminen useaan eri järjestelmien koettiin ongelmana ja sen koettiin aiheuttavan toimihenkilöille ylimääräistä työtä. Nykyisellään pankkitoimihenkilöt voivat joutua toimimaan jopa kolmen eri järjestelmän välillä löytääkseen kaiken tarvittavan tiedon tai syöttääkseen tiedot oikeisiin järjestelmiin.

*Just se et ne ois yhessä paikassa se tieto, ei tarttis pompia eri järjestelmien välillä. (Sijoituspäällikkö)*

*Täähän aiheuttaa meille ylimäärästä työtä kun esimerkiks*

*korttiluoto ei näy suoraan tuol ruudul. (Konttorinjohtaja)*

*...ne tulis sieltä helposti ja automaattisesti siinä lainanteon yhteydessä eikä niin että sun täytyy mennä johonkin toiseen tai kolmanteen järjestelmään tekemään jotain laskelmia. (Asiakasvastaava)*

Apulaiskonttorinjohtaja koki oman aktiivisuuden olevan avaintekijä asiakkuuksien hallinnan parantamisessa. Asiakkaista saatavan eri rekisterien ulkopuolisen tiedon päivitys ja ylläpito tapahtuu manuaalisesti toimihenkilöiden toimesta ja on täysin heidän vastuullaan. Mitä ahkerammin tietoja päivitetään, sitä kattavampia ja laadukkaampia ne olisivat.

*...niitä ei voi mistään järjestelmästä suoraan imuroida vaan ne meidän täytyy sinne syöttää. Mä uskosin et suurin parannus on mahdollista saada sitä kautta et me ollaan parempia ja aktiivisempia käyttäjiä elikkä syötetään enemmän tietoa sinne järjestelmiin. (Apulaiskonttorinjohtaja)*

Haastateltu asiakasvastaava toivoi, että järjestelmä pakottaisi käyttäjän kohdatessa asiakkaan tarkistamaan ja päivittämään tämän tiedot tarpeeksi hyvin ennen kuin se päästää tämän eteenpäin. Tällöin tietojen päivittäminen ei olisi muistinvaraista ja se tapahtuisi useammin.

*Järjestelmä suoraan pyytäis sua täyttää nää tiedot eikä päästäis sua eteenpäin niin kuin se että sun pitäis ulkoa muistaa et ainii tääki asia piti kysyä. (Asiakasvastaava)*

Lisäksi kassatoimihenkilön mukaan kassalla asioivien asiakkaiden tietojen läpikäyminen ja päivittäminen kassatapahtumien yhteydessä on helpompaa kun käytössä on kaksi kassaa. Tällöin toimihenkilö voi rauhassa käydä kassalla olevan asiakkaan kanssa tiedot läpi ilman, että muut asiakkaat joutuvat odottamaan pitkään.

*Et tos kassallaki kun meit on kaks siin ni silloinhan se on mahdollista et voi jokaiselta kysyä mut silloin kun on yksin siinä niin ei ehkä aina kauheesti kerkee. (Kassatoimihenkilö)*

Haastatelluilta kysyttiin myös pankin käytössä olevista asiakkuudenhallinnan järjestelmistä. Kaikki konttorin käyttämät varsinaiset asiakasjärjestelmät olivat yhtenäisiä koko aluepankin kanssa. Pankin toimihenkilöt pystyivät kirjaamaan järjestelmiin asiakkaan perustietoja, näiden kanssa käyttäjä

keskusteluita sekä muistioita tapaamisista. Järjestelmistä näki tarvittaessa myös asiakkaan kannattavuuden sekä tämän tuotot ja tästä aiheutuvat kulut euromääräisesti. Itsenäisiä järjestelmiä konttorilla ei ollut. Järjestelmien sijaan konttori kuitenkin ylläpitää listaa sekä yritys- että yksityispuolen tärkeimmistä asiakkaistaan ja referenssiasiakkuuksistaan.

*Sen lisäksi meil on yrityspuolella tää focus-asiakas raportti ja raportointi eli on määriteltävä ne tärkeimmät asiakkaat... (Konttorinjohtaja)*

#### 4.5 Asiakastieto

Opinnäytetyön laadullisen tutkimuksen toisena teemana oli asiakastieto, sen tarve ja hyödyntäminen pankissa. Konttorin toimihenkilöiltä kysyttiin, miten asiakastiedon tarve näkyy heidän työtehtävissään. Vastaukset vaihtelivat hyvin paljon riippuen pankkitoimihenkilöiden työtehtävistä. Esimiestason henkilöt tarvitsivat asiakastietoa varsinkin asiakastapaamisissa ja muissa yhteydenotoissa asiakkaaseen.

*Me ollaan sellasen tietopankin äärellä, tietovirran äärellä josta voi sitten valita ne asiakkaat joita lähestyy. (Konttorinjohtaja)*

Kaikilla haastatelluilla asiakastiedon tarve näkyi tarpeena tietää asiakkaan taloudellinen tilanne ja palvelut, jotta tiedetään esimerkiksi kuinka paljon lainaa tälle voidaan myöntää ja mitä palveluita tälle kannattaa tarjota sen pohjalta, mitä palveluita asiakkaalla on jo ennestään. Mitä paremmin ja tarkempaa tietoa oli saatavilla, sitä paremmin asiakkaan tarpeisiin voitiin vastata. Asiakasvastaava koki tarvitsevänsä asiakastietoa asiakaskäyttäytymisen tarkastelussa hoitaessaan pankin asiakkaiden tilinylityksiä tai lainanhoidon viiveitä.

*...hoidan pankin tilinylityksiä ja jos on lainanhoidossa viiveitä, niin se asiakaskäyttäytyminen näkyy sieltä asiakastiedosta. (Asiakasvastaava)*

Pankkitoimihenkilöiltä kysyttiin myös sitä, miten he ylläpitävät asiakastietoa työtehtävissään. Tässäkin kohtaa asiakastapaamiset näyttelivät vah-

vaa roolia. Jokainen toimihenkilö kertoi, että asiakastiedot yritetään päivittää tarvittaessa asiakastapaamisten yhteydessä pankin asiakastietojärjestelmään. Asiakastiedon tärkeyttä ja tiedon laatua painotettiin. Asiakastiedon sisältö vaihteli hieman toimihenkilökohtaisesti, mutta oli yleisellä tasolla sama. Asiakkaan perustiedot, tämän kanssa käydyt keskustelut sekä asiakkaan varallisuus olivat yleisimmät käsitellyistä asiakastiedoista mainitut.

*No kyl se samalla lailla kun kaikki muutkin täällä eli pyritään kirjaamaan se sinne järjestelmään ylös mitä on neuvoteltu ja mitä on sovittu tulevaisuudesta ja mitä palveluita on tarjottu ja mitä asiakas on niihin vastannu. (Konttorinjohtaja)*

*Eli niitä perusasioita. Yksin, kaksin asuu, missä asuu, mil-lasessa paikassa asuu. Mikä on sen omistus missäkin, likvidiä vai kiinteetä metsää, sekä että. Meillä on oma paikka mihin me kirjoitetaan, siellä ne tiedot säilyy. (Sijoituspäällikkö)*

Tutkimuksessa selvitettiin myös, onko konttorin työntekijöillä ajatuksia siitä, miten asiakastiedon ylläpitoa voisi aluepankissa tai konttorissa parantaa sekä miten asiakastieto saataisiin parhaiten pidettyä ajan tasalla erityyppisten asiakkaiden kohdalla. Ratkaisuina pidettiin pankkitoimihenkilöiden mielestä sekä parempaa teknologiaa että omaa viitseliäisyyttä. Asiakasvastaavan mielestä verkkopankki olisi avaintekijä asiakkaan perustietojen ylläpidon parantamisessa. Verkkopankin tulisi tarvittaessa pakottaa tai ainakin ehdottaa asiakasta täyttämään omat perustietonsa ennen kuin hän pääsee etenemään.

*No kyllä verkkopankki on siinä avainasemassa. Se tavoittaa todella helposti ja edullisesti ison määrän asiakkaita ja siellä pyydetään asiakkaita päivittämään tietojaan. (Asiakasvastaava)*

Kaikilla asiakkailla ei kuitenkaan ole syystä tai toisesta johtuen verkkopankkia eivätkä he siis voi itsenäisesti päivittää tietojaan sitä kautta. Tällaisia asiakkaita ovat varsinkin vanhukset, mutta kaikilla nuoremmillakaan



asiakkailla ei välttämättä verkkopankkia ole. Haastateltujen mielestä tällaisissa tapauksissa ensisijaisesti asiakastapaamiset tulisi käyttää hyödyksi varsinkin asiakkaan perustietojen ylläpidon osalta.

*Se on tietysti vähän haasteellisempaa jos ei oo verkkopankkia. Verkkopankki on tänä päivänä sellanen hyvä, sitte meidän täytyy vaan olla yhteydessä asiakkaisiin ja käyttää nää kaikki asiakastapaamiset hyödyksi... (Apulaisjohtaja)*

Konttorinjohtajan mielestä ennen jokaista asiakastapaamista tulisi tutustua asiakkaan jo olemassa oleviin tietoihin ja suorittaa tapaamisen aikana asiakkaan tarvekartoitus. Näitä asioita konttorissa harjoitellaan esimerkiksi puhelinsoitto- ja muiden harjoitusten avulla.

*Mun mielestä tärkeintä on se, että aina kun asiakkaan kanssa keskustellaan ni se olemassa oleva tieto otetaan sieltä ja analysoidaan ennen tapaamista. (Konttorinjohtaja)*

Asiakastiedon ylläpidossa ongelmaksi konttorin apulaisjohtaja mainitsi myös vanhat, konttorin työntekijöiden hyvin tuntemat asiakkaat. Näiden kohdalla tarpeelliset, jopa lain velvoittamat tiedot on joskus kenties kirjattu paperille ennen sähköisiä järjestelmiä tai asiakassuhde on jopa alkanut ennen lain tiukentuneita vaatimuksia. Apulaisjohtajan pitää tietojen kysymistä heiltä vaikeampana, sillä asiakas saattaisi ihmetellä, miksi tällaisia kysytään vaikka osapuolet tuntevatkin jo toisensa. Uusilta asiakkailta tietojen kysyminen kerralla on helpompaa, koska nämä ovat apulaisjohtajan mukaan avoimempia ja käsittävät tietojen tarpeen.

*... asiakastietojen kerääminen on tavallaan helpompaa siinä elinkaaren alussa, asiakkuuden alussa koska asiakaskin ymmärtää sen että me halutaan hänestä nää kaikki tiedot ja asiakas on avoin silloin sille. (Apulaisjohtaja)*

#### 4.6 Asiakkuuden elinkaari ja asiakaskannattavuus

Opinnäytetyön kolmantena teemana tutkin asiakaskannattavuutta tutkimuskohteena olevassa pankissa, sekä sitä onko asiakkuuden elinkaaren eri vaiheilla vaikutusta asiakkaan kannattavuuteen. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, onko asiakastiedolla vaikutusta asiakaskannattavuuteen,

onko asiakastiedosta hyötyä kannattavuuden suunnittelussa, seuraako pankki asiakaskannattavuuttaan ja miten. Lisäksi haluttiin selvittää millä tavoin pankki voisi haastateltujen mielestä parantaa asiakaskannattavuuttaan. Asiakkuuden elinkaari liitettiin asiakaskannattavuuden teemaan, koska uudet asiakkuudet eivät välttämättä ole niiden elinkaaren alussa kannattavia. Tämä näkyy varsinkin nuorten asiakkaiden kohdalla, joille pankin tarjoamat palvelut ovat usein ilmaisia tiettyyn ikävuoteen asti.

*Tämmöset just valmistuneet joilla ei oo säästöjä niin ne-  
hän ei välttämättä ole niitä [kannattavia]. (Konttorinjohtaja)*

Asiakkaan kannattavuuden kehitys elinkaaren eri vaiheissa näkyy pankin sijoituspäällikön mielestä siinä, että mitä pidempi asiakassuhde on, sitä kannattavampi se hänen mielestään yleensä on, varsinkin sijoituspuolella. Asiakkaan varallisuus on ehtinyt kasvaa, jolloin myös pankki saa osansa asiakkaan kasvaneesta varallisuudesta. Laina-asiakkaiden kanssa tilanne on kuitenkin toisinpäin ja asiakkaan kannattavuus laskee lainan poismak-  
samisen myötä. Sijoituspäällikön mielestä palvelut eivät välttämättä juuri-  
kaan lisääny elinkaaren aikana ainakaan niiden saavutettua tietyn pis-  
teen, jonka jälkeen pankilla ei ole tarjota tarpeellisia palveluita asiakkaalle.

*Se riippuu sijoituspuolella yleisesti menee niin että, mitä  
pidempiaikasempi suhde se on, sitä kannattavampi se on.  
[-] Ne on ihan muutamissa [palveluissa] missä liikutaan. [-]  
Lainaa maksetaan pikkuhiljaa pois niin käytännössä se  
tuotto laskee koko ajan. (Sijoituspäällikkö)*

Kysyttäessä haastateltavilta, miten asiakastieto heidän mielestään vaikut-  
taa asiakkaan kannattavuuteen, he nostivat esiin sekä negatiivisen että  
positiivisen tiedon vaikutuksen asiakassuhteeseen. Konttorinjohtaja ja  
asiakasvastaava kertoivat varsinkin maksuhäiriöiden ja muun negatiivisen  
maksukäyttäytymistiedon kuten tilinylitysten vaikuttavan esimerkiksi laino-  
jen hinnoitteluun korottavasti tai kokonaan kieltävästi luottotappioiden vält-  
tämiseksi.

*Tää riippuu vähän et minkälaista tietoo, onks se positii-  
vista vai negatiivista et jos rupee tulee maksuhäiriöö ja tän  
tyyppisiä niin kylhän meillä sit joutuu suurennuslasin alle.  
(Konttorinjohtaja)*

Konttorinjohtajan mielestä positiivisesti kannattavuuteen vaikuttavaa asiakastietoa olivat esimerkiksi onnistuneista kaupoista tulleet uutiset sekä julkisista tietolähteistä peräisin olevat tiedot kuten verotiedot. Lisäksi apulaisjohtajan ja kassatoimihenkilön mielestä asiakkaan riittävä tunteminen parantaa pankin ja asiakkaan välistä kannattavuutta, koska pankki tietää millaisia palveluita asiakkaalla on, mitä hän tarvitsee ja pystyy paremmin tarjoamaan näitä hänelle.

*Se että jos me pystytään tarjoamaan asiakkaalle sellanen tuote tai palvelu josta ois myös hänelle hyötyä. Ettei oo turhia, sellanen mistä koituu vaan turhia kuluja meille ja asiakas ei ees hyödy siitä. (Kassatoimihenkilö)*

Positiivisten ja negatiivisten tietojen vaikutusten lisäksi asiakastieto vaikuttaa pankkitoimihenkilöiden mielestä asiakkaan kannattavuuden suunnittelussa varsinkin asiakkaan luottoluokitukseen. Samalla tavoin kuin maksuhäiriöt vaikuttivat lainan hinnoittelun korottamiseen, hyvä varallisuus ja tulotaso näkyvät lainan hinnassa laskevinä tekijöinä.

Haastattelutilanteessa pankin toimihenkilöiltä kysyttiin, kuinka pankki seuraa asiakkaan kannattavuutta heidän mielestään. Vastaukset vaihtelivat työtehtävien mukaan, mutta vastausten yleinen linja kuitenkin oli, että kannattavuutta seurataan kuukausitasolla. Yksittäisten asiakkaiden kannattavuutta ei suoraan seurata vaan toimihenkilöiden mukaan jokainen seuraa oman asiakaskantansa tuottavuutta. Apulaisjohtaja kertoi henkilöasiakaspuolella ryhmien kannattavuuden seuraamisen olevan järkevämpää kuin yksittäisten asiakkuuksien. Konttorinjohtajan mukaan jokaisella asiakkaalla on myös vuosituottotavoite, joka on 1000 euroa. Hänen mukaansa asiakaskannattavuuden tarkka seuraaminen ei kuitenkaan enää nykyään ole niin suuressa roolissa kuin se oli muutama vuosi sitten koko aluepankin tasolla.

*[Asiakaskannattavuus] ei oo se seurannan kohde mikä oli pari vuotta sitte koko aluepankissa. (Konttorinjohtaja)*

Yksittäisten asiakkaiden kannattavuuden kohdalla paras seurantatapa on toimihenkilöiden mielestä asiakastapaamiset sekä pankin asiakkuudenhal-

lintajärjestelmät. Järjestelmistä toimihenkilöiden on mahdollista nähdä asiakkaidensa euromääräiset kulut, tuotot ja kannattavuus sekä kuinka paljon mikäkin asiakkaan palvelu tuottaa.

Haastateltavilta kysyttiin, miten pankki voi heidän mielestään parhaiten vaikuttaa asiakaskannattavuuteensa. Kannattavuutta parantavina tekijöinä pidettiin toimintasuunnitelman noudattamista, asiakasvalintaa, oikeanlaisten palveluiden tarjoamista ja turhien palveluiden vähentämistä sekä oikeanlaista hinnoittelua.

Apulaisjohtajan mielestä tärkein kannattavuuteen vaikuttava tekijä oli asiakasvalinta. Pankin tulee valita asiakkaikseen sellaisia, joiden asiakassuhteilla on edellytyksiä kasvaa ja muuttua kannattavammiksi pankin näkökulmasta. Toinen mahdollisuus vaikuttaa kannattavuuteen apulaisjohtajan mielestä on pankin tarjoamien palveluiden laatu. Palveluiden tulee sekä tuottaa pankille mutta pitää asiakas tyytyväisenä. Apulaisjohtajan mukaan tyytyväinen asiakas tuo pankkiin parhaimmillaan muita kannattavia asiakkaita.

*Ja sit kun se on tyytyväinen se asiakas se tuo meille ehkä uusia asiakkuuksia jolloin se kokonaiskannattavuus meillä paranee. (Apulaisjohtaja)*

Asiakasvastaavan mielestä asiakkaiden turhia palveluita tulisi karsia yksittäisien asiakkuuksien kannattavuuden parantamiseksi. Tällaisia turhia palveluita ovat esimerkiksi tyhjät ja käyttämättömät tilit tai kortit. Käyttämättömät palvelut aiheuttavat kustannuksia sekä pankille, että asiakkaalle. Turhien palveluiden sijaan asiakkaalle tulisi tehdä kannattavaa ja tarpeellista lisämyyntiä.

*Sillä tavoin että aina kun niitä asiakkaita tavataan niin turhat palvelut karsitaan pois jos siellä on käyttämättömiä tilejä niin nehan maksaa pankille ja jos on käyttämättömiä kortteja lopetaan ne. (Asiakasvastaava)*

Sijoituspäällikkö nimesi kannattavuuteen vaikuttavana tekijänä hinnoittelun. Hänen mukaansa kannattavuuden muuttaminen voi kuitenkin olla hidas prosessi jos kyseessä on esimerkiksi lainaa ottanut asiakas, jonka laina on hinnoiteltu halvaksi. Tällaisen asiakkaan kannattavuus voi pysyä

matalana niin kauan kuin lainaa maksetaan samoilla hinnoilla eikä asiakas halua tai tarvitse muita palveluita.

*Se voi olla et se on hidas prosessi, esim jos laina on otettu joitain vuosia sitten edullisella marginaalilla ni voi olla et me ei pystytä vaikuttaa siihe asiakaskannattavuutee monee vuotee jos se ei halua muita palveluita. (Sijoituspäällikkö)*

#### 4.7 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat tutkimuksen arviointikriteerejä, joilla mitataan tutkimuksen laatua, pätevyyttä ja luotettavuutta. Validiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyttä, esimerkiksi sitä ovatko tutkimuksen lähteet riittävän hyviä tai haastateltavat päteviä vastaamaan tutkimuksen kysymyksiin. Reliabiliteetti puolestaan mittaa tutkimuksen luotettavuutta eli onko tutkimus toistettavissa ja tulokset toistaessa samankaltaisia kuin aikaisemmin (Hiltunen 2009).

Tutkimuksen validiteetti on hyvä. Teemahaastattelurungon kysymykset olivat selviä ja haastateltaville annettiin mahdollisuus tutustua niihin etukäteen. Haastateltavat myös tunsivat tutkimuksen aiheen ja termit riittävän hyvin. Haastateltavilta kysyttiin vielä ennen haastattelutilannetta halusivatko he selvennystä johonkin kysymykseen, ja kysymyksiin oli mahdollista palata haastattelun aikana tai sen loppuksi. Tarvittaessa haastateltaville esitettiin täsmentäviä kysymyksiä. Tutkimuksen kysymykset vastasivat tutkimuksen aiheeseen eli asiakkuuksien hallinnan ja asiakastiedon tärkeyteen ja hyödyntämiseen pankissa. Teemahaastattelun tulokset oli helppo analysoida ja niistä oli mahdollista tehdä johtopäätöksiä tutkimuksen aiheen mukaisesti.

Tutkimuksen reliabiliteetti oli hyvä. Jos tutkimus toistettaisiin uudestaan jonkin ajan päästä tai eri toimihenkilöillä, eivät vastaukset eroaisi huomattavasti nykyisistä. Tutkimusta varten haastateltiin viittä konttorin toimihenkilöä samalla teemahaastattelurungolla ja heidän vastauksensa eivät juuri poikenneet toisistaan samojen kysymysten kohdalla. Luotettavuutta tukee

myös se, että jokainen haastateltava työskenteli tutkimuskohteena olleessa pankissa eri työtehtävissä. Haastatellut toimihenkilöt vastasivat kysymyksiin oman työtehtävänsä näkökulmasta. Lisäksi jokaisella haastateltavalla oli työkokemusta pankkialalta vähintään yksi vuosi, enemmistöllä kuitenkin yli viisi vuotta. Haastattelussa noudatettiin teemahaastattelupohjan kysymyksiä ja mahdollisia johdattelevia kysymyksiä pyrittiin välttämään parhaimman mukaan.

#### 4.8 Johtopäätökset sekä jatkotutkimusaiheet

Tutkimus antaa hyvän kuvan Pankki X:n asiakkuuksien hallinnan nykytilanteesta. Pankin henkilökunta on tietoinen omiin tehtäviinsä kuuluvasta asiakkuuksien hallinnasta ja toteuttaa sitä parhaansa mukaan päivittäisessä työssään. Toimihenkilöt ovat tietoisia lain ja Finanssivalvonnan pankkimailmalle asettamista vaatimuksista ja säädöksistä ja toimivat niiden ohjeistusten mukaan. Kohdepankissa jokainen konttori toimii itsenäisesti mutta konttorilla ei siitä huolimatta ollut aluepankin ohjeistuksen lisäksi omia käytäntöjään asiakkuuksien hallinnan tai asiakastiedon edistämiseksi. Haastattelut antoivat kuitenkin ymmärtää, että tarve tällaiselle yhteiselle, konttorin omalle linjaukselle asiakastapaamisia varten olisi jotta asiakkuuksien hallinta olisi sujuvampaa. Haastattelujen perusteella tutkija päätyi seuraavanlaiseen ratkaisuun (taulukko 4).

Taulukko 4. Asiakashallinnan toimenpiteet tapaamisessa ja kassalla

<b>Asiakastapaamisessa</b>	<b>Kassatapaamisessa</b>
Tarkista, onko asiakkaan sähköisessä arkistossa kelvollinen, voimassaoleva kuvallinen henkilöllisyystodistus	Tarkista, onko asiakkaan sähköisessä arkistossa kelvollinen, voimassaoleva kuvallinen henkilöllisyystodistus
Tarkista, ovatko asiakkaan tiedot sähköisessä arkistossa	Tarkista, ovatko asiakkaan tiedot sähköisessä arkistossa

Mikäli tarpeen, päivitä tiedot ajan tasalle	Jos asiakas hankkii uuden palvelun, päivitä tiedot tarvittaessa
Kirjaa asiakastapaamisen tiedot ja tapahtumat muistioon	

Noudattamalla näitä toimenpiteitä sekä pitämällä tarvittaessa kahta kassapistettä auki pystyttäisiin parantamaan henkilökunnan järjestelmällisyyttä asiakastiedon ylläpidossa. Toinen tutkimuksessa esiin noussut tarve oli asiakkaiden oma osallistuminen heidän tietojensa ajantasaisuuteen varsinkin verkkopankin välityksellä. Tietojen ylläpidon näkökulmasta paremmalla verkkopankkikyselyllä tavoitettaisiin suurempi osa asiakkaista kuin toimihenkilöiden panoksella. Tähän tutkimuksen kohdekonttori ei kuitenkaan pysty itse vaikuttamaan vaan se kuten muutkin tutkimuksen aikana esiintuodut järjestelmä- ja tekniset parannukset ovat aluepankin päätettävänä.

Kaikki haastateltavat ymmärsivät asiakastiedon tärkeyden työtehtävissään. Asiakastiedon tarve vaihteli työtehtävittäin asiakkaan perustietojen ylläpidosta tilinylitysten seuraamiseen ja sijoitustuotteiden tarjontaan. Ongelmaksi asiakastietojen ylläpidossa aiemmin mainitun oman aktiivisuuden lisäksi mainittiin vanhat asiakkaat, joiden tietoja on vaikea kysyä. Tutkija suosittaa, että nämäkin tiedot kuitenkin käytäisiin vaikka jonkin tekosyyn varjolla läpi asiakastapaamisessa edes kerran. Toinen tutkimuksessa ilmennyt ongelma oli useamman eri järjestelmän käyttö asiakastiedon ylläpidossa. Haastatellut toivoivat, että kaikki pankkityössä tarvittava asiakastieto olisi päivitettävissä ja saatavissa yhdestä järjestelmästä useamman eri järjestelmän sijaan. Näin säästyisi sekä aikaa että vaivaa ja tietojen ylläpito olisi yksinkertaisempaa. Tähän konttori ei kuitenkaan itse pysty vaikuttamaan, sillä järjestelmän kehittäminen on aluepankin vastuulla. Haastatellut ymmärsivät myös asiakastiedon ja asiakaskannattavuuden välisen yhteyden. Asiakastieto vaikuttaa varsinkin asiakassuhteen palveluiden hinnoitteluun molempiin suuntiin riippuen siitä, onko se positiivista vai negatiivista.

Pankki on asettanut asiakaskannalleen tuottotavoitteet, jotka ovat tarpeeksi korkeat, mutta myös mahdolliset toteuttaa. Pankissa nähdään myös tärkeänä asiakkuuden elinkaari. Nuorilta asiakkailta ei peritä kuluja samalla tavoin kuin vanhoilta ja asiakassuhteen vanhentuessa asiakkaalle tarjotaan tämän tarpeen mukaan lisää palveluita joilla kannattavuutta kasvatetaan. Turhia palveluita ei tarjota ja niitä yritetään jopa karsia molempien osapuolten etujen mukaisesti.

Jatkotutkimusehdotuksina asiakkuuksien hallinnalle pankissa tutkija ehdottaa samojen tutkimusaiheiden läpikäyntiä Pankki X:n konttorin yrityspuolella, sillä nykyinen tutkimus keskittyi ainoastaan pankin henkilöasiakkuuksiin. Tämän lisäksi jatkotutkimuksia voitaisiin tehdä asiakkaan näkökulmasta liittyen pankissa asiointiin, pankin palveluiden ja vaatimusten tuntemiseen sekä siihen, mitä hyötyä asiakkaan tuntemisesta on asiakkaalle itselleen.



## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoitus oli selvittää, miten asiakkuuksien hallinta näkyy pankkimaailmassa. Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, miten Pankki X hoitaa asiakkuuksien hallintaa, asiakastietoaan ja asiakaskannattavuuttaan. Kohdepankki pystyy myös halutessaan hyödyntämään saatuja tuloksia oman asiakashallintansa parantamisessa.

Opinnäytetyö koostui teoriaosasta sekä empiirisestä tutkimusosasta. Opinnäytetyön teoriaosa jakautui kahteen päälukuun, joista ensimmäinen käsiteli asiakkuuksien hallintaa, asiakastietoa sekä asiakaskannattavuutta yleisellä tasolla. Toinen pääluku puolestaan käsiteli asiakkuuksien hallintaa pankkimaailman näkökulmasta.

Opinnäytetyön empiirisen osan tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jota varten haastateltiin viittä Pankki X:n konttorin toimihenkilöä eri työtehtävistä. Haastattelut toteutettiin elokuussa 2015 kohdepankin konttorissa. Haastatelluilta kysyttiin muun muassa asiakkuuksien hallinnan tarpeesta heidän työtehtävissään, asiakastiedon ylläpidosta sekä asiakaskannattavuudesta.

Tutkimuksen tulosten mukaan Pankki X:n konttorin henkilökunta ymmärtää asiakkuuksien hallinnan tärkeyden ja soveltaa sitä päivittäisessä työssään. Sama koskee myös asiakastiedon ylläpitoa ja asiakaskannattavuutta. Haastattelussa toimihenkilöt toivat esiin mahdollisia ratkaisuja sekä asiakastiedon ylläpidon, että asiakaskannattavuuden parantamiseksi. Nämä ratkaisut kirjattiin opinnäytetyön tutkimusosaan.

Osa opinnäytetyön tutkimuksen materiaalista ja vastauksista oli rajattu julkisen julkaisun ulkopuolelle toimeksiantajan vaatimuksesta niiden sisältyessä Pankki X:n toimintasuunnitelmia ja liikesalaisuuksia.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet

Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.

Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum.

Kannisto, P., Salenius, B-M. & Sigfrids, C. 2005. Johtamisen pakolliset kuviot. Helsinki: Talentum.

Kontkanen, E. 2009. Pankkitoiminnan käsikirja. Vammala: FINVA.

Krishnan, S. 2014. The Power of Mobile Banking. How to profit from the revolution in retail financial services. New Jersey: Wiley.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.

Nousiainen, S. & Sundberg, S. 2009. Sijoituspalveluopas. Espoo: FINVA.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.

Payne, A. 2009. Handbook of CRM. Kidlington: Elsevier.

### Elektroniset lähteet

Finanssivalvonta. 2010. Suomessa toimiville pankeille. Pankkien pitkän aikavälin kannattavuuden ja asiakkaansuojan turvaaminen. [viitattu 17.9.2015]. Saatavissa: [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Valvottavatiedotteet/2010/Documents/Kirje\\_Suomessa\\_toimiville\\_pankeille\\_310310.pdf](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Tiedotteet/Valvottavatiedotteet/2010/Documents/Kirje_Suomessa_toimiville_pankeille_310310.pdf).

Finanssivalvonta. 2015. Finanssiasiakas. [viitattu 8.9.2015]. Saatavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Pages/Default.aspx>.

COCC. 2015. 4 Ingredients for Successful CRM. [viitattu 10.9.2015]. Saatavissa: <https://www.cocc.com/whitepaper/5/4-ingredients-successful-crm>.

Corelynx Inc. 2013. How CRM is transforming financial service industry. [viitattu 8.9.2015]. Saatavissa: <http://www.enterprisecioforum.com/how-crm-transforming-financial-service-i/>.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. [viitattu 21.10.2015]. Saatavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf).

Kalmi, R. 2012. Tässä ovat pankkien kehnoimmat asiakkaat. [viitattu 16.9.2015]. Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/raha/2012/09/06/tassa-ovat-pankkien-kehnoimmat-asiakkaat/201237152/139>.

Kalmi, R. 2015. Oletko pankille pelkkä riesa? [viitattu 16.9.2015]. Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/raha/2015/02/12/oletko-pankille-pelkkariesa/20151839/139>.

Kokko, O. 2010. Varo, voit olla pankille C-luokan asiakas. [viitattu 16.9.2015]. Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/raha/2010/09/02/varo-voit-olla-pankille-c-luokan-asiakas/201012106/139>.

Laine, A. 2013. Asiakassuhteiden aktiivinen johtaminen. [viitattu 26.8.2015]. Saatavissa: <http://www.lily.fi/blogit/chasing-my-future/53-asiakassuhteiden-aktiivinen-johtaminen>.

Lundalogik. 2015. Kaikki CRM:stä. [viitattu 24.8.2015]. Saatavissa: <http://www.lundalogik.fi/crm/>.

- Mauno, A. 2015. Pankki tiukkana, asiakkaalta kaikki tai ei mitään. [viitattu 12.9.2015]. Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/pankki-tiukkana-asiakkaalta-kaikki-tai-ei-mitaan/rW6EABVJ>.
- Niemeläinen, J. 2013. Ajattelit sitten maksaa laskun? Pulita viisi euroa. [viitattu 16.9.2015]. Saatavissa: <http://www.taloussanommat.fi/porssi/2013/07/09/ajattelit-sitten-maksaa-laskun-pulita-viisi-euroa/20139379/170?pos=related>.
- Oracle. 2002. Customer Relationship Management in the Financial Services Industry. [viitattu 10.9.2015]. Saatavissa: <http://www.oracle.com/us/media/056943.pdf>.
- Peppard, J. 2000. Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. [viitattu 12.9.2015]. Saatavissa: <https://web.fe.up.pt/~ee94159/sne/artigo2.pdf>.
- Riivari, J. 2005. Mobile Banking: A power new marketing and CRM tool for financial services companies all over Europe. [viitattu 8.9.2015]. Saatavissa: <http://www.ingentaconnect.com/content/pal/fsm/2005/00000010/00000001/art00002>.
- Rouse, M. 2013. Customer Relationship Management (CRM) Definition. [viitattu 5.9.2015]. Saatavissa: <http://searchcrm.techtarget.com/definition/CRM>.
- Sandor, M. 2014. CRM for Banking: A Few Special Considerations. [viitattu 7.9.2015]. Saatavissa: <https://blog.imason.com/crm-for-banking-special-considerations/>.
- Santaharju, T. 2015. Miljoonasakot Ruotsin Nordealle – ei ole kyllin tarkkana rahanpesun varalta. [viitattu 1.10.2015]. Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/miljoonasakot\\_ruotsin\\_nordealle\\_\\_ei\\_ole\\_kyllin\\_tarkkana\\_rahanpesun\\_varalta/8001792](http://yle.fi/uutiset/miljoonasakot_ruotsin_nordealle__ei_ole_kyllin_tarkkana_rahanpesun_varalta/8001792).

Sataosaajat. 2015. Asiakkuudenhallinto – Asiakassuhde kehdestä haetaan. [viitattu: 28.8.2015]. Saatavissa: <http://www.sataosaajat.fi/kehittamiskeskus/asiakkuudenhall1.html>.

Taloussanomat. 2010. Tee tulosta, johda asiakaskannattavuutta. [viitattu 27.8.2015]. Saatavissa: [http://www.taloussanomat.fi/files/Asiakaskannattavuus\\_18-3-2010\\_ICMI\\_Cox\\_IPSS.pdf](http://www.taloussanomat.fi/files/Asiakaskannattavuus_18-3-2010_ICMI_Cox_IPSS.pdf).

Tepsa, K. 2012. Miten valitsen pienen yrityksen CRM:n? [viitattu 23.8.2015]. Saatavissa: <http://www.zento.fi/blog/miten-valitsen-pienen-yrityksen-crmn/>.

Tilastokeskus. 2015. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [viitattu 28.9.2015]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>.

Verohallinto 2015. FATCA-sopimus astui voimaan. [viitattu 9.9.2015]. Saatavissa: [https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa\\_Verohallinnosta/Tiedotteet/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/FATCA\\_sopimus\\_astui\\_voimaan%2835689%29](https://www.vero.fi/fi-FI/Tietoa_Verohallinnosta/Tiedotteet/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/FATCA_sopimus_astui_voimaan%2835689%29).

Westerling, R. 2014. Oikean asiakastiedon merkitys. [viitattu 26.8.2015]. Saatavissa: <http://www.asml.fi/blogi/oikean-asiakastiedon-merkitys/>.

#### Haastattelut

Apulaisjohtaja. Pankki X:n Lahden konttori. 7.10.2015.

Asiakasvastaava. Pankki X:n Lahden konttori. 7.10.2015.

Kassatoimihenkilö. Pankki X:n Lahden konttori. 19.10.2015.

Konttorinjohtaja. Pankki X:n Lahden konttori. 7.10.2015.

Sijoituspäällikkö. Pankki X:n Lahden konttori. 12.10.2015.

## LIITTEET

### **Teemahaastattelupohja**

#### Asiakkuuksien hallinta

- Minkälaista asiakkuuksien hallintaa työtehtäviisi kuuluu?
- Minkälaista asiakkuuksien hallinnan ohjeistusta pankilla/konttorilla on?
- Miten asiakastiedon tarve näkyy työtehtävissäsi?
- Miten käsittelet tai ylläpidät asiakastietoa työssäsi?
- Miten asiakastiedon ylläpitoa voisi mielestäsi parantaa?
- Millä tavoin asiakastietoa saataisiin pidettyä parhaiten ajankohtaisena eri asiakkaiden kohdalla?
- Miten asiakassuhteen elinkaari ja elinkaaren kannattavuus näkyy pankissa?
- Miten eri asiakastieto vaikuttaa asiakassuhteeseen tai asiakkaan kannattavuuteen?
- Seurataanko asiakaskannattavuutta ja miten?
- Millä keinoin pankki voi mielestäsi vaikuttaa asiakaskannattavuuteen?
- Onko asiakastiedosta hyötyä asiakaskannattavuuden suunnittelussa?
- Minkälaisia asiakashallinnan järjestelmiä pankilla/konttorilla on käytössään?
- Millä tavoin pankki voisi mielestäsi parantaa asiakashallintaansa?
- Entä asiakaskannattavuuttaan?