

Joni Petäjävirta

Asiakkuudenhallinta pankkialan yrityksessä

Opinnäytetyö

Kevät 2018

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (AMK), liiketalous



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä: Joni Petäjävirta

Työn nimi: Asiakkuudenhallinta pankkialan yrityksessä

Ohjaaja: Terhi Anttila

Vuosi: 2018

Sivumäärä: 67

Liitteiden lukumäärä: 3

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia pankkiasiakkuuteen liittyviä tekijöitä. Ensimmäisenä tavoitteena oli perehtyä asiakkuudenhallintaan. Toisena tavoitteena oli toteuttaa tutkimus korkeakouluopiskelijoille pankkiasiakkuuteen liittyen.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys käsittelee asiakkuudenhallintaa, jonka tavoitteena on asiakkuuksien kasvattaminen ja syventäminen. Onnistuessaan asiakkuudenhallinnan tuloksena syntyy asiakastytyvääisyyttä ja -uskollisuutta sekä arvokkaampia asiakkuuksia. Asiakkuudenhallintaan liittyen työssä tarkastellaan muun muassa asiakkuuden elinkaarta, asiakasryhmien segmentointia ja asiakastietoa, sen keräämistä sekä hyödyntämistä, asiakastytyvääisyyttä ja asiakasuskollisuutta.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena Webropol-ohjelman avulla luodulla lomakkeella. Kyselytutkimukseen sisältyi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä, jotka koskivat vastaajien pankkiasiakkuuksia, mieltymyksiä ja asenteita sekä pankinvaihtoon liittyviä teemoja. Kysely asetettiin marraskuussa 2017 näkyville Seinäjoen ammattikorkeakoulun Intraan, jossa siihen vastasi 65 opiskelijaa.

Saatujen vastausten perusteella selvisi, että verkkopalveluilla ja internetillä on merkittävä rooli pankkiasioiden hoidossa. Vastaajat arvostivat toimivia verkko- ja mobiilipalveluita, nopeaa tavoitettavuutta sekä palveluiden maksuttomuutta. Myös tiedonhaussa eri internetkanavat olivat suuressa suosiossa. Tutkimuksessa selvisi, että suurin osa vastaajista ei suunnittele vaihtavansa pankkia lähitulevaisuudessa.

Avainsanat: asiakkuuden elinkaari, segmentointi, asiakastieto, asiakastytyväisyys, asiakasuskollisuus

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Business Management

Specialisation: Business Development

Author: Joni Petäjävirta

Title of thesis: Customer relationship management by a bank

Supervisor: Terhi Anttila

Year: 2018

Number of pages: 67

Number of appendices: 3

The purpose of the thesis was to study factors related to bank customership. The first objective was to get acquainted with customer relationship management. The second objective was to perform a survey among the students of a university of applied sciences regarding bank customership.

The theoretical framework of the thesis focuses on customer relationship management, whose purpose is to grow and deepen customership. When successful, customer relationship management generates customer satisfaction and loyalty as well as more valuable customership. In connection to customer relationship management, the thesis examines customer life cycle, customer segmentation, customer information and its collection and use, customer satisfaction, and customer loyalty.

The survey was carried out as a quantitative survey with a questionnaire created with the Webropol program. The survey included structured and open-ended questions related to bank customership, preferences, attitudes, and themes related to switching banks. In November 2017, the survey was uploaded on the Intranet of Seinäjoki University of Applied sciences, and it gathered answers from 65 students.

Based on the received answers, it became clear that network services and the Internet have an important role for people doing their banking business. The respondents valued functional online and mobile services, quick reachability, and free services. Different Internet channels are also important for finding information. The survey found that most of the respondents are not planning on switching banks in the near future.

Keywords: customer life cycle, segmentation, customer information, customer satisfaction, customer loyalty

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2 Pankkiala yleisesti.....	9
2 ASIAKKUUDENHALLINTA	11
2.1 Asiakkuuden elinkaari	12
2.2 Asiakkaiden segmentointi	14
2.3 Asiakasjohtaminen	18
2.4 Asiakastieto ja -järjestelmät asiakkuudenhallinnan keinona.....	19
2.4.1 Kannattavuusseuranta osana asiakkuudenhallintaa	23
2.4.2 Markkinointiviestintä osana asiakkuudenhallintaa.....	25
2.5 Hinnoittelu osana asiakkuudenhallintaa	27
2.6 Asiakkuuksien arvon kasvattaminen lisämyynillä	32
2.7 Osaava henkilöstö ja laadukas palvelu asiakkuudenhallintaa edistävänä tekijänä.....	33
2.8 Asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja -lujuus asiakkuudenhallinnan tuloksena.....	39
3 PANKKIASIAKKUUSTUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	45
3.1 Tutkimuksen toteuttaminen	45
3.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	46
3.3 Tutkimuksen tulokset	47
3.3.1 Vastaaajien taustatiedot.....	48
3.3.2 Tekijöiden tärkeyttä ja mieltymyksiä vertailevat kysymykset	50
3.3.3 Pankin vaihtamiseen liittyvät kysymykset.....	54
4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	58
LÄHTEET	63

LIITTEET.....	67
---------------	----

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma (n=65).....	48
Kuvio 2. Vastaajien sukupuolijakauma (n=65).	49
Kuvio 3. Vastaajien pankkiasiakkuudet (n=65).	50
Kuvio 4. Tekijöiden tärkeys (n=65).....	51
Kuvio 5. Tekijöiden tärkeys, keskiarvo (n=65).....	52
Kuvio 6. Henkilökohtainen pankkiyhteyshenkilö vs. toimivat mobiilipalvelut (n=65).	53
Kuvio 7. Mieluisin tapa käyttää pankkipalveluja (n=65).....	54
Kuvio 8. Vastaajien halukkuus pankin vaihtamiseen seuraavan viiden vuoden aikana (n=65).....	55
Kuvio 9. Vastaajien mielikuva pankin vaihtamisen vaivattomuudesta (n=65).	56
Kuvio 10. Vastaajien tiedonhaku pankeista (n=33).	57
Kuvio 11. Sosiaalisen median vaikutus valintoihini (n=65).....	57

1 JOHDANTO

Mäntyneva (2001, 15) esittää, että asiakkuudenhallinnan keskeisimpiä asioita ovat asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen. Hänen mukaansa mitä parempi tuntuma yrityksellä on asiakkaisiinsa, sitä paremmin he kykenevät ennustamaan asiakkaiden käyttäytymistä ja toimimaan sen mukaisesti. Hän myös esittää, että vanhat asiakkuudet ovat henkisesti kaikista tärkeimpiä siinä missä uudet asiakkuudet ovat kaikista herkimpiä.

Storbackan (2005, 119–122) mukaan asiakaskannan kehittämisessä keskeisiin ulottuvuuksiin kuuluu hankkia asiakkaita, joilla on paljon potentiaalia ja jotka sopivat yhteen strategisen liiketoimintamallin kanssa, samalla lopettaen asiakkuuksia joilla ei ole potentiaalia, tai jotka ovat riskialttiita. Hänen mukaansa uusasiakashankintaa voi pitää rooliltaan asiakaskannan jalostamisena. Jos tavoitteena on kasvattaa asiakkuuksien arvoa, ei uusien asiakkaiden lukumäärällinen kasvattaminen ei ole ratkaisu menestys- ja kasvutavoitteisiin, jos asiakkaat eivät ole parempia, kuin keskimääräiset asiakkaat.

Grönroos (2015, 217–218) esittää, että kannattamattomat asiakkaat edustavat yrityksen parhaita hyödyntämättömiä kannattavuusmahdollisuuksia. Hän korostaa, ettei kannattamattomuus saa näkyä asiakkaan kohtelussa, sillä se vaikeuttaa kannattamattomuusongelmia entisestään. Myönteisen asenteen säilyttäminen on tärkeää, sillä kannattamattomat asiakkaat eivät ole huonoja asiakkaita ja huono kohtelu vaikuttaa negatiivisesti yrityksen tulokseen.

Mäntyneva (2001, 15–16) korostaa uuden asiakkuuden avaamisen jälkeen asiakas tulee kyetä aktivoimaan käyttämään mahdollisimman paljon yrityksen palveluita ja tuotteita. Asiakkaan aktivoimisen yhteydessä tulee pyrkiä hyödyntämään koko tuoteportfolion potentiaali asiakkaan tarpeiden tyydyttämiseksi. Täten volyyymissa päästään nopeasti seuraavaan suuruusluokkaan, verrattuna siihen, että asiakkaalle tulisi vasta ajan myötä tarve ostaa sitä palvelua, joka hänet toi asiakkaaksi alun perin.

Kotlerin ym. (2016, 398) mukaan asiakasmenetysten minimoiminen, asiakassuhteiden kestävyys pidentäminen, jokaisen asiakkaan kasvupotentiaalin edistäminen,

tuottamattomimpien asiakkaiden kannattavuuden parantaminen tai näiden asiakassuhteiden päättäminen sekä lisähuomion kiinnittäminen tuottavimpiin asiakkaisiin ovat niitä tekijöitä, jotka parhaiten menestyvät yritykset hallitsevat.

1.1 Opinnäytetyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia asiakkuudenhallintaa pankkialan yrityksen näkökulmasta ja suorittaa pankkiasiakkuustutkimus pääasiassa nuorille, Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoille. Opinnäytetyön ensimmäisenä tavoitteena on perehtyä asiakkuudenhallinnan eri osa-alueisiin. Toisena tavoitteena on toteuttaa pankkiasiakkuustutkimus Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoille.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu asiakkuudenhallinnan eri osa-alueiden ympärille. Tavoitteena on perehtyä eri osa-alueisiin ja niiden välisiin keskinäisiin suhteisiin. Asiakkuudenhallinnassa perehdytään mm. asiakkaiden segmentointiin, asiakkuuden elinkaareen, asiakastiedon keräämiseen ja hyödyntämiseen sekä asiakkuuksien arvon kasvattamiseen eri keinoilla. Onnistuneen asiakkuudenhallinnan tuloksena syntyy asiakastyytyväisyyttä, -uskollisuutta ja -lujuutta, joita käsitellään omana aihealueenaan.

Pankkiasiakkuustutkimuksen tarkoituksena on tuottaa arvokasta tietoa kohdeorganisaatiolle siitä, millaisia asioita ja tekijöitä pääasiassa nuoret Seinäjoen alueen ammattikorkeakouluopiskelijat arvostavat. Tavoitteena on selvittää erilaisten pankkien palvelujen ja kilpailukeinojen tärkeyttä vastaajille, ja saada tietoa pankin vaihtoon liittyvistä asioista ja asenteista. Kyselyn kohderyhmä, eli pääasiassa nuoret korkeakouluopiskelijat ovat usein pankeille mahdollisia tulevaisuuden avainasiakkaita.

Luvussa 3 käsitellään tutkimustulokset ja luvussa 4 tutkimustuloksiin liittyvät johtopäätökset.

1.2 Pankkiala yleisesti

Pankkiala on muuttunut perinteisestä pankki-käsitteestä finanssialan yritykseksi, jolla on laaja tuotevalikoima. Pankkitoiminnan kolmeksi keskeiseksi päätehtäväalueeksi voidaan kuitenkin edelleen erotella rahoituksen välitys, maksuliikepalvelut sekä riskienhallintapalvelut. Rahoituksen välitys muodostaa pankkialan ytimen. Yksityisillä tarve luoton ottamiseen voi syntyä asunnon hankinnasta, yrityksillä uudet hankinnat ja investoinnit edellyttävät lainapääoman käyttöä varallisuuden ollessa pääosin kiinni varastoissa ja fyysisissä rakenteissa. (Kontkanen 2015, 11–12.)

Tietotekniikan kehitys on mullistanut pankkialaa ja muuttanut pankkien toimenkuvaa. Verkkopankkipalvelut ovat yleistyneet nopeasti ja yhä useampi kuluttaja hoitaa tilisiirrot itsepalveluna. Myös käteisen käyttö on vähentynyt maksukorttien yleistyttyä ja tämä on vähentänyt pankkien tiskeillä asioimista. Lisäksi väestön ikääntymisellä on ollut vaikutusta pankkitoimintaan, sillä neuvonta esim. sijoitus- ja säästöpalveluissa on kasvamaan päin. (Kontkanen 2015, 14.)

Finanssipalvelut vaihtelevat yksinkertaisista rutiinipalveluista asiantuntijapalveluihin, joiden tuottamiseen vaaditaan erikoisosaamista. Yksinkertaisimmat palvelut voivat olla jopa asiakkaan kannalta itse hoidettavissa, mutta vaikeaselkoisemmat asiantuntijapalvelut vaativat erikoisosaamista. Ylikoski ja Järvinen toteavat, että laadukkaan ja konkreettisen finanssipalvelun suunnittelemiseen tarvitaan sekä asiantuntevaa henkilöstöä että asiakkaan ilmi tuomia tarpeita, toiveita ja taustatietoja. Näin kyetään luomaan asiakkaalle ratkaisuja talouden hoitamiseen. (Ylikoski & Järvinen 2011, 14.)

Ylikoski ja Järvinen (2011, 16) jaottelevat pankkipalvelut talletuksiin, luottoihin, maksuliikenteeseen sekä raha- ja valuuttamarkkinakaupan hoitoon. Pankkien palveluihin kuuluu myös neuvontapalvelut niin sijoituksissa kuin rahastoissa, riskien allokointi ja omaisuudenhoito. Asiakkaille pankkipalvelut ovat ajankohtaisia kahden syyn vuoksi: henkilökohtaisen kulutuksen mukauttamiseen säästämisen tai lainaamisen kautta sekä osapuolten väliseen rahansiirtoon.

Ylikoski ja Järvinen (2011, 26–27) jaottelevat asiakkaan saaman hyödyn finanssipalvelusta erilaisiin osatekijöihin. Näitä osatekijöitä ovat mm. palveluprosessin

kautta tyydytettävät tarpeet, asiakaspalveluhenkilöstön kanssa käytävä vuorovaikutus, erilaisten palvelujen ja palvelutilanteiden sujuvuus ja toimivuus sekä finanssiyhtiön imago ovat asiakkaalle keskeisiä hyötyjä, joita hän palvelusta saa. Imagon kohdalla asiakkaan käsitys toiminnan luotettavuudesta ja kannattavuudesta on saatua hyötyä.

Henkilöasiakkaiden yleisimpiin pankkipalveluihin kuuluvat päivittäiset raha-asiat ja lainat, säästö- ja sijoitustuotteet sekä varallisuudenhoitopalvelut. Alhonsuon ym. (2012, 62–63) mukaan säästämisen ja sijoittamisen tarjoamien kohdalla on erityisen tärkeää molempien osapuolien kannalta, että asiakkaan sijoittajakuva selvitetään perusteellisesti, kuten arvopaperilainsäädäntö edellyttää. Huolellisen selvityksen pohjalta asiakkaalle voidaan valita sopivimmat tuotteet ja palvelut.

2 ASIAKKUUDENHALLINTA

Luvussa käsitellään laaja-alaisesti asiakkuudenhallinnan eri osatekijöitä, aina asiakkuuksien ryhmittelystä, kehittymisestä ja kasvattamisesta asiakasuskollisuuteen ja -tyytyväisyyteen. Luvun tarkoituksena on avata lukijalle niitä tekijöitä, joita yrityksen tulee ottaa huomioon kehittäessään liiketoimintaansa asiakkuudenhallinnan avulla.

Asiakkuudenhallinta on jatkuva oppimisprosessi, johon kuuluu useita eri osa-alueita. Pienempien osa-alueiden yhteisvaikutuksella kyetään parantamaan asiakkaille tarjottavaa palvelua ja asiakaskannattavuutta, joka taas johtaa arvokkaampiin kokonaisasiakkuuksiin. Yrityksien toiminta on riippuvainen heidän asiakkaistaan, ja asiakkuudenhallinnalla pyritään kasvattamaan yrityksen ymmärrystä asiakkaistaan. (Mäntyneva 2001, 9–10.)

Asiakkuuksien elinkaari, arvo ja kannattavuus sekä informaation liittäminen osaksi markkinointiviestintää ovat oleellisia osia asiakkuudenhallinnassa. Markkinoinnissa asiakkuudenhallinnan kautta kerätyllä tiedolla kyetään luomaan ryhmäsegmenttejä, joiden perusteella markkinointia osataan kohdistaa. Näin lisääntyneen tiedon myötä markkinoinnin tehokkuutta saadaan parannettua. (Mäntyneva 2001, 11–12.)

Keskinen ja Lipiäinen (2013, 197–199) esittävät, että optimaalisen tuloksen saavuttamiseksi segmentoinnissa täytyy siirtyä entistä yksilökohtaisempiin ratkaisuihin. Massamarkkinoinnista ollaan siirtymässä kohti yksilökohtaista viestintää, koska massamarkkinoinnin tulokset ovat heikentyneet, ja asiakkaiden käyttäytymisen analysointi on muuttumassa entistä helpommaksi verkossa kerätyn tiedon pohjalta. Asiakkaiden käyttäytymisestä pystytään päättämään, kuinka todennäköisesti hän on ostamassa tuotetta, ja järjestelmiin tallentunut tieto kyetään kääntämään pääomaksi, jolla voidaan etsiä samankaltaisia asiakkaita online-sivuilta.

Kotler ym. (2017, 13) esittävät asiakkuudenhallinnan olevan mahdollisesti nykypäivän markkinoinnin tärkein yksittäinen käsite. Se käsittää kaikki näkökulmat asiakkaiden hankkimisesta, asiakkuuksien kasvattamisesta asiakkaiden sitomiseen sekä osallistamiseen. Heidän mukaansa asiakkuudenhallinta on laaja-alaisesti ajateltuna

kannattavien asiakassuhteiden rakentamista ja ylläpitämistä asiakastyytyväisyyden ja arvon tuottamisella.

2.1 Asiakkuuden elinkaari

Mäntyneva (2001, 16–20) esittää, että asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Hänen mukaansa asiakkuuksien arvon maksimoinnin kannalta ei ole mielekäästä keskittyä ainoastaan pelkkään uusasiakashankintaan kalliiden kustannusten vuoksi, vaan suhteuttaa nykyisten asiakkaiden arvon maksimointi ja uusien asiakkaiden hankinta. Asiakkuuden haltuunotossa tulee ottaa huomioon, etteivät vakioratkaisut yleensä sovi millekään asiakasryhmälle, vaan tarjontaa täytyy mukauttaa vastaamaan asiakkaiden olemassa olevia tarpeita.

Mäntynevan (2001, 18–20) mukaan asiakkuuden elinkaaren alkuvaiheessa tappiolla hankittu asiakkuus tulee kalliiksi yritykselle, jos asiakasta ei kyetä säilyttämään, jolloin yritys menettää rahaa. Asiakkaaseen tulee myös olla yhteydessä erilaisin viestein. Asiakkaalle tulee pyrkiä antamaan kuva, että hänestä ollaan aidosti kiinnostuneita yrittäen samalla lisätä myynnin määrää.

Mäntynevan (2001, 21) mukaan asiakkuuksien kehittämisen tarkoituksena on niiden syventäminen, jonka yhteydessä pyritään lisäämään yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoksista. Hänen mukaansa sitoutuneessa asiakaskannassa on paljon kannattavuuspotentiaalia, joka on ulosmitattavissa keskittymällä paremmin asiakkuuksiin, asiakassuhdemarkkinoinnin tehostamisella ja tehokkailla asiakkuuksien kehittämistoimilla.

Mäntyneva (2001, 22) myös toteaa, että asiakkaiden syvälinen ymmärtäminen, eli heidän ja heidän todellisten tarpeiden tunnistaminen ovat avain asiakkuuksien säilyttämiseen. Hän lisää, että kun asiakkaat tunnetaan, voidaan mallintamalla selvittää, ketkä voisivat olla vaihtamassa toisen yrityksen asiakkaiksi. Hänen mukaansa asiakkaan käyttäytymisestä voidaan päätellä, että asiakas on mahdollisesti vaihtamassa muualle. Toisaalta hän lisää, ettei asiakas välttämättä lopulta vaihdakaan yritystä, vaikka hän ilmaisisikin halukkuutensa vaihtoon.

Grönroos (2015, 319–321) jakaa asiakkuuden elinkaaren kolmeen perusvaiheeseen, jotka ovat alkuvaihe, ostovaihe ja kulutusvaihe. Asiakkuudet ovat alkuvaiheessa usein kannattamattomia ja vasta asiakkuuden keston tuoma lisävolyymi kasvattaa asiakkuuden kannattavuuden positiiviseksi. Hän esittää, että potentiaalinen asiakas joka ei edes vielä välttämättä tiedä yrityksen olemassaolosta on elinkaaren alkuvaiheessa. Kun asiakas tulee tietoiseksi yrityksestä ja harkitsee heidän palveluidensa hyödyntämistä, siirtyy hän ostovaiheeseen. Kulutusvaiheessa asiakas käyttää yrityksen palveluja ja tämä vaihe määrittää, jääkö asiakas yritykseen vai ei. Myös Bergström ja Leppänen (2015, 231) jakavat asiakassuhteen elinkaaren edellä mainitulla tavalla, lisäten siihen neljänneksi vaiheeksi elinkaaren päättymisen.

Kotlerin ym. (2016, 406) mukaan kaikkia asiakkaita ei kuitenkaan kyetä pitämään, vaikka palvelu olisi kuinka laadukasta. Heidän mukaansa yrityksen on helpompaa saada vanha asiakas takaisin kuin hankkia kokonaan uusi, koska yrityksellä on jo valmiiksi tietoja asiakkaasta. On tärkeää saada informaatiota asiakkaiden menettämisen syistä esim. kyselyn muodossa. Tuottavimpien asiakkaiden takaisinhanintaan kannattaakin panostaa.

Asiakkaan elinkaarta finanssialalla on voitu aiemmin kuvata lineaarisena aikajana, joka kulkee tyypillisesti lapsuudesta ja nuoruudesta työelämän kautta eläkevuosiin. Tätä kutsutaan elinkaariajatteluksi. (Alhonsuo ym. 2012, 44.) Nykyisin tästä mallista poikkeaminen on Alhonsuon ym. mukaan kuitenkin todennäköistä, ja asiakkaille tuleekin usein tarvetta järjestellä raha-asioitaan uudella tavalla esim. työpaikan vaihdoksen tai uuden opiskeluvaiheen vuoksi.

Finanssisopimuksen elinkaari alkaa yksinkertaisimmillaan konttorilla, jossa asiakas avaa pankkitilin. Joitain sopimuksia voidaan tehdä myös internetissä, mutta nykypäivänä asiakkaan tunnistaminen tuo omat haasteensa. Sopimuksen tekemisen edellytyksenä on osapuolien tietojen vaihtaminen tunnistamista varten tai sijoituskien osalta sijoituspalvelun asianmukaisuuden arvioimisen vuoksi. Pankin taas tulee kertoa tietoja omista palveluistaan, kuten pankkitilien koroista tai sijoitustoiminnan riskeistä. (Alhonsuo ym. 2012, 154–155.)

Pankkisuhteen elinkaari alkaa sopimuksen teosta, johon sisältyy keskeisimpiä palvelun tarjoamiseen liittyviä ehtoja, jotka palveluntarjoaja on laatinut. Yleensä ehdot ovat vakioituja ja ne määritetään monesti Finanssivalvonnan standardien mukaan. Pankit ovat velvoitettuja tunnistamaan asiakkaansa ja pankeilla on myös velvollisuuksia rahanpesun ja terrorismin rahoittamisen estämisessä. Asiakasperiaatteet määrittävät, kenen asiakkaiden kanssa ja millaisia sopimuksia asiakkaiden kanssa tehdään. (Alhonsuo ym. 2012, 155–157.)

Asiakkuuden elinkaaren keskivaihe on sopimuksen hoitaminen. Sidottu sopimus sitoo molempia osapuolia, ja sen ehtoja muutetaan yksipuolisesti ainoastaan poikkeustilanteissa. Yritys voi muuttaa sopimusta, jos muutosperusteet on yksilöity sopimusehdoissa, jolloin asiakasta tulee tiedottaa muutoksista ja niiden voimaantulmisesta. Asiakkaan osalta tarve muutokselle kumpuaa monesti elämänvaiheista ja taloudellisen tilanteen muutoksista. Asiakas voi esim. anoa lyhennysvapaata asuntolainansa, jolloin yritys päättää, myönnetäänkö asiakkaalle lyhennysvapautta. Sopimusehtojen muutokset käsitellään asiakaskohtaisesti. (Alhonsuo ym. 2012, 160–161.)

Elinkaaren päättää sopimussuhteen päättyminen. Alhonsuon ym. mukaan (2012, 161–163) jos sopimussuhteen päättää yritys, tulee aina ottaa huomioon, että asiakkaan saama kohtelu vaikuttaa hänen ratkaisuihinsa jatkossa. Asiakassuhteen päättänyt asiakas on uusi, potentiaalinen asiakas, jonka tahtoa tulee kunnioittaa. Asiakkaan päättämän asiakkuuden yleisimmiksi syiksi on esitetty ydinpalvelun tai asiakaspalvelun epäonnistumista sekä palvelun hinnoittelua. Asiakkaan vaihtaessa toiselle palveluntarjoajalle hän valtuuttaa uuden pankkinsa valtakirjalla lopettamaan palvelunsa vanhassa pankissa. Kun asiakas siirtää lainansa toiseen pankkiin, edellyttää edellinen lainapääoman maksua takaisin korkoineen, jonka jälkeen vakuudet toimitetaan uuteen pankkiin.

2.2 Asiakkaiden segmentointi

Ylikosken (1999, 46-49) mukaan segmentoinnin tavoitteena on luoda tarpeiltaan riittävän yhteneväisiä ryhmiä asiakkaista, joihin kohdistetaan heille sopivia palveluja ja

palvelukokonaisuuksia. Näin kyetään suunnittelemaan kullekin segmentille erilais-
tettua palvelua. Hänen mukaansa eri segmentit voivat reagoida eri tavoin heille
suunnattuihin palvelukokonaisuuksiin. Segmentoinnin kriteerejä ovat käyttäjien omi-
naisuudet, heidän palvelun käytöstä tavoittelemansa hyödyt ja palvelun käyttöön
liittyvät tekijät.

Käyttäjien ominaisuuksia tarkastellessa segmentoinnissa käytetään lähes aina hyö-
dyksi demografisia tekijöitä, joihin kuuluvat mm. kuluttajan sukupuoli, ikä, koulutus,
tulot, elämänvaihe ja asuinpaikka. Ylikosken (1999, 49–55) mukaan on kuitenkin
oleellista, että segmentointi perustuu usean segmentointitekijän samanaikaiseen
käyttöön, jolloin saadaan riittävän laaja käsitys segmentoitavasta ryhmästä. Myös
kuluttajan elämäntyyli vaikuttaa segmentointiin. Kuluttajat valitsevat palveluita eri
syistä, mutta kaikilla on tavoitteena hyötyä siitä jollain tavalla. Segmentointi voidaan
tehdä erilaisten syiden ja haetun hyödyn perusteella, jolloin samankaltaisia palve-
luita etsivät ovat omassa lokerossaan. Kolmas segmentointiperuste, eli käyttöön liit-
tyvät tekijät, jakavat kuluttajat segmentteihin palvelukäyttönsä perusteella (mp.).

Kotler ym. (2016, 353–354) esittävät tehokkaalle ja ennen kaikkea hyödylliselle seg-
mentille viisi osa-aluetta: mitattavuus, riittävä koko, saavutettavuus, differentioitu-
vuus ja toimintakelpoisuus. Segmenttejä tulee kyetä mittaamaan konkreettisesti,
esim. ostovoiman kautta, ja niiden täytyy olla riittävän suuria, jotta niiden palvelemi-
sesta voidaan saada kannattavaa. Heidän mukaansa segmenttien tulee olla myös
tehokkaasti saavutettavissa, ja niiden täytyy erota toisistaan riittävästi, että ne rea-
goivat esim. markkinointiviestintään eri tavoilla. Niille täytyy myös kyetä luomaan
tehokkaita suunnitelmia houkutteluun ja palveluun.

Kotlerin ym. (2016, 330–331) mukaan yritysten tulisi segmenttien luomisen sijaan
keskittyä tunnistamaan ne segmentit, joihin keskitytään. Tiettyihin segmentteihin
keskittyminen luo yritykselle kilpailuetua massamarkkinointiin verrattuna, sillä näin
kyetään erottautumaan paremmin kilpailijoihin verrattuna. Heidän mukaansa seg-
mentoinnin ymmärtäminen ja hyödyntäminen on äärimmäisen tärkeää rajallisten re-
surssien kohdentamisessa. Segmenttien luominen puhtaasti tarpeiden ja halujen
pohjalta on osittain harhaluulo, sillä kaikki kuluttajat segmentin sisällä eivät tahdo
täysin samaa palvelua. Kotlerin ym. mukaan segmentille tulisikin tarjota pelkistetty

ratkaisu, joka tyydyttää kaikkia kuluttajia, jonka lisäksi tulisi tarjota mahdollisia lisäominaisuuksia niille kuluttajille, jotka niitä voivat kaivata.

Kotlerin ym. (2016, 331) mukaan yksi segmentointiperuste on kuluttajien jakaminen ryhmiin heidän mieltymystensä mukaan. Segmentoinnin perusteena tulee käyttää ainoastaan niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat kuluttajan lopulliseen päätökseen palveluntuottajan valinnan suhteen. Mieltymykset ovat homogeenisia, kun kaikilla asiakkailla on suurin piirtein samanlaiset mieltymykset. Toisessa ääripäässä hajaantuneet mieltymykset taas vaihtelevat todella suuresti asiakkaiden keskuudessa. Kotlerin ym. mukaan segmentointia ei pidä tehdä ääripäille ominaisten mieltymysten mukaan.

Bergströmin ja Leppäsen (2015, 132–133) mukaan aiemmin segmentoinnin ainoana tarkoituksena oli löytää tuotteelle sopiva kohderyhmä, mutta tämä käsitys on nykypäivän markkinoinnissa vanhentunut. Nykypäivänä segmentoinnissa pyritään segmentoimaan asiakasryhmiä niin, että ne kyetään hyödyntämään kilpailijoita paremmin. Heidän mukaansa segmenttiä yhdistää vähintään yksi ostamiseen liittyvä piirre. Segmentoinnissa koko toiminta pyritään rakentamaan asiakaslähtöiseksi, eikä ainoastaan pelkkää tuotetta.

Segmentointiprosessiin kuuluu eri tekijöiden tutkimista ja selvittämistä, joiden perusteella suunnitellaan ja toteutetaan markkinointiohjelma. Prosessin vaihteita ovat mm. kysynnän ja asiakaskäyttäytymisen selvittäminen, kohderyhmien valinta ja viimeisenä kohdennetut markkinointitoimenpiteet valituille segmenteille. (Bergström & Leppänen 2015, 135–136.) Kysyntää tutkiessa markkinoilla kuluttajien tarpeet voivat olla samanlaisia, jolloin pyritään olemaan ylivertaisia kilpailijoihin nähden. Jos markkinoilla on pienempiä ryhmiä, joilla on samankaltaiset tarpeet, voidaan näitä segmentoida. Bergström ja Leppänen toteavat segmentoinnin olevan äärimmillään jokaisen kuluttajan yksilöllisiin tarpeisiin vastaamista.

Bergström ja Leppänen (2015, 139–141) esittävät, että kun segmenteista on valittu kohderyhmät, on yrityksen tärkeää tehdä valituille segmenteille asiakasanalyysit, joissa selvitetään mm. asiakaskäyttäytymistä ja ostokriteereitä, joiden perusteella valitaan segmentointistrategia. Keskitetyssä segmentointistrategiassa yritys valit-

see yhden segmentin, jota se tavoittelee juuri sille suunnitelluilla markkinointitoimenpiteillä. Bergströmin ja Leppäsen mukaan parhaimmillaan yritys kykenee keskitetyn segmentoinnin myötä tyydyttämään yhden ryhmän tarpeet ylivertaisesti. Selektiivisessä segmentointistrategiassa yritys pyrkii hallitsemaan useampaa segmenttiä, suunnittelemalla niille kullekin omat ratkaisunsa. Selektiivinen strategia tulee kyseeseen silloin, kun yrityksellä on riittävästi resursseja useamman segmentin tavoitteluun, kun taas keskitetty segmentointi on yleisempää pienemmillä yrityksillä.

Finanssialalla yksittäiset yhtiöt palvelevat useimmiten useita segmenttejä. Karkeimmillaan asiakkaat jaotellaan henkilö- ja yritysasiakkaisiin, joiden palvelutarpeet poikkeavat suuresti toisistaan. (Ylikoski & Järvinen 2011, 53.) Yleensä asiakkaat jaetaan vielä pienempiin segmentteihin, jotta heidän tarpeitaan pystytään tyydyttämään paremmin. Henkilöasiakkaiden kohdalla erityisesti elämänvaihe vaikuttaa suuresti palvelutarpeeseen. Perheen elinkaaren vaihe on muiden edellä mainittujen demograafisten tekijöiden lisäksi palvelutarpeita painottava tekijä. (Ylikoski & Järvinen, 53–55.)

Käytössä olevien palveluiden määrä ja asiakasuskollisuus ovat usein käytettyjä segmentointiperusteita finanssialalla (Ylikoski & Järvinen 2011, 55–56). Asiakasuskollisuuden perusteella muodostuville uskollisuussegmenteille voidaan kohdistaa markkinointitoimenpiteitä, joiden tavoitteena on sitouttaa hyvät asiakkaat entistä paremmin yhtiöön erityiseduilla. Asiakkaan tietopohja, aktiivisuus finanssiasioissa ja asiakkaan oma käsitys asiantuntemuksestaan ovat muita yleisesti käytössä olevia segmentointiperusteita. Asiakkaan omasta käsityksestä on muodostettu neljään eri segmenttiin jaettavissa olevat ryhmät sen perusteella, miten aktiivisesti asiakkaat käyttävät palveluita ja ovat perillä niistä. Kun asiakkaat on jaettu tietämyksensä ja varallisuutensa perusteella segmentteihin, on heille helpompi kohdistaa markkinointiviestintää. Vastakkaisissa ääripäissä ovat asiakkaat, joilla ei ole suuria resursseja tehdä esim. sijoituksia, eikä edes mielenkiintoa niiden tekemiseen ja toisessa päässä asiakkaat joilla on varoja, ja he ovat myös valmiita sekä kiinnostuneita sijoittamaan niitä.

2.3 Asiakasjohtaminen

Hellman, Peuhkurinen ja Raulas (2005, 12–13) määrittelevät asiakasjohtamisen liiketoiminnan johtamiseksi asiakassuhteita johtamalla. Kun yritys johtaa asiakkaitaan, he tuntevat näiden arvon. Toiminnan tuloksellisuutta mitataan asiakkaan arvon muutoksia tarkkailemalla. Asiakasjohtamisella on monia tavoitteita, joita ovat liiketoiminnan tehokkuuden ja tuottavuuden kasvattaminen, asiakaspalvelun parantaminen sekä yrityksen ja asiakkaan välisen viestinnän kehittäminen. Asiakasjohtaminen tuo johdon tietoon muutokset asiakaskunnassa ja kehittää toimintaa asiakas-keskeisempään suuntaan. Heidän mukaansa muutos asiakas-keskeisempään toimintatapaan vaatii kuitenkin ponnisteluja kaikissa organisaatioissa.

Oksasen (2010, 20–22) mukaan Customer Relationship Management, eli CRM on käsitteenä hyvin laaja. Suomessa se on terminä melko tuore, ja siitä on käytetty käännöksinä mm. asiakashallintaa, asiakassuhteiden johtamista ja asiakkuuksien johtamista. Sitä voidaan pitää toimintatapana ja tietojärjestelmänä, joilla hallitaan asiakkuuksia, lähestymistapana, prosessina ja liiketoimintastrategiana. Asiakkuudenhallintaa voidaan pitää yksinkertaisesti asiakkuuksien johtamisena.

Viitalan ja Jylhän (2013, 87–88) mukaan asiakasjohtaminen on jatkuvaa ja määrätietoista kehittämistä, ohjausta ja seurantaa. Heidän mukaansa on erittäin tärkeää, että koko organisaatio on sitoutunut ja valmis toimimaan yhteisen ajatustavan mukaisesti. Asiakasjohtamisen tavoitteena olevan asiakkuuksien arvon ja pitkäaikaisuuden kehittämiseksi organisaation tulee havainnoida asiakasmarkkinoita ja nykyisten asiakkuuksien kehittymistä. Asiakasjohtamisen tavoitteena voi olla luoda asiakasryhmiä, joille kaikille määritetään omat tavoitteensa, kuten asiakkuuksien arvon kehittäminen.

Viitala ja Jylhä (2013, 88–89) esittävät, että asiakaskannan kehittäminen kuuluu asiakasjohtamiseen. Asiakasvisio taas kertoo sen, millaisia asiakkaita yrityksellä on tulevaisuudessa ja millainen rooli asiakkailla on yrityksen toiminnassa. Asiakaskannan kehittämiseksi laaditaan asiakasstrategioita, joiden avulla lähdetään toteuttamaan toimenpiteitä halutun lopputuloksen saavuttamiseksi. Asiakasstrategia kertoo, miten asiakasvisio saavutetaan. Asiakasstrategiassa otetaan kantaa esim.

asiakassuhteiden kehittämiseen, asiakaskannattavuuden parantamiseen, asiakasrakenteen kehittämiseen, asiakasuskollisuuden vahvistamiseen ja passiivisten asiakkaiden aktivointiin.

Kotler ym. (2016, 396) määrittelevät asiakkuuden johtamisen prosessiksi, jossa pyritään maksimoimaan asiakasuskollisuus hallitsemalla ja käyttämällä hyväksi yksilökohtaista informaatiota asiakkaista ja hyödyntämällä asiakaskontakteja. Yritykset pystyvät tarjoamaan entistä parempaa asiakaspalvelua yksilökohtaisemman tiedon myötä ja he voivat myös muokata asiakkaalle osoitettavia tarjouksia ja viestintää näiden tietojen pohjalta. Kotler ym. toteavat yritysten kannattavuuden perustuvan asiakaskannan arvokkuuteen, joten asiakasjohtamisen prosessi on täten tärkeä kannattavuudenkin kannalta.

2.4 Asiakastieto ja -järjestelmät asiakkuudenhallinnan keinona

Asiakastiedon keräämisestä ja hyödyntämisestä on tullut kriittinen osa liiketoimintaa. Yrityksen johto on kiinnostunut siitä, millainen yrityksen asiakasrakenne on, sen kehittymisestä ja mahdollisista muutoksista asiakaskannassa. Tiedon keräämisen, analysoinnin ja päivittämisen helpottuminen ovat muuttaneet tiedon tärkeämmäksi osaksi koko organisaation toimintaa. (Hellman ym. 2005, 109.)

Asiakastieto voidaan jakaa hiljaiseen ja näkyvään tietoon (Oksanen 2010, 150). Hiljaiselle tiedolle ei ole yhtä oikeaa määrittelytapaa, mutta yleisesti sitä kutsutaan kokemusperäisesti syntyneeksi tiedoksi. Näkyvä tieto on helppo löytää ja tallentaa järjestelmiin ja siihen kuuluu mm. asiakkaiden nimet, osoitteet, muut yhteystiedot ja sopimustiedot. Näkyvää tietoa on verrattain helppo mitata ja käsitellä, kun taas hiljainen tieto on käytännön tasolla vain henkilöiden tiedossa. Hiljaista tietoa voi olla tieto asiakkuuden syntymisestä, jonka ainoastaan pitkäaikaiset työntekijät tuntevat. Sen muuttaminen näkyväksi tiedoksi vaatii aktiivisuutta ja päättäväisiä toimenpiteitä. (Oksanen, 150–153.)

Kotler ym. (2017, 123) esittävät asiakashallintajärjestelmän auttavan yrityksiä ymmärtämään asiakkaitaan paremmin, jolloin he kykenevät tarjoamaan laadukkaam-

paa asiakaspalvelua ja syventämään asiakassuhteitaan. Näin kyetään paikantamaan kannattavimmat asiakkaat esim. lisämyynnin ja asiakaskohtaisesti räätälöityjen tarjousten kohdistamiseksi. Kotler ym. kuitenkin korostavat, että yleisin virhe asiakashallintajärjestelmän käyttämisessä on pelkkään teknologiaan luottaminen asiakassuhteen kehittämisessä. Pelkkä teknologia ei paranna asiakassuhteita, vaan yrityksen täytyy myös hyödyntää saamaansa asiakastietoa ja teknologian tuomia mahdollisuuksia.

Hellman ym. (2005, 110–112) jakavat asiakastiedon neljään eri luokkaan: asiakkaan identifiointitieto, asiakassuhteeseen liittyvä tieto, yrityksen ja asiakkaan välisiin toimenpiteisiin liittyvä tulostieto sekä asiakkaan tulevaisuuden toimintaan ja arvoon liittyvä ennustetieto. Näistä asiakkaan identifiointitieto on ainoa, jonka voi hankkia ulkopuolisista lähteistä, kaikki muut joko yrityksen ja asiakkaan välistä tai yrityksen sisäistä tietoa ja täten erittäin arvokasta.

Hellmanin ym. (2005, 112–113) mukaan tietoa ei ainoastaan luokitella, vaan yrityksen täytyy luoda tiedon tallentamista ja ylläpitoa koskevat linjaukset, jotka kulkevat läpi organisaation. Näiden linjausten perusteella määritellään esim. kuinka kauan tietoa säilytetään, kuinka usein sitä pyritään päivittämään ja miten sitä analysoidaan, jaetaan ja hyödynnetään. Tiedon analysoinnin tarkoituksena on yhdistää tietoja sillä tavalla, että niistä on mahdollisimman paljon hyötyä vastaanottajalle. Analysoinnilla tieto tulisi saada kytkettyä liiketoimintaan ja nähdä sen avulla kehitystrendejä ja tulevia muutoksia. Tiedon oikeanlaisen tulkitsemisen vuoksi lähettäjältä ja vastaanottajalta vaaditaan samanlaista tapaa hahmottaa ja jäsentää asioita.

Kotler ym. (2016, 395) esittävät yritysten siirtyvän massamarkkinoinnista tarkemmin kohdistettuun markkinointiin, jonka tarkoituksena on rakentaa vahvoja asiakassuhteita. Heidän mukaansa talous rakentuu nykyään tietoliikenneyritysten varaan, jotka kykenevät tuottamaan yksilöityä informaatiota nopealla tahdilla. Siinä missä yritykset hyödyntävät nopeasti kehittyvää informaatioteknologiaa, myös kuluttajat hyötyvät tiedon nopeasta saatavuudesta esim. lukemalla jonkun muun jakamia kokemuksia palveluista tai tuotteista ennen ostopäätöksen tekemistä.

Selin ja Selin (2013, 122) esittävät, että asiakaslähtöinen toiminta vaatii asiakastiedon keräämistä ja hyödyntämistä. Jos yritys ei tiedä miten asiakkaat ajattelevat, ei

se kykene toimimaan aidosti asiakaslähtöisesti. Asiakastiedon hankinnan tulee olla suunnitelmallinen ja määrätietoinen prosessi. Selin ja Selin käyttävät esimerkkinä yrityksen myyntiprosessin ja asiakkaan ostoprosessin yhteensovittamista: tunnistettuun kehittämiskohteeseen on huomattavasti helpompaa tarjota ratkaisua, kuin jos yritys yrittäisi myydä ratkaisua selvittämättä asiakkaan todellisia tarpeita.

Oksanen (2010, 148–149) esittää asiakkaiden käsittelyn kannalta merkittävimmiksi tiedoiksi segmentointi- ja historiatietoja. Näiden tietojen pohjalle yritykselle rakentuu kuva asiakkaasta, jota hyödynnetään kanssakäynnissä asiakkaan kanssa. Ideaalitulanteessa kaikki asiakkaasta kerätty tieto löytyy järjestelmällisesti ja organisoidusti yrityksen tietokannoista, mutta tavallisesti asiakkaiden tiedot ovat hajautuneet tietokantojen ja asiakkaiden kanssa asioivien henkilöiden muistiin ja dokumentteihin.

Keskinen ja Lipiäinen (2013, 178) korostavat myyntitiimien keräävän erittäin arvokasta tietoa keskustellessaan asiakkaidensa kanssa heidän tilanteistaan ja haasteistaan. Kun yritykset saavat syvempää tietoa asiakkaistaan, he pystyvät positioimaan omat tuotteensa ja palvelunsa ratkaisuihin asiakkaiden ongelmiin ja tarpeisiin. Asiakkaiden tilanteiden ja haasteiden ymmärtäminen tarjoaa yrityksille todella arvokasta tietoa, ja asiakkaiden kuunteleminen tuottaa asiakkaille myös luottamusta sekä arvostuksen tunnetta, joka kohottaa yrityksen brändin arvostusta. Jos myyjät tarjoavat asiakastapaamisissa tuotteita ja palveluita omasta näkökulmastaan, ei asiakas välttämättä koe saavansa näistä merkittävää arvoa.

Keskinen ja Lipiäinen (2013, 180–181) esittävät, että pettyneiden ja ongelmia kohdanneiden asiakkaiden palaute on käännettävissä hyödyksi yrityksen palvelukyvyn kehittämisessä. Asiakaspalveluihin tulleista puhelusta syntyvä tieto asiakkaiden kokemuksista tulisi viedä suoraan tuote- ja palvelukehityksen tietoisuuteen sekä asiakastietojärjestelmään, jolloin sitä voitaisiin hyödyntää jatkossa entistä paremman palvelun tarjoamiseen.

Selin ja Selin (2013, 128–129) esittävät, että käytännön toiminnan lähtökohtana voi olla selvitys siitä, millaista tietoa yrityksellä on asiakkaasta jo olemassa, ja arvioida sen käyttökelpoisuus. Näin lisätiedon hankkimiselle on selkeä lähtökohta. Keräämällä tietoa organisaation eri osista voidaan saada käyttökelpoista informaatiota,

jonka perusteella asiakkaan palveleminen voi toteuttaa entistä paremmista lähtökohdista. Kun yrityksellä on tiedossa mitä lisätietoja tarvitaan, voivat he hankkia tietoa esim. asiakkaan kanssa keskustelemalla tai käymällä läpi asiakaspalautteita.

Mattinen (2006, 25–26) väittää, ettei yrityksissä kyetä yhdistämään riittävän hyvin erilaisia tiedon lajeja, ja johtajat luottavat liian kapea-alaiseen tietoon asiakkaistaan. Yritysten tulisi hänen mukaansa yhdistellä esim. numeerista, laadullista ja hiljaista tietoa laaja-alaisemman tiedon tuottamiseksi. Johtajilla on sokeita pisteitä, näkökulmia joiden kautta asiakkuuksia ei olla totuttu havainnoimaan. Yllättäviin ja uusiin näkökulmiin ei olla kyetty organisaation sisällä varautumaan, eivätkä organisaatiot näe syvemmän asiakasymmärryksen mahdollistamia kehitysreittejä.

Hellman ja Värilä (2009, 197–198) tuovat esille, että 72 prosenttia talous-, markkinointi-, ja ICT-johdosta uskoo, että hallitusten jäsenet tahtovat tulevaisuudessa enemmän tietoa yrityksen asiakkuuksista ja niiden kehittymisestä. Asiakkaiden strategisen merkityksen kasvaessa hallituksen käytössä oleviin työkaluihin tulee muutoksia. Perinteiset työkalut kuten taloustiedot eivät enää riitä, vaan hallitus tarvitsee taloustietojen tarjoaman kapeahkon kuvan lisäksi kokonaisvaltaisempaa näkemystä. Yrityksen taloudellisen menestymisen osoittavien tuloslaskelmien ja taseiden rinnalle tulisi kyetä tarjoamaan asiakkaiden suhteen kehittymisen osoittavia työkaluja.

Oksanen (2010, 162–164) toteaa, että asiakastiedon määrän äkkinäinen kasvu on vaikuttanut myös sen laatuun heikentävästi. Organisaatioissa on ongelmana asiakastiedon käytettävyys, sillä tieto on monesti sirpaloitunutta ja sen käyttötavat ovat epäyhtenäisiä. Myös tiedon laadun arviointi objektiivisesti on usein vaikeaa. Asiakastietoja voidaan lähestyä kahden ryhmän kautta, eli staattisen ja dynaamisen tiedon kautta (mp.). Staattista ovat esim. asiakkaiden nimet ja yhteystiedot, ja niiden käsittely on useimmiten helppoa ja niiden laatu kehittyy vähin askelein. Dynaamista tietoa on jatkuvasti tuotettava ja muokattava tieto, kuten aktiviteettien (asiakasta-paamiset ja muu kontaktointi) ja myyntiprosesseihin liittyvä tieto (tarjoukset). Dynaaminen tieto on hankalampaa laadun kannalta, koska sen laatu riippuu täysin sen tuottaneen työprosessin laadusta.

Mattinen (2006, 181) esittää, että asiakastiedon hyödyntämistä ja siirtymistä voidaan mitata tiedon käyttö- ja jalostusasteella. Tiedon käyttöaste kertoo, kuinka hyvin syntynyt tieto muuttuu toiminnaksi. Sillä mitataan tekemisen määrää ja mitataan kuinka tehokkaasti yritys jakaa tietoa eteenpäin. Tiedon jalostusaste taas mittaa tekemiseen laatua ja tiedosta syntyvän tekemisen kilpailukykyä. Se liittyy siihen tehokkuuteen, jolla eri tietoja yhdistetään liiketoiminnan kehittämiseksi.

2.4.1 Kannattavuusseuranta osana asiakkuudenhallintaa

Bergströmin ja Leppäsen (2015, 449–450) mukaan asiakaskannattavuutta voidaan arvioida asiakkaan tuomien tuottojen summa vähennettynä tuotteen, asiakaspalvelun ja markkinoinnin aiheuttamat kustannukset. Seurannassa voi käyttää mittarina esim. keskikatetta per asiakas tai keskihintaa per asiakas. Heidän mukaansa asiakaskannattavuutta voidaan seurata joko koko asiakaskunnan tasolla, pienemmissä ryhmissä tai arvokkaimpien asiakkuuksien kohdalla asiakaskohtaisesti. Bergström ja Leppänen esittävät, että asiakkuuden kannattavuustarkastelussa tulisi ottaa huomioon koko asiakkuuden elinkaari. Heidän mukaansa esim. pankit haluavat asiakkaikseen lapsia ja nuoria, koska heistä voi kasvaa pankille tulevaisuuden avainasiakkaita.

Grönroosin (2015, 200–201) mukaan asiakkuuden kannattavuuden seuranta on monille yrityksille ongelmallista. Asiakaskohtaisen kannattavuuden seuranta on tärkeää strategisen ja taktisen johtamisen kannalta. Palveluyrityksille palvelukohtaisten kannattavuuksien määrittäminen ja mittaaminen on hankalaa ja myös asiakaskohtaisten tuottojen, kustannusten, voittojen ja kannattavuuden mittaaminen voi aiheuttaa ongelmia. Näiden tietojen saamiseksi joudutaan yleensä tekemään erillinen analyysi, eikä sekään takaa laskentajärjestelmistä saatavien tietojen riittävyttä ja puutteettomuutta.

Hellman ja Värilä (2009, 125–126) kuitenkin kyseenalaistavat asiakassuhteen kannattavuuden laskemista pelkällä matemaattisella kaavalla, jonka lopputuotteena on yrityksen käyttöön vain yksi kannattavuutta kuvaava luku. Heidän mukaansa yhdellä luvulla on todella vähäinen käyttökelpoisuus liiketoiminnan ohjaamisessa. Asiakas-

kannattavuutta laskettaessa tulisi ennemminkin yhdistää eri lähteistä saatavaa kannattavuuteen liittyvää tietoa asiakastietoihin, jolloin on mahdollista luoda looginen ja rakenteellisesti selkeä kannattavuuslaskelma.

Hellman ja Värilä (2009, 125–130) esittävät asiakaskannattavuuden seurantaan kolme eri näkökulmaa, jotka ovat asiakassuhteen kannattavuus, asiakkaan oma kannattavuus ja asiakassuhteen kannattavuus tulevaisuudessa. Asiakassuhteen kannattavuudella tarkoitetaan kaikkein keskeisintä lähestymistapaa asiakassuhteen kannattavuuteen, jota voidaan mitata mm. asiakaskannattavuuslaskelman kautta. Asiakkaan oma kannattavuus sen sijaan on lähinnä yritysasiakkaista ulkopuolelta saatavaa tietoa, kuten liiketaloudellisista tunnusluvusta ja yrityksen toimialaa koskevasta kehityksestä. Kuluttaja-asiakkaiden kohdalla ulkopuolelta saatava informaatio on esim. demografista tietoa tai luottotiedot. Asiakassuhteen kannattavuus tulevaisuudessa sisältää elinkaariarvon määrittämisen, jonka avulla voidaan ennustaa arvo tulevaisuudessa.

Grönroosin (2015, 179-181) mukaan asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden väliseen suhteeseen vaikuttavat seuraavat tekijät: hankintakustannukset, tuottojen kasvu, kustannussäästöt, referenssit ja hinta. Hänen mukaansa uuden asiakkaan hankinta maksaa tavanomaisesti normaalien palvelutoimintojen lisäksi viisi kuusi kertaa enemmän kuin nykyisen asiakkaan säilyttäminen, joskin kulut vaihtelevat ajoittain. Monella palvelualalla asiakkaiden maksama hinta ei kata palvelujen tuotantokustannuksia alkuvuosina. Perusvoitot kuitenkin kattavat muutamassa vuodessa asiakkaan hankinnasta koituneet kulut.

Tuotot ja kannattavuus kasvavat sitä mukaan, kun asiakassuhde pitenee. Vanhan asiakkaan voi olettaa ostavan enemmän, mitä pitkäaikaisemmaksi asiakassuhde muuttuu. Grönroosin (2015, 181) mukaan palveluprosessi sujuu jouhevammin, kun asiakas ja palveluntarjoaja oppivat tuntemaan toisensa paremmin. Myös korjausta vaativat virheet vähentyvät paremman yhteisymmärryksen myötä, jolloin yritykselle syntyy kustannussäästöjä, jotka vaikuttavat voittoon myönteisesti (mp.).

Yritys saa referenssien myötä uusia asiakkuuksia normaalia pienemmillä hankintakustannuksilla. Pitkäaikaiset ja tyytyväiset asiakkaat muuttuvat suusanallisen vies-

tintänsä ansiosta yrityksen markkinoijiksi ilman, että siitä syntyy lisäkuluja yritykselle. Monissa yrityksissä vanhemmat asiakkaat maksavat palveluistaan enemmän kuin uudet. Lisähinnan pääasiallinen syy on se, että pitkäaikaiset asiakkaat säästävät kustannuksissaan tuttua palveluntuottajaa käyttämällä ja ymmärtävät sen tarjoaman arvon. (Grönroos 2015, 181.)

Mäntynevan (2001, 47) mukaan asiakaskannattavuutta voidaan parantaa joko lisäämällä myynnin määrää asiakkaalle tai omien kustannusten pienentämisellä. Monesti katteen parantamiseen tähtäävillä hinnankorotuksilla on negatiivinen vaikutus ostokertoihin ja omien kulujen karsimisessa esim. markkinoinnista tulee raja vastaan, joten useimmiten kannattavuutta pyritään parantamaan lisäämällä myyntiä kuin kustannussäästöillä.

Kalmi (2015) toteaa, että asiakaskannattavuus voi olla suhteellisen yksinkertaista laskea, mutta kustannusten kohdistaminen voi olla hankalaa. Virhepäätelmät kustannuksien kohdistamisessa ovat Kalmin mukaan mahdollisia, koska pankkien asiakkaat käyttävät palveluja monissa eri kanavissa. Asiakkaiden asiointi omassa pankkikonttorissa vaihtelee hyvin paljon, joten konttorin kustannuksien yhdistäminen asiakkaaseen voi johtaa virhepäätelmiin.

Tynan (2015) esittää, että lojaalit ja asiakasuskolliset asiakkaat ostavat pankkien tuotteita ja palveluita enemmän, ovat edullisempia palvella ja kasvattavat talletuksiin nopeammin. Niissä pankeissa joissa on tyytyväisimmät asiakkaat, myös asiakkaiden talletusten määrä kasvaa nopeimmin. Hänen mukaansa Yhdysvalloissa tyytyväinen ja varakas asiakas voi olla elinkaarensa aikana nettoarvoltaan jopa kymmenen tuhatta dollaria tyytymätöntä ja epälojaalia asiakasta arvokkaampi.

2.4.2 Markkinointiviestintä osana asiakkuudenhallintaa

Mäntynevan (2001, 13–15) mukaan yksi asiakkuudenhallinnan tavoitteista on toteuttaa markkinointiviestintää entistä laadukkaammin. Asiakkuudenhallinnan avulla pystytään esim. käyttämään asiakkaan suosimia viestintäkanavia ja -tapoja, sekä kyetään hallinnoimaan sitä, ettei asiakasta häiritä merkityksettömillä viestitulvilla. Yrityksen tulee olla valmis oppimaan jatkuvasti uutta, jotta se kykenee reagoimaan

tai jopa ennustamaan asiakkaiden muuttuvat tarpeet. Mäntyneva tuo esille, että yrityksen tulisi tietää, mille asiakasryhmän tahoille markkinointiviestintää tulisi kohdentaa.

Perinteisen markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen ja suhdetoiminta (Ylikoski 1999, 281–282). Palveluorganisaatioiden osalta markkinointiviestinnän keinoiksi voi lisätä myös asiakkaille annettavan ohjeistuksen ja muut konkreettiset asiat, joita asiakas voi havainnoida eli esim. palveluympäristön ja yritysilmeeen. Viestinnän onnistuminen edellyttää Ylikosken mukaan, että kohderyhmä tunnetaan ja tiedetään, millaisia vaikutuksia viestinnällä halutaan saada aikaan kohderyhmässä. Näiden seikkojen ollessa selvillä käytetään määrittelemään käytettävät viestintäkeinot. (Ylikoski, 281–282.)

Keskinen ja Lipiäinen (2013, 181) huomauttavat, että esimerkiksi asiakaspalveluhenkilöstö on jatkuvasti tekemisissä asiakkaiden kanssa auttaen näitä heidän ongelmissa vastaanottaen palautetta. Heillä on erittäin hyvä käsitys asiakkaiden kokemuksista ja näkemyksistä. Asiakaspalveluhenkilöstö kykenee antamaan palautetta markkinointiviestinnästä sen suunnitteluvaiheessa, koska heillä on hyvä kosketuspinta asiakkaisiin ja he osaavat arvioida, millaisia epäkohtia viestinnästä löytyy. Keskinen ja Lipiäinen jatkavat, että asiakaspalvelijoiden on tärkeää tietää, millaista viestintää yritys tekee, jotta he osaavat varautua asiakkaiden reaktioihin.

Lämsä ja Uusitalo (2002, 116) esittävät markkinointiviestinnän keskeisiksi tavoitteiksi tiedottamisen itsestään, kohdeasiakkaiden vakuuttamisen omien palveluiden paremmuudesta kilpailijoihin verrattuna, nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden muistuttamisen palvelun olemassaolosta sekä kontaktien ylläpitämisen ja syventämisen nykyisiin asiakkaisiin. Heidän mukaansa keinoja viestinnän toteuttamiseen on useita ja kaikki mitä yritys viestii ulospäin vaikuttaa asiakkaaseen kokonaisvaltaisesti.

Lämsä ja Uusitalo (2002, 56) toteavat, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset ovat yksi niistä harvoista keinoista, joilla yritykset kykenevät vaikuttamaan asiakkaiden odotuksiin ja näin heidän kokemaansa arvoon palveluita käyttäessään. Lupauksia annetaan mainonnassa ja kirjallisissa materiaaleissa sekä monesti myös

vuorovaikutustilanteissa asiakkaiden ja yrityksen henkilöstön välillä. Lämsä ja Uusitalo korostavat (mp.), että on tärkeää varmistua siitä, että asiakkaille annettavat lupaukset vastaavat palveluntarjontaa. Monesti henkilöstö saattaa kuitenkin antaa asiakkaille lupauksia, joita he eivät kykene pitämään. Myös hinta on yksi palvelun laadusta indikoiva tekijä, joka antaa asiakkaalle jonkinlaisen käsityksen siitä, kuin laadukas tuote voi olla kyseessä. Kallis tuote nostaa asiakkaan odotuksia sitä kohtaan.

Karjaluodon (2010, 17–18) mukaan markkinointiviestinnällä halutaan tehdä henkilökohtaisempaa ja paremmin suunnattua viestintää asiakkaille. Uusi markkinointiviestintä on asiakkaan kannalta relevantimpaa ja enemmän asiakkuutta tukevaa. Useiden tutkimusten mukaan asiakkaat haluavat yksilökohtaisempaa ja juuri heille osoitettua viestintää. Modernia markkinointiviestintää yhdistetään usein uusiin medioihin, kuten mobiiliin ja internetin tuomiin uusiin kanaviin.

Myös Kotler ym. (2017, 409–410) korostavat internetin, älypuhelisten ja sosiaalisen median merkitystä markkinointiviestinnän murroksessa. Markkinointiviestintä on muutoksen myötä entistä sosiaalisempaa, paremmin kohdistettua ja osallistavampaa kuin aiemmin. Myös perinteisimmillä massamarkkinoinnin muodoilla kuten tv- ja lehtimainoksilla on edelleen roolinsa, mutta Kotler ym. väittävät, että sen rooli tulee pienenemään jatkossakin korkeiden kustannusten ja pienentyvien katsojalukujen myötä.

2.5 Hinnoittelu osana asiakkuudenhallintaa

Kotler ym. (2016, 398) esittävät, että tuottamattomimpien asiakkaiden kohdalla asiakassuhteen suoran purkamisen sijaan voidaan vain rohkaista asiakasta vaihtamaan itse muuttamalla palvelun hinnoittelua, esim. palvelumaksujen osalta. Pankit ovat muuttaneet ennen maksuttomia palveluitaan maksullisiksi, jotta huonoiten tuottavimmista asiakkuuksista saataisiin kannattavampia ja vähimmäistulot asiakasta kohti täytyisivät. Näin asiakaskannan arvoa saadaan kasvatettua.

Eri elämäntilanteissa olevia asiakkaiden asiakkuuksia voidaan käsitellä ja hallita muuttamalla palvelujen hinnoittelua heidän tilanteensa mukaan. Esimerkiksi opiskelevaa nuorta voidaan pitää kannattavana tulevaisuuden asiakkaana, joten hänen pankkipalvelunsa voivat olla normaalia asiakasta edullisempia tai ilmaisia. Myös palveluita laajasti käyttävän asiakkaan palvelumaksuista voidaan antaa alennuksia, sillä ne kyetään korvaamaan muiden palveluiden käytön kautta syntyvinä tuottoina. (Kalmi 2015.)

Ylikoski ja Järvinen (2011, 119–120) tuovat esille uusien asiakkuuksien hankintaan liittyvien alennuspoliittisten hinnoittelumenetelmien merkityksen. Uusille asiakkaille voidaan tarjota erilaisia hintahoukuttimia, kuten sijoitusten tekemistä ilman pankille maksettavaa palkkiota tietyn kampanja-ajan sisällä. Kaikki palvelunsa yhteen finanssiyhtiöön keskittävä asiakas voi saada keskittämisalennuksia, tai asiakkuudesta voidaan palkita myöntämällä asiakkaalle lainaa tavallista alhaisemmalla korolla. Pitkäaikaisten arvokkaiden asiakkaiden kiittäminen on johtanut asiakaskohtaisen hinnoittelun yleistymiseen.

Ylikoski ja Järvinen (2011, 119–120) esittävät, että finanssialalla monien palvelujen hinnoittelu voi eriytyä myös segmenteittäin. Esim. nuorille tai vanhuksille voidaan tarjota erilaisia palvelukokonaisuuksia, joihin sisältyvät erilaiset segmenttikohtaiset alennukset. Myös pitkäaikaisia ja hyviä asiakkaita voidaan palkita erilaisilla asiakaskohtaiseen hinnoitteluun liittyvillä eduilla. Asiakkaan voi olla hankalaa vertailla hintoja, koska tuotteet voivat poiketa paljonkin toisistaan. Hänen tulisikin ottaa huomioon tarjottujen tuotteiden keskeinen sisältö hinnan sijaan, kun hän tekee päätöksiä asiakkuutensa suhteen. Finanssipalvelun todellinen arvo voi selvitä vasta vuosien kuluttua, ja tämä vaikeuttaa asiakkaan hintavertailun suorittamista.

Asiakas- ja asiakasryhmäkohtaisella hinnoittelulla on suora yhteys myyntituottoihin (Mäntyneva 2001, 35). Mäntynevan mukaan hinnoittelussa on tärkeää ottaa huomioon kilpailijoiden mahdollinen reagointi, mahdolliset segmentit ja tuotevalikoiman sisältö. Hintaa voidaan pitää tuotteen ominaisuutena tai rajoituksena, sillä korkea hinta voi rajoittaa asiakkaan varallisuuden käyttöä jatkossa. Tuotteen tai palvelun asiakaskohtainen volyymi vaikuttaa suoraan sen kannattavuuteen asiakkuuden osalta, ja täten myös asiakaskannattavuuteen.

Hinta on yrityksen kilpailukeinona tarjooman ohella tärkeä ja sen avulla varmistetaan kannattavuus ja taloudellinen menestys. Hinnoittelussa tulee Bergströmin ja Leppäsen (2015, 233) mukaan ottaa huomioon mm. kilpailutilanne, asiakkaiden kokeama arvo ja yrityksen liiketoiminnan tavoitteet. Hinta muodostaa ja mittaa tuotteen arvoa, ja sen avulla luodaan tuotteelle laatumielikuvaa. Hinta vaikuttaa myös kilpailuun ja liian korkea hinta saattaa hankaloittaa tuotteen menekkiä.

Hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä ovat mm. markkinoiden määrittämän hintataso, eli kysynnän ja tarjonnan suhde (Bergström & Leppänen 2015, 237–238). Tämä tarkoittaa sitä, millainen on kuluttajien ostovoima markkinoilla ja miten kuluttajat käyttäytyvät markkinoilla. Myös kilpailun määrä ja kilpailijoiden tuotteet ja niiden hinnoittelu ovat tärkeässä asemassa hinnoittelusta päätettäessä. Tuotteen hinnalla on suuri vaikutus siihen, millaista imagoa halutaan luoda ja miten imagoa muokataan. Hinnan alaraja muodostuu kustannuksista, jotka muodostuvat sekä tuotteesta että muusta toiminnasta. (Bergström & Leppänen, 237–238.)

Hooleyn ym. (2008, 349–350) mukaan hinnoittelutasoa suunnitellessa tulee ottaa huomioon useita eri tekijöitä, joita ovat: tuotantokustannukset, taloudellinen arvo kuluttajalle, kilpailevien yritysten hintataso, toivottu kilpailuasema markkinoilla, yrityksen tavoitteet ja kysynnän hintajousto. Yksinkertaisin ja hyvin usein käytetty hinnoittelutapa on selvittää tuotteen tai palvelun tuottamisen kustannukset ja määrittää tietty prosenttiluku, joka lisätään kustannuksien päälle hinnan määrittämiseksi.

Hooley ym. (2008, 349–350) toteavat, että kilpailijoiden hinnoittelu vastaavanlaisille palveluille on tärkeää ottaa huomioon. Kun markkinoilla on useampia samankaltaisia palveluita, saattaa hinta muodostua kuluttajalle ratkaisevaksi tekijäksi. Hinnoittelua voidaan käyttää myös palvelun asemointiin markkinoilla. Jotkut yritykset asettavat hintansa tarkoituksella kilpailijoita korkeammalle muodostaakseen kuvan laadukkaammasta palvelusta, kun taas kilpailijoidensa kanssa samalle tasolle hinnoiteltavissa palveluissa kilpaillaan toiminnoilla ja ominaisuuksilla.

Wruuckin (2013, 1) mukaan asiakkaiden vaativuus ja alttius vaihtaa pankkia ovat kasvaneet, kun samaan aikaan pankkien täytyy tätä taustaa vasten hinnoitella tuot-

teensa ja palvelunsa. Tutkimukset osoittavat, että hinnoilla on keskeinen rooli pankin vaihdon harkitsemisessa. Hänen mukaansa asiakkaat näkevät hinnoittelun osana alueena, jossa he toivovat näkevänsä parannusta.

Wruuckin (2013, 4) mukaan finanssipalveluita ostetaan suhteellisen harvoin, eikä veloitusta välttämättä tapahdu samaan aikaan oston kanssa, jolloin asiakkaan kyky hahmottaa hintaa hämärtyy. Palvelun laatu ja siitä saatu hyöty käyvät ilmi vasta pidemmän ajanjakson aikana. Tili- ja maksupalveluita voidaan pitää myös ”epäkiinnostavina”, eivätkä ne aiheuta asiakkaissa suurta mielenkiintoa. Niiden toimivuutta pidetään itsestään selvyytenä siihen asti, kunnes ne eivät enää toimi odotetusti.

Wruuckin (2013, 10) mukaan hinnoittelu on tärkeä kilpailutekijä pankkialalla ja oleellinen tekijä asiakastyytyväisyyden muodostumisessa. Esim. hinnankorotusten yhteydessä tuottavuus ja asiakastyytyväisyys eivät kulje käsi kädessä, ja asiakastyytyväisyys on pitkäaikaisten asiakkuuksien sekä tiukan markkinakilpailun pankkialalla korvaamattoman tärkeää pitkässä juoksussa. Tyytyväisyys hinnoitteluun ei tarkoita samaa kuin asiakastyytyväisyys kokonaisuudessaan, mutta se voi olla iso tekijä siinä.

Wruuckin (2013, 10–11) mukaan tyytymättömyys hinnoitteluun johtuu monesti epäreilouden tunteesta, joka kumpuaa yksilön vertauskohdista; hän on aiemmin maksanut pienempiä hintoja palvelusta tai joku muu maksaa samasta palvelusta vähemmän. Hinnoittelusta koetaan kolmea eri tunnetta, eli hinta koetaan joko edullisena, sopivana tai epäreiluna, joista viimeksi mainittu herättää negatiivisia ja yleensä myös vahvimpia tunteita. Wruuckin mukaan asiakkaiden suhtautumiseen vaikuttaa kolme tekijää, eli jos hinnankorotus koetaan perusteltuna ja yrityksestä riippumattomana, asiakkaat hyväksyvät sen yleensä helpommin. Myös yleinen tyytyväisyys palveluntuottajaan vaikuttaa hinnankorotusten hyväksymiseen, eli palveluun kokonaisuudessaan tyytyväiset asiakkaat hyväksyvät todennäköisemmin myös hinnankorotukset. Kolmantena tekijänä on yrityksen imago ja asiakkaiden suhtautuminen alaan kokonaisuutena.

Puustinen (2013, 91–92) esittää, että taloudellinen arvo nähdään asiakkaalle rahamääräisenä arvona suhteutettuna kilpailevien tuotteiden tarjontaan. Esimerkiksi palkkiokulut, tuotteen hinnan edullisuus ja sijoitusten tuotto ovat taloudellista arvoa

asiakkaalle. Taloudellinen arvo on melko objektiivinen käsite, mutta ei kuitenkaan täysin objektiivinen. Puustinen tuo ilmi, että asiakkailla on kuitenkin palveluista oma niin kutsuttu referenssihintaa, johon he vertaavat tuotetta, eivätkä niinkään vertaile hintaa tuotteen objektiivisesti tarkasteltavaan arvoon. Hänen mukaansa edes hintaan liittyvä arvo ei ole kuitenkaan objektiivisesti määriteltävissä, vaikka taloudellista arvoa pidetäänkin melko objektiivisena käsitteenä.

Pankit eivät kykene tänä päivänä poikkeamaan olennaisesti yleisestä hinnoittelutaloudesta koroissa varainhankinnassa tai luotonannossa kotimaisen ja ulkomaisen kilpailun vuoksi, koska ne eivät salli sitä. Pankit ovatkin siirtyneet asteittain palveluliiketoiminnan tarkkaan hinnoitteluun ja tiukempaan kustannusten kontrollointiin. Kansainvälisesti hintaerot ovat pankkipalveluissa vielä huomattavia, mutta markkinoiden yhentyminen on lisännyt painetta hintarakenteiden yhtenäistymiseen. Vaikka yksittäisten pankkipalveluiden hintaa on helppo seurata, ei kokonaiskehityksen seuraaminen ole yhtä helppoa. (Kontkanen 2015, 99–100.)

Kuten muissakin yrityksissä, myös pankeissa hinnoittelua määrittää hyvin pitkälti markkinoiden kysyntä- ja tarjontavoimien huomioon ottaminen. Hinnoittelu on osa pankkien markkinointia ja liiketoiminnan suunnittelua samalla tavoin kuin muissakin yrityksissä. Hinnat määritellään monesti poikkeamina markkinoiden muodostamista hinnoista, ja markkinakoroista saadaan vertailukohtia pankin soveltamille koroille esim. luotonannossa. Pankit pyrkivät hinnoittelemaan tuotteensa niin, että ne vastaavat mahdollisimman tarkoin sitä, kuinka paljon asiakkaat ovat valmiita maksamaan niistä. Hinnat voidaan täten määritellä asiakastuntemuksen ja pankin omien kustannuslaskelmien mukaan, ottaen huomioon myös aiemmat hinnoittelukokemukset, tuotteen kustannukset ja kilpailijoiden hinnat. (Kontkanen 2015, 100–101.)

Hinnoittelulla on myös strategista merkitystä. Kun asiakkaalla on vähän vaihtoehtoja eikä hän ole tietoinen yleisestä hintatasosta, ei palveluiden käyttö ole kovin riippuvainen hintojen kehityksestä. Kilpailun ja hintavaihteluiden lisääntyminen, markkinaolosuhteiden muuttuminen ja yleinen hinta- ja korkotietoisuuden kasvu kokemusten lisääntyttyä ovat viime vuosina kasvattaneet hinnoittelun strategista merkitystä. (Kontkanen 2015, 101.)

2.6 Asiakkuuksien arvon kasvattaminen lisämyynnillä

Ylikosken (2011, 89-90) mukaan finanssialalla ydinpalvelu koostuu useimmiten useasta eri ydinpalvelusta, joiden ympärille lisäpalvelut rakentuvat. Lisäpalveluiden välillä ei välttämättä ole selvää rajaa. Hänen mukaansa finanssialalla on useita lisäpalveluita, jotka ovat välttämättömiä itse ydinpalvelun kannalta. Tällaisia ovat. mm. informaation tarjoaminen, sopimusten tekeminen, laskutus ja maksaminen sekä riskikartoitus.

Laine (2008, 27–29) esittää, että avainasiakkaisiin investoidaan lisämyynnin tekemiseksi enemmän aikaa ja resursseja, ja asiakkaita voidaan jaotella eri tasoille. Hänen mukaansa avainasiakkaisiin ei investoida ainoastaan heidän tuottavuutensa vuoksi, vaan myös potentiaalin takia. Lisämyynti toimii nykyisellekin asiakkaalle samalla tavalla kuin vanhallekin, eli asiakas pitää saada vakuuttuneeksi ja hänelle täytyy kyetä tuottamaan lisäarvoa. Yritys tuntee asiakkaansa useimmiten hyvin, mutta asiakkaalle täytyy kyetä luomaan arvoa jokaisella tapaamiskerralla.

Babrovich (2017) esittää, että lisämyynnin apuna voidaan käyttää asiakashallinnan järjestelmää, josta kerätään tietoa esim. asiakkaan ostokäyttäytymisestä, asiakaskannattavuudesta, mieltymyksistä ja kulutushistoriasta. Tehokkaan lisämyynnin toteuttamiseksi pankkien tulisi löytää tasapaino lisämyynnin tuputtamisen ja arvokkaiden, ajankohtaisten tarjousten väliltä. Hänen mukaansa pankkien tulisi tarjota ainoastaan sellaisia palveluita, jotka auttavat asiakkaita hallitsemaan omia raha-asioitaan.

Jebamani (2015) toteaa, että lisämyynnillä voidaan kasvattaa tehokkaasti liiketoimintaa, tehostaa asiakkuuden elinkaaren arvoa ja hankkia uusia asiakkaita. Pankit voivat mainostaa asiakkaille erilaisia tuotteita tai palveluita tarpeeseen, käyttäytymiseen tai demograafisiin tekijöihin perustuen. Hänen mukaansa lisämyynnin tulee olla asiakkaalle sopivaa ja hyödyllistä, jotta se onnistuisi. Henkilökuntaa tulisi kouluttaa erilaisiin lisämyyntitekniikoihin ja niiden harjoittamiseen, ja lisämyynnin tulee perustua asiakkaan palvelemiseen, eikä vain ylimääräisten tuotteiden tai palveluiden tuputtamiseen. Hänen mukaansa avain lisämyynnin onnistumiseen on tahto ja halu palvella asiakasta sekä auttaa tämän tarpeiden tyydyttämisessä. Jos asiakas kieltäytyy lisämyynnistä, ei hänelle tule tyrkyttää tuotetta väkisin.

Pankkialalla lisämyyntiä voi olla pankin kautta tehtävät erilaiset sijoitukset ja rahastot, joita voidaan tarjota asiakkaille, jotka ovat kiinnostuneita varainhoidollisista palveluista. Myös erilaiset vakuutukset kuuluvat useimpien pankkien tuotevalikoimiin, ja näitä voidaan tarjota asiakkaille esim. asuntoluoton hankkimisen yhteydessä. Yhä useammin pankkien tuotevalikoimat kehittyvät käsittämään muitakin palveluita kuin mitä ns. perinteisessä pankissa on totuttu näkemään, ja näin pankit kykenevät tarjoamaan asiakkailleen lisää erilaisia palveluita perinteisten pankkipalveluiden lisäksi.

2.7 Osaava henkilöstö ja laadukas palvelu asiakkuudenhallintaa edistävänä tekijänä

Palveluja myyvässä yrityksessä henkilöstön osaaminen on keskeinen kilpailutekijä. Henkilöstön osaaminen ja asenteet ovat tärkeä osa markkinointia. Parhaiden mahdollisten työntekijöiden palkkaaminen, heidän osaamisensa kehittäminen ja heidän pitäminen yrityksen palveluksessa ovat tärkeitä asioita kilpailussa menestymisen kannalta. Henkilöstön viihtyminen, osaaminen ja motivaatio vaikuttavat moniin asioihin kuten parempaan palveluun, jolloin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja yrityksen kannattavuus kasvaa. Näin yrityksellä on myös enemmän voimavaroja investoida henkilöstöön, josta syntyy positiivinen kierre. (Bergström & Leppänen 2015, 153–154.)

Korkiakoski ja Gerdt (2016, 109–110) esittävät, että paras tapa asiakaskeskeisen kulttuurin varmistamiseksi on rekrytoida oikeanlaisella asenteella varustettuja osajia. Heidän mukaansa asiakkaan kokemus on aina lopulta kiinni ihmisistä ja heidän toimintatavoistaan, eikä paraskaan prosessi voi korvata aitoa halua palvella asiakasta. He toteavat suomalaisen rekrytointiprosessin painottaneen ja painottavan edelleen selvästi kompetenssiosaamista, joka varmistaa henkilön sopivuuden työtehtävissä suoriutumiseen. Nykyisin painotetaan kuitenkin entistä enemmän potentiaalia, eli kykyä muuttaa ja kehittää toimintaa työympäristön mukaan. Tutkimukset osoittavat, että parhaiten menestyvät yritykset kiinnittävät huomiota henkilön potentiaaliin ja arvomaailman sopivuutta yritykseen.

Grönroosin (2015, 443–444) mukaan henkilöstö on ensimmäinen markkina palveluntarjoajalle. Henkilökunnan tulee kokea ja arvioida kaikki, mitä palveluntarjoaja

tarjoaa ulkoisille asiakkailleen. Henkilöstön täytyy esim. uskoa ulkoisessa markkinoinnissa annettujen lupauksien toteutuskelpoisuuteen, hallita palveluun kuuluvat prosessit sekä ”ostaa” tarjooma. Muuten tämä näkyy henkilöstön ja ulkoisen välisessä vuorovaikutuksessa negatiivisesti.

Yrityksen sisäisiä henkilöitä, toimintoja ja osastoja tulee tarkastella ja palvella yhtä asiakaslähtöisesti kuin ulkoisiakin asiakkaita. Se vaikuttaa merkittävästi organisaation sisäisiin suhteisiin. Työntekijöiden kyky palvella asiakkaita vaikeutuu merkittävästi, jos organisaation sisäiset palvelut ja tuet eivät toimi, tai ovat hitaita. Asiakaskeskeisen ja palveluhenkisen organisaation vaatimukset voidaan jaotella kahdenlaisiin vaatimuksiin, eli yleis- ja erityisvaatimuksiin. Yleisiin vaatimuksiin kuuluu esim. kyky ymmärtää yrityksen kokonaissuhteet asiakkaidensa ja muiden sidosryhmien kanssa, hyväksyä roolinsa ja velvoitteensa suhteiden ylläpitämisessä sekä toimia asiakaskeskeisesti työympäristössään. Erityisvaatimuksiin kuuluu mm. vuorovaikutustaidot asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa sekä motivaatio olla vuorovaikutuksessa ja viestinnässä. (Grönroos 2015, 444–445.)

Flink ym. (2015, 67–68) esittävät, että toisin kuin muut kilpailukeinot, kuten saatavuus, hinnoittelu ja tuotevalikoimat ovat helposti kopioitavissa, mutta henkilöstön palveluosaamista on hankala kopioida. Tuotteensa ja palvelunsa tunteva henkilöstö voi muodostaa yksinkertaisestakin tuotteesta elämyksen vuorovaikutustaidoillaan. Flink ym. jakavat laadukkaan palvelun kahteen osa-alueeseen, eli tekniseen ja toiminnalliseen laatuun. Teknistä laatua on mm. riittävä ymmärrys tuotteista ja palveluista sekä tietoisuus ajankohtaisista asioista. Toiminnalliseen laatuun vaikuttaa käyttäytyminen asiakastilanteissa esim. elekielen ja asiakkaan käsittelyn taidon myötä.

Hooley ym. (2008, 491–492) esittävät, että yrityksen menestys myynnissä on toistuvasti asiakasrajapinnassa operoivien, markkinointiosastojen ulkopuolisten työntekijöiden varassa. He vaikuttavat suoraan asiakassuhteisiin, koska he ovat eniten tekemisissä asiakkaiden kanssa. Hooleyn ym. mukaan markkinointiosastojen tulisi ottaa huomioon organisaation työntekijät ”toisena yleisönä”, koska todennäköisesti yrityksen markkinointi ja mainonta vaikuttavat heihin vielä enemmän kuin asiakkaisiin.

Sisäinen markkinointi. Grönroos (2015, 447–448) tuo esille sekä asiakasrajapinnassa työskentelevien, että muidenkin markkinointiosastojen ulkopuolisten asiakas-kohtaamisiin osallistuvien työntekijöiden osuuden yrityksen menestyksessä. Osaava ja asiakaskeskeinen henkilöstö korostuu aina vain enemmän, kun palveluprosessit perustuvat tietotekniikkaan ja itsepalveluun. Grönroosin mukaan harvakseltaan koettavien asiakaspalvelutilanteiden onnistuminen ja osaavan henkilöstön merkitys korostuvat entisestään. Sisäisen markkinoinnin perusajatus on, että asiakaskeskeinen ja asiakastyytyväisyyteen positiivisesti vaikuttava asenne tulee kyetä levittämään koko organisaatioon.

Mitchellin (2002) mukaan työntekijät saattavat heikentää asiakkaan saamaa mielikuvaa tuotteesta, koska he eivät välttämättä usko siihen sisäisen markkinoinnin ollessa heikkoa tai sen puuttuessa kokonaan. Kun työntekijät välittävät brändistä ja ovat omistautuneita sille, he myös työskentelevät ahkerammin sen eteen ja ovat lojaalimpia sitä kohtaan. Mitchellin mukaan sisäisellä markkinoinnilla työntekijät saadaan parhaimmin uskomaan yrityksen palveluun. Sisäiseen markkinointiin tulee panostaa, jotta työntekijät vakuuttuvat brändin ainutlaatuisuudesta ja palvelun toimivuudesta.

Mitchell (2002) esittää kolmen eri tekijän huomioon ottamista sisäisen markkinoinnin onnistumiseksi: oikea ajankohta, ulkoisen ja sisäisen markkinoinnin linkittäminen ja brändin ”henkiin herättäminen” työntekijöiden silmissä. Työntekijöissä epävarmuutta aiheuttavat erilaiset käännekohdat yrityksen arjessa ovat täydellisiä hetkiä sisäisen markkinoinnin käynnistämiseksi, koska tällöin työntekijät hakevat monesti suuntaa työskentelylleen. Hänen mukaansa ilman tällaista muutosta sisäisen markkinoinnin ponnistelut yleensä epäonnistuvat. Ulkoinen markkinointi taas on huomattavasti tehokkaampaa, jos se on linjassa sisäisen markkinoinnin kanssa, koska tällöin myös työntekijöiden käyttäytyminen henkii samaa sanomaa kuin mitä asiakkaalle on viestitetty. Mitchell esittää, että sisäisen markkinointikampanjan toteuttaminen noudattelee samoja suuntaviivoja kuin ulkoisenkin, eli se perustuu tutkimukseen, jonka perusteella markkinointiosasto toteuttaa kampanjan.

Grönroos (2015, 449–450) jakaa sisäisen markkinoinnin kahteen puoleen; asennejohtamiseen ja viestintäjohtamiseen. Asennejohtamista voidaan kuvaila jatkuvaksi

prosessiksi, jolla pyritään koko ajan motivoimaan työntekijöitä toimimaan asiakas-keskeisesti ja palveluhenkisesti, erityisesti jos yritys pyrkii saamaan kilpailuetua palvelustrategiallaan. Viestintäjohtamista taas toteutetaan tiettyinä ajankohtina, jolloin organisaation työntekijöille jaetaan tietoa, jonka avulla he pystyvät suoriutumaan työstään paremmin, kuten yksityiskohtia tuotteista tai mainoskampanjoissa annetuista lupauksista. Hänen mukaansa viestintäjohtamisessa tulee kuitenkin muistaa kaksisuuntainen viestintä alaisten kanssa, esim. heidän henkisellä rohkaisullaan ja palautteen antamisella. Molemmat johtamistavat ovat oleellisia onnistuneen sisäisen markkinoinnin toteuttamisessa. Grönroosin (s. 521) mukaan sisäinen markkinointi on välttämätöntä ulkoisten lupauksen täyttämisen kannalta.

Palvelun laatu asiakkuudenhallinnan keinona. Laatua on hankala määritellä suppeaksi termiksi, mutta yleisesti ottaen laatu voidaan määritellä sen perusteella, miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet toteutuvat palvelun myötä. (Ylikoski 1999, 118.) Asiakas muodostaa itse näkemyksensä palvelun onnistuneisuudesta ja hän toimii laadun tulkitsijana. Laatukäsitys muodostuu lopullisesta palvelusta tai tuotteesta, jonka asiakas saa sekä prosessista, joka johtaa palvelun tai tuotteen saamiseen. Lopputulosta voi kutsua tekniseksi laaduksi ja prosessia toiminnalliseksi laaduksi. Itse prosessi joka johtaa palvelun saamiseen saattaa olla asiakkaalle jopa tärkeämpi kuin lopputulos, ja palveluntarjoajan henkilöstön sekä asiakkaan välinen vuorovaikutus ovat avainasemassa laadukkaassa prosessissa. (Ylikoski, 118.)

Palvelujen laatu on monisäkeinen asia, sillä useimmat palvelut ovat monimutkaisia. Palvelut koostuvat prosesseista, joihin kuuluu sekä tuotantoa että kulutusta, eikä niitä voida täysin erottaa toisistaan. Grönroosin (2015, 98–99) mukaan palveluntuottajan tulee ymmärtää miten asiakkaat kokevat laadun, jotta se voi hallita ja ohjata arvioita haluttuun suuntaan. Kun palveluja tarjoava yritys tietää miten asiakkaat määrittelevät palvelun ominaisuuksien laadun, se pystyy selvittämään miten tyytyväisiä asiakkaat ovat palveluun. (Grönroos, 98–99.)

Käytti asiakas sitten palvelua ensimmäistä kertaa, tai oli hän käyttänyt palvelua jo aiemmin, hänellä on tiettyjä odotuksia palvelun suhteen. Ylikosken (1999, 119) mukaan odotuksia voi kuvailla peiliksi, johon asiakas peilaa saamaansa palvelua. Koettuaan palvelun asiakas vertaa sitä odotuksiinsa, jolloin hänelle muodostuu käsitys laadusta. Jos asiakkaan odotukset täyttyvät tai ylittyvät, palvelu on ollut hyvää.

Vaikka asiakkaan odotukset palvelun suhteen eivät olisi realistisia, on hän pettynyt palvelun laatuun, vaikka se olisi objektiivisesti katsottuna ollut laadukasta. Asiakkailla on tietty käsitys siitä, millaista palvelua hän haluaisi saada, sekä siitä, millainen palvelu on vielä hyväksyttävää. Tärkeissä asioissa, kuten luotettavuudessa odotukset ovat korkeimmalla. (Ylikoski, 119–121.)

Myös Grönroos (2015, 99–101) toteaa koetun palvelun lopputuloksen ja kokemuksen vertaamisen odotuksiin muodostavan useimpien aiheita koskevien tutkimusten perustan. Myös hän jakaa palvelun laadun kahteen ulottuvuuteen, eli tekniseen ja toiminnalliseen ulottuvuuteen. Useimmiten asiakkaat kykenevät mittaamaan teknistä, eli lopputuloksen laatua objektiivisesti, koska kyseessä on tekninen ratkaisu ongelmaan. Hänen mukaansa tekninen laatu ei kuitenkaan määritä yksistään asiakkaan kokemaa laatua, vaan vuorovaikutustilanteet ovat oleellisessa osassa koetussa laadussa.

Hooley ym. (2008, 403–404) tuovat esille kaksi eri tapaa, miten asiakkaat perustavat odotuksensa palvelun laadusta. Asiakkaan odotukset muodostuvat joko siitä, mitä he itse realistisesti odottavat saavansa, tai siitä, mitä he toivovat saavansa palvelulta. Näistä kahdesta muodostuu tasot, eli riittävä ja toivottu palvelun taso. Riittävän tason alapuolella on tyytymättömyyden taso. Heidän mukaansa odotukset alkavat yleensä muodostua aiemmista kokemuksista palveluntarjoajan kanssa asioinnista tai vastaavan yrityksen kanssa asioimisesta. Myös yrityksen omalla viestinnällä esim. markkinoinnin kautta, tai jopa yrityksen imagolla on oma vaikutuksensa odotusten muodostumiseen.

Hooley ym. (2008, 404–405) esittävät, että yrityksillä on kaksi pääasiallista tapaa asiakkaiden odotusten ylittämiseen: tarjota heille ensiluokkaista palvelua, tai johtaa asiakkaiden odotuksia alaspäin, jotta heille voidaan luoda tunne ensiluokkaisesta palvelusta. Tavat eivät ole toisiaan poissulkevia, ja niitä tulisi käyttää yhdessä laadukkaan palvelun tunteen luomiseksi. Heidän mukaansa asiakkaiden odotusten hallinnoimisessa tulee ottaa erityisesti huomioon, että annetut lupaukset kyetään täyttämään, kiinnittää erityistä huomiota palvelun luotettavuuteen ja kommunikoida asiakkaiden kanssa, jotta heidän odotuksiaan voidaan hallita vuorovaikutuksella prosessin aikana.

Lämsän ja Uusitalon (2002, 51–52) mukaan yritys voi edesauttaa laadukkaan palvelun aikaansaamista tuntemalla ja ymmärtämällä asiakkaiden odotukset riittävän tarkasti. Voimavarat saadaan parhaiten asianmukaiseen käyttöön, kun yritys tietää, mitä asiakas palvelultaan odottaa. Taloudellisuuden kannalta on oleellista sisällyttää palveluun vain tarpeellisia osia, eikä sellaisia, joita asiakkaat eivät odota tai joista he eivät ole valmiita maksamaan. Asiakkaiden odotusten selvittämisessä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, miten ja mistä tekijöistä odotukset muodostuvat, millaisia erilaisia odotuksia asiakkaalla on palvelua kohtaan ja miten odotuksiin voidaan vastata.

Lämsän ja Uusitalon (2002, 54–55) mukaan useimpia asiakkaiden odotuksiin vaikuttavia tekijöitä on mahdoton kontrolloida, mutta yritysten on kuitenkin tärkeää ymmärtää odotusten muotoutumiseen ja muuttumiseen vaikuttavia tekijöitä. Tällaisia ovat esim. asiakkaiden tarpeet, tilannetekijät, vaihtoehtoisten palveluntarjoajien olemassaolo, osuus palvelutapahtumaan, ennakoitu palvelun taso ja markkinointiviestinnässä annetut lupaukset. Asiakkaan tarpeet määrittävät hänen odotuksiaan palvelulle. Erityisesti muidenkin kuin itsensä tarpeista vastuussa oleva asiakas on erityisen tarkka palvelun laadusta, johtuen muiden ihmisten vaikutuksesta. Tilannetekijät voivat herkistää asiakkaan palveluodotuksia hetkellisesti ja tilapäisesti. Riippuen tilanteesta odotukset voivat joko kohota tai vaihtoehtoisesti laskea. Kiireellisessä tilanteessa asiakkaalle voi olla tärkeintä asian nopea hoituminen.

Vaihtoehtoisten palveluntarjoajien olemassaolo vaikuttaa oleellisesti odotuksiin riittävästä palvelun tasosta. Jos asiakkaalla on vain yksi mahdollisuus saada palvelua, hän luultavasti tyytyy vähempään ja madaltaa odottamaansa palvelutasoa, kuin silloin, jos palveluntarjoajia on enemmän ja asiakkaalla on valinnanvaraa. Asiakkaan osuus palvelutapahtumaan vaikuttaa hänen odotuksiinsa palvelun tasosta. Jos asiakas tekee uhrauksia palvelun eteen esim. ottamalla yhteyttä ja esittämällä toiveita, uskoo hän myös, että näihin toiveisiin pyritään vastaamaan. Asiakkaan ennakkoima palveluntaso vaikuttaa hänen odotuksiinsa. Jos asiakkaiden odotuksissa on hyvä ja laadukas palvelu, heidän odotuksensa nousevat. Asiakkailla voi olla aiempien kokemustensa perusteella tiettyjä käsityksiä palveluista ja siitä, kuinka niihin

voi kulua aikaa tiettyinä ajankohtina. Ennakoitu palveluntaso koskee yleensä yksittäistä palvelutapahtumaa edellisen kokemuksen perusteella, eikä koko asiakassuhdetta. (Lämsä & Uusitalo 2002, 55–56.)

Kivisaari (2017) esittää, että palvelun laatu paranee sitä mukaa mitä paremmin yritys tuntee asiakkaansa. Pankille on oleellista olla tietoinen esim. asiakkaansa taloudellisesta tilanteesta, jotta he voivat tarjota juuri kyseiselle asiakkaalle sopivaa palvelua. Hänen mukaansa asiakkaalle tulee aina tarjota juuri kyseiselle henkilölle hänen taloudelliseen tilanteeseensa sopivaa sijoitustuotetta luottamuksellisen palvelun jatkumiseksi. Vaikka pankin yhteydenotto varallisuuden kasvaessa oleellisesti saattaa asiakkaasta tuntua jopa tungettelevalta, on se todellisuudessa hyvää palvelua.

2.8 Asiakastyytyväisyys, -uskollisuus ja -lujuus asiakkuudenhallinnan tuloksena

Asiakkaan tyytyväisyys finanssiyhtiöönsä määräytyy hänen tyytyväisyydestään palveluiden ominaisuuksiin, asiakaspalvelutilanteiden onnistumisiin ja asiakassuhteesta saatuihin lisäetuihin (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 56). Ylikosken ym. (2006, 56) mukaan asiakkaan tyytyväisyys asiakaspalvelutilanteessa muodostuu neljästä tekijästä, jotka ovat: tyytyväisyys finanssipalvelun ominaisuuksiin, palveluympäristöön, lisäpalveluihin ja asiakasetuihin sekä asiakaspalvelussa koettuun huolenpitoon.

Kuluttaja voi luottaa palveluun ja ongelmatilanteiden ratkaisuun hyvässä asiakassuhteessa. Sosiaaliset hyödyt ovat tärkeitä vuorovaikutuksessa ja kuluttajalle on edukasta, että toimihenkilön ja hänen välilleen syntyy henkilökohtainen suhde, jonka myötä yhteisymmärrys lisääntyy. Taloudellisia hyötyjä kuten kanta-asiakasalennuksia vastaavina hyötyinä kuluttaja voi pitää myös erityiskohtelusta syntyvää ajansäästöä. (Järvinen & Heino 2004, 9.)

Ylikosken (2006, 55) mukaan laatua ja tyytyväisyyttä käytetään monesti synonyymeinä, vaikka asiakkaan tyytyväisyys ei kuitenkaan määräydy yksistään palvelun laadun perusteella. Asiakkaat ovat tässä suhteessa erilaisia, eikä kaikkia voi tehdä

tyytyväisiksi samoilla ominaisuuksilla. Asiakkaat myös tarkastelevat saamaansa palvelua hyvin erilaisista lähtökohdista, jolloin voi olla vaikeaa muodostaa käsitystä siitä, mitkä tekijät tekevät asiakkaan tyytyväiseksi. Asiakas vertaa palvelusta saatua hyötyä siihen uhraukseen, jonka hän on tehnyt sen hankkimiseksi.

Ylikoski ym. (2006, 58) esittävät, että tyytyväiset asiakkaat pysyvät todennäköisesti yrityksen asiakkaina jatkossakin. Heidän mukaansa asiakkaan ja yhtiön välisen luottamuksen paraneminen ilmenee myönteisenä käyttäytymisenä ja asenteena yhtiötä kohtaan sekä monesti myös palveluiden keskittämisenä. Tyytyväisyys ei kuitenkaan takaa aina asiakasuskollisuutta, vaan tyytyväinenkin asiakas voi hajauttaa palveluitaan tarpeensa mukaan eri palveluntarjoajille.

Asiakkaan ja yrityksen kulkeman arvoketjun lopputuloksena on asiakaskokemus, joka muodostuu osapuolten välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Digitalisaatio on muuttanut liiketoiminnan logiikkaa ja asiakkaan käyttäytymistä ostopolulla. Asiakas hoitaa entistä suuremman osan ostoprosessista itse ja hän hoitaa myös liikkuu tarpeensa mukaan markkinoinnin, myynnin ja asiakaspalvelun välillä. Korkiakosken ja Gerdtin mukaan asiakastyytyväisyyttä tarkastellessa tulisikin palvelun laadun sijaan analysoida enemmän asiakaskokemuksen syntymistä ja kehittää osapuolten välistä kohtaamista. (Korkiakoski & Gerdt 2016, 46–47.)

Grönroos (2015, 177–178) huomauttaa, että tyytyväisyys palvelun laatuun vaikuttaa asiakkaan halukkuuteen jatkaa asiakassuhdetta, mutta riippuvuus ei kuitenkaan ole suoraviivaista. Vain ”erittäin tyytyväiset” asiakkaat tekevät runsaasti uusintaostoja ja jakavat myönteistä kuvaa palveluntarjoajasta. Asiakkaille tulee siis tarjota palvelupaketti, johon he ovat erittäin tyytyväisiä, jotta he tekisivät uusintaostoja. Yritysten tulee tehdä tyytyväisyyttä ja palvelujen laatua kartoittavissa tutkimuksissa selvä ero tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten asiakkaiden välille.

Grönroos (2015, 178–179) jatkaa, että yritysten tulee viedä palvelunsa normaalia, hyvänä pidettyä palvelua pidemmälle ja palvella asiakkaita niin hyvin, jotta asiakkaat voivat luottaa yritykseen kaikissa tilanteissa. Heidän mukaansa asiakkaille ei voi tuottaa koskaan pettymystä edes keskinkertaisen palvelutapaamisen, väärrien tietojen tai huonosti toimivan tuotteen myötä, vaan tavoiteltava normi on ”nollaluottamuspuola”.

Cohen ym. (2006, 4) esittävät, että pankkialan kaltaisella hyvin kilpaillulla alalla yritysten voi olla lähes mahdotonta erottautua kilpailijoistaan tuotteilla ja palveluilla, koska kaikkien pankkien tarjonta on samankaltaista. Erot koroissa ja tuotevalikoimissa eri pankkien välillä ovat minimaalisia. Heidän mukaansa suurin tekijä asiakastyytyväisyydessä onkin palvelun laatu, joka muodostuu mm. luotettavuudesta ja erityisesti henkilöstöstä, joka asiakkaita palvelee. Heidän mukaansa asiakastyytyväisyydellä on yhteys asiakasuskollisuuteen kaikilla aloilla, mutta yhteys on erityisen vahva esim. pankeilla ja vakuutusyhtiöillä.

Kotler ym. (2016, 391) esittävät, että asiakastyytyväisyys ei ole asiakaskeskeisille yrityksille ainoastaan tavoite, vaan myös markkinointikeino. Yritykset joiden asiakkaat ovat tutkimusten mukaan tyytyväisiä, pyrkivät myös näyttämään sen kohderyhmilleen. Heidän mukaansa yritysten tulee olla nykypäivänä entistä tarkempia asiakastyytyväisyydestä, sillä Internet tarjoaa tyytymättömille asiakkaille väylän levittää tyytymättömyyttään nopeasti.

Nykamp (2001, 76–77) esittää, että asiakastyytyväisyyttä voi mitata esimerkiksi segmenteittäin, jolloin saadaan tietoa, miten tyytyväisyys on kehittynyt tietyn segmentin sisällä. Yksi mittari asiakastyytyväisyyteen on kaikista tyytyväisimpien ja tyytymättömimpien asiakkaiden ero, eli kuinka suuresti yrityksen asiakkaiden tyytyväisyystasot eroavat. Hänen mukaansa joissain tapauksissa asiakkaat, jotka vaivautuvat valittamaan ja ilmaisemaan tyytymättömyytensä ovat vaihtamassa palveluntarjoajaa pienemmällä todennäköisyydellä, koska he näkevät vaivaa antaakseen palautetta yritykselle.

Asiakasuskollisuus ja -lujuus. Asiakkuuden lujuutta ja asiakasuskollisuutta voidaan pitää lähes synonyymeinä, joskin asiakkuuden lujuus on hieman laajempi käsite. Lujista ja uskollisista asiakkuuksista on yrityksille merkittäviä hyötyjä, kuten asiakasosuuden lisääntyminen, vaihtamiskynnyksen nousu ja asiakaskannan kierroksen vähentyminen, joka nostaa asiakkuuksien ikää. Asiakasmenetyksistä aiheutuu menetettyjä kassavirtoja, ja menetetty sekä pettynyt asiakas kertoo tarinansa eteenpäin todennäköisemmin kuin tyytyväinen asiakas. (Lehtinen 2004, 25–26.)

Lehtinen (2004, 26–27) jakaa asiakkuuden lujuteen vaikuttavat tekijät kolmeen eri ryhmään: hintakeskeisiin, rajoituksellisiin ja tunteella sitoutuneisiin asiakkaisiin. Hänen mukaansa hintakeskeisille asiakkaille hinta on luonnollisesti keskeisin tekijä ja he laskevat tarkasti mitä saavat panostuksiaan vastaan. Rajoituksellisilla asiakkailla on esteitä, joiden vuoksi he eivät voi vaihtaa palveluntoimittajaa. Heiltä voi puuttua vaihtoehtoja, tai he ovat sitoutuneet nykyiseen palveluntuottajaansa niin, ettei vaihtaminen onnistu. Tunteella sitoutuneilla asiakkailla on yleensä henkilökohtaisia syitä olla vaihtamatta yritystä, kuten sosiaaliset kontaktit ja asiakassuhteen sopivuus juuri hänelle henkilökohtaisesti.

Söderlund (2010, 292–294) jakaa asiakasuskollisuuden kahteen eri ulottuvuuteen: käyttäytymiseen ja mentaliteettiin. Käyttäytymisellä viitataan siihen mitä asiakas tekee ajan mittaan, ja sitä voidaan mitata joko kassavirran ja laskutuksen kautta tai mahdollisesti seurata asiakkaan toimintaa keräämällä dataa muilla tavoin. Käyttäytyminen voidaan jakaa esimerkiksi ostokertoihin tai asiakkuuden kestoon ajallisesti. Uskollista mentaliteettia ei kyetä seuraamaan tai tutkimaan samalla tavoin kuin käyttäytymistä, mutta se on edelleen jaettavissa tekijöihin kuten asenne, mieltymykset ja sitoutuminen.

Hellman ym. (2005, 38–40) toteavat, ettei uskollisuus-käsitteen mittaamisen ole olemassa yhtä oikeaa tapaa, johtuen käsitteen moniulotteisuudesta. Asiakasuskollisuus myös vaihtelee ja on hyvin riippuvainen toimialasta. Heidän mukaansa yritysten olisikin tärkeää määritellä itse asiakasuskollisuuden kriteerit ja selkeät mittarit sen seuraamiseen. Asiakasuskollisuutta ei tule sekoittaa asiakastyytyväisyyteen, koska ne eivät tarkoita yrityksen menestymisen kannalta samaa asiaa.

Ylikosken (2011, 71–72) mukaan ainoastaan aidosti uskollisten asiakkaiden suhdetta finanssiyhtiöönsä voi kuvailla siten, että heillä on tunneside omaan yhtiöönsä. Heidän asennoitumisensa yhtiötä kohtaan on positiivisempaa kuin asennoituminen muihin yhtiöihin. Näennäisesti uskolliset asiakkaat vaikuttavat kulutuskäyttäytymisensä mukaan uskollisilta, mutta heidän asenteensa yhtiötä kohtaan poikkeaa aidosti uskollisista asiakkaista. Tyytymättömyys ei välttämättä tarkoita näennäisesti uskollisten asiakkaidenkaan kohdalla asiakassuhteen päättämistä, vaan he voivat pitää tyytymättömyydestään huolimatta nykyistä yhtiötään samankaltaisena kuin muita yhtiöitä, jolloin he pysyvät sen asiakkaina.

Yhtiöt pyrkivät varmistamaan, että niiden kannattavimmat asiakkaat pysyvät asiakaina. Asiakkuuden säilyttämisen myötä kannattavuus paranee, koska asiakkaan hankkimiseen käytettyjen panostusten tehokkuus kasvaa ja asiakaskohtaiset voitot kasvavat asiakaspysyvyyden myötä. Asiakkaan hankkimiseen käytetyt resurssit tuottavat näin enemmän. Tutkimuksen mukaan asiakaspysyvyyden parantuminen viidellä prosentilla kasvatti asiakaskohtaista voittoa jopa yli 80 prosenttia. (Ylikoski ym. 2006, 59.)

Söderlund (2010, 297–299) korostaa, ettei asiakastyytyväisyys johda automaattisesti suurempaan asiakasuskollisuuteen. Hänen mukaansa asiakasuskollisuuden tutkimisessa on keskitytty liikaa asiakastyytyväisyyden ja -uskollisuuden väliseen suhteeseen, joten muita uskollisuutta kasvattavia tekijöitä ollaan tutkittu huomattavasti vähemmän. Söderlund nostaa esille muina asiakasuskollisuuteen vaikuttavina tekijöinä muut tunteet kuin tyytyväisyyden.

Keskinen ja Lipiäinen (2013, 163) tuovat esille, että useimmiten kaikkein vahvin emotionaalisen uskollisuuden luoja on brändi. Asiakaskokemus, laatu, luotettavuus, palvelu ja arvot ovat joitain tekijöitä, joihin brändi perustuu. Kun asiakas kokee yrityksen brändin omakseen, hänen todennäköisyytensä harkita kilpailijoita laskee. Arvostettu brändi antaa yritykselle mahdollisuuden hinnoitella tuotteen niin, että kannattava liiketoiminta on mahdollista marginaalien avulla ja asiakkaat hyväksyvät sen.

Floh ja Treiblmaier (2006, 106) esittävät, että teknologian kehittyessä yritysten tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota verkkosivujen ja -palvelujen laatuun. Heidän mukaansa verkkopalvelujen laadulla on suora yhteys asiakkaan tyytyväisyyteen ja luottamukseen. Kun asiakas hoitaa itse asioitaan verkkopalveluissa, on hänelle tärkeää, että palvelu on toimiva ja sitä on helppo käyttää. He esittävät, että yrityksen brändi antaa asiakkaalle luottamusta, että palvelu tulee toimimaan kuten hän odottaa.

Jahanshani ym. (2011, 256) esittää, että asiakasuskollisuus perustuu yleensä muutamajaan tekijään, joista ensimmäinen on luottamus palveluntoimittajaan ja heidän tuotteiden ja palvelujen laadukkuuteen. Toinen on uskomus nykyisen palveluntoi-

mittajan paremmuudesta kilpailijoihin verrattuna. Heidän mukaansa näiden tekijöiden varaan rakentavat yritykset voivat kyetä luomaan asiakkaalle emotionaalisen kiintymyksen yritykseen, joka tarkoittaa, että asiakas ei ole kiintymyksestään johtuen halukas vaihtamaan palveluntoimittajaansa.

3 PANKKIASIAKKUUSTUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Luvussa 3 käsitellään pankkiasiakkuustutkimuksen toteuttamista ja tuloksia. Pankkiasiakkuustutkimus tehtiin osana opinnäytetyön empiiristä osuutta. Sen tavoitteena on selvittää Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden pankkiasiakkuuksiin liittyviä mieltymyksiä ja asenteita. Tavoitteena on myös selvittää, millaisia käsityksiä opiskelijoilla on pankin vaihtamisen suhteen. Lisäksi pohditaan tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

3.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen toteutustavaksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus. Tutkimuksessa pyrittiin saamaan mahdollisimman suuri määrä vastauksia, joiden perusteella voitaisiin tehdä johtopäätöksiä. Heikkilän (2014, 15–17) mukaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi. Sen suorittaminen vaatii riittävän suurta otosta. Tutkimuksen tuloksia voidaan havainnollistaa taulukkojen taulukoiden ja kuvioiden avulla. Heikkilän mukaan internetin kautta tehtävät kyselyt ovat yleistyneet nopeasti viime vuosina. Survey-tutkimukseksi voidaan kutsua suunnitelmallista kyselytutkimusta, joka on tehokas ja taloudellinen tapa kerätä tietoa suurilukuiselta joukolta.

Tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin Webropol-ohjelman avulla luotua kyselylomaketta, joka asetettiin näkyville Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden Intraan, jonka kautta kyselyyn tuli 65 vastausta. Kysely oli avoinna marras-joulukuussa 2017. Kyselyyn sisältyi sekä strukturoituja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. (Liite 1.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin standardoitua eli vakioitua tapaa tutkimusaineiston keräämiseen. Vilkan (2015, 94) mukaan vakiointi tarkoittaa, että kaikilta jotka ovat vastanneet kyselyyn on kysytty samat asiat täsmälleen samalla tavalla. Kyselomaketutkimuksessa, jota tämän opinnäytetyön tiedonkeruussa on käytetty, vastaaja lukee kysymyksen ja vastaa siihen itsenäisesti. Tämän tapainen aineiston keruume-

netelmä sopii suurelle ja hajallaan olevalle joukolle ihmisiä. Kyselylomakkeen tyyppillisin haitta on, että vastausprosentti jää alhaiseksi ja syntyy tutkimusaineiston kaatoa.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedot kerätään kysymyksillä, jotka voidaan luokitella avoimiin tai valmiilla vaihtoehtoilla varustettuihin strukturoituihin kysymyksiin. Avoimet kysymykset voivat olla suunnattuja kysymyksiä tai täysin avoimia. Rajausta käytetään siihen, että kysymyksellä saadaan vastauksia, joista on tutkimuksen kannalta hyötyä. Avointen kysymysten avulla voidaan saada vastauksia, joita ei saataisi strukturoiduilla kysymyksillä, mutta niiden käsittely voi olla työlästä. Strukturoituja kysymyksiä voivat olla esim. vaihtoehtokysymykset, tai erilaiset asteikkokysymykset. (Kananen 2011, 30–31.)

3.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta (Heikkilä 2014, 28). Luotettavalta tutkimukselta vaaditaan, että se on toistettavissa samanlaisin tuloksin. Tutkimuksen tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkijalle on tärkeätä olla koko tutkimuksen ajan tarkka ja kriittinen. Tutkijan tulee osata tulkita tutkimuksen tuloksia oikein, ja käyttää vain sellaisia analysointimenetelmiä, jotka hän hallitsee. Mikäli otoskoko on liian pieni, tulokset saattavat olla sattumanvaraisia. Tulosten luotettavuuden kannalta on varmistettava, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Jos tutkimus on vino, eli se koskettaa vain joitain perusjoukkoon kuuluvia ryhmiä, se ei anna tietoa koko perusjoukosta. (Heikkilä, 28.)

Reliabiliteetin voi jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen reliabiliteettiin (Heikkilä 2014, 178). Sisäinen reliabiliteetti voidaan todeta mittaamalla sama tilastoyksikkö useampaan kertaan, ja jos mittaustulokset ovat yhteneväiset on mittaus reliabeli. Ulkoinen reliabiliteetti tarkoittaa, että tulokset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa ja tilanteissa. Vaikka alhainen reliabiliteetti alentaa myös validiteettia, on reliabiliteetti riippumaton validiudesta. (Heikkilä, 178.) Reliabiliteetti ei takaa validiteettia, jos tutkimuksen mittari on väärä. Tulos voi olla toistettavissa, mutta väärän mittarin vuoksi se ei ole validi. (Kananen 2011, 119.)

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa, että tutkimus todellisuudessa myös mittaa sitä, mitä sen on tarkoitus mitata (Vilkkä 2015, 193). Validissa tutkimuksessa ei saisi olla systemaattista virhettä. Tällä tarkoitetaan sitä, miten tutkimukseen osallistuvat ovat käsittäneet kysymykset. Jos vastaaja ei ajattele kuten tutkija oletti, tulokset voivat vääristyä. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat yhdessä mittarin kokonaisluotettavuuden (Vilkkä, 193–194). Validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen, joten se on varmistettava etukäteen tarkoin harkitulla tiedonkeruulla ja tutkimuksen huolellisella suunnittelulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata asioita yksiselitteisesti. Perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saanti ja korkea vastausprosentti edesauttavat tutkimuksen validiteettia. (Heikkilä 2014, 27.)

Heikkilän (2014, 177) mukaan systemaattinen virhe on satunnaista virhettä vaarallisempi, ja se aiheutuu jostakin aineiston keräämiseen liittyvästä tekijästä, joka pyrkii vaikuttamaan koko aineistoon, esim. systemaattinen asioiden kaunistelu tai vähätely. Systemaattinen virhe alentaa yleensä sekä tutkimuksen reliabiliteettia, että validiteettia.

Kohdeorganisaation edustaja antoi omat kommenttinsa ja ehdotuksensa pankki-asiakkuuskyselyn tutkimuskysymyksiin. Kysely oli tarkoitus pitää kompaktina ja riittävän lyhyenä, jotta siihen vastaamisesta ei aiheutuisi liian suurta vaivaa vastaajille ja näin pyrittiin maksimoimaan vastausten määrä. Ohjaava opettaja antoi omat kommenttinsa kysymysten muotoiluun ja rakenteeseen.

Tutkimuksen reliabiliteetti on melko hyvä. Tutkimuksen tulokset olisivat samanlaisia, jos se tehtäisiin uudestaan ja tutkimuksen kysymyksistä ja vastausvaihtoehdoista pyrittiin luomaan yksiselitteisiä, jotta niissä ei olisi tulkinnanvaraa. Oopinäytetyön kyselomakkeen kysymykset mittasivat niitä asioita, joita niillä oli tarkoitus selvittää. Otokoko edustaa kohtuullisesti Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoita, mutta se olisi voinut olla vielä suurempikin.

3.3 Tutkimuksen tulokset

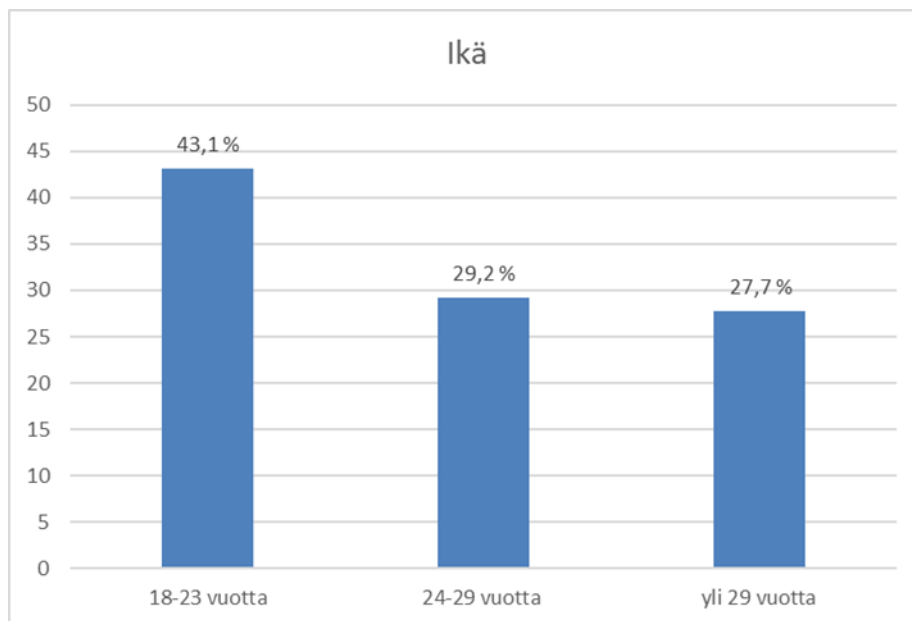
Tutkimuksen toteuttamiseen käytettiin Webropol-ohjelman avulla luotua kyselylomaketta, joka asetettiin näkyville Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden

Intraan. Kyselyyn tuli 65 vastausta. Kysely oli avoinna marras-joulukuussa 2017. Kyselyyn sisältyi sekä suljettuja kysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Vastaajilta kerättiin taustatietoja ja selvitettiin heidän mieltymyksiään pankkiasioinnista ja millaisia asioita he arvostavat omissa pankeissaan. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada informaatiota pääasiassa nuorten, Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden mieltymyksistä pankkiasioinnissa.

3.3.1 Vastaajien taustatiedot

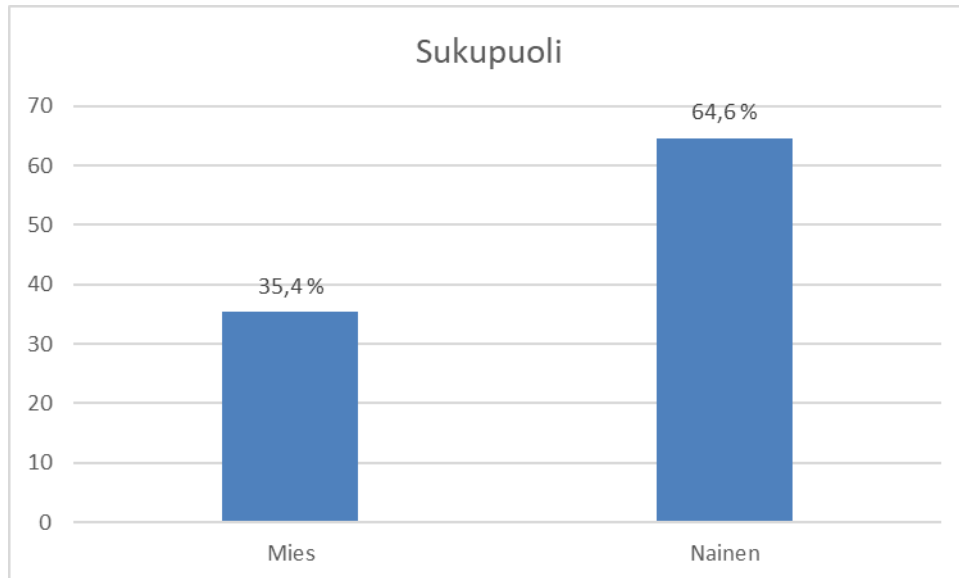
Vastaajien ikä. Vastaajat luokiteltiin kolmeen eri ryhmään. Koska ammattikorkeakoulussa opiskelijoiden ikärakenne on pääsääntöisesti melko nuori, 30-vuotiaat ja vanhemmat jaettiin omaan ryhmäänsä ja alle 30-vuotiaat kahteen eri ryhmään.

Ryhmistä 18–23-vuotiaat olivat suurin vastaajaryhmä, ja kaksi muuta ryhmää olivat kutakuinkin yhtä suuria. 18–23-vuotiaista vastauksia kertyi 28, 24–29-vuotiaista 19 ja yli 29-vuotiaista 18 kappaletta. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma (n=65).

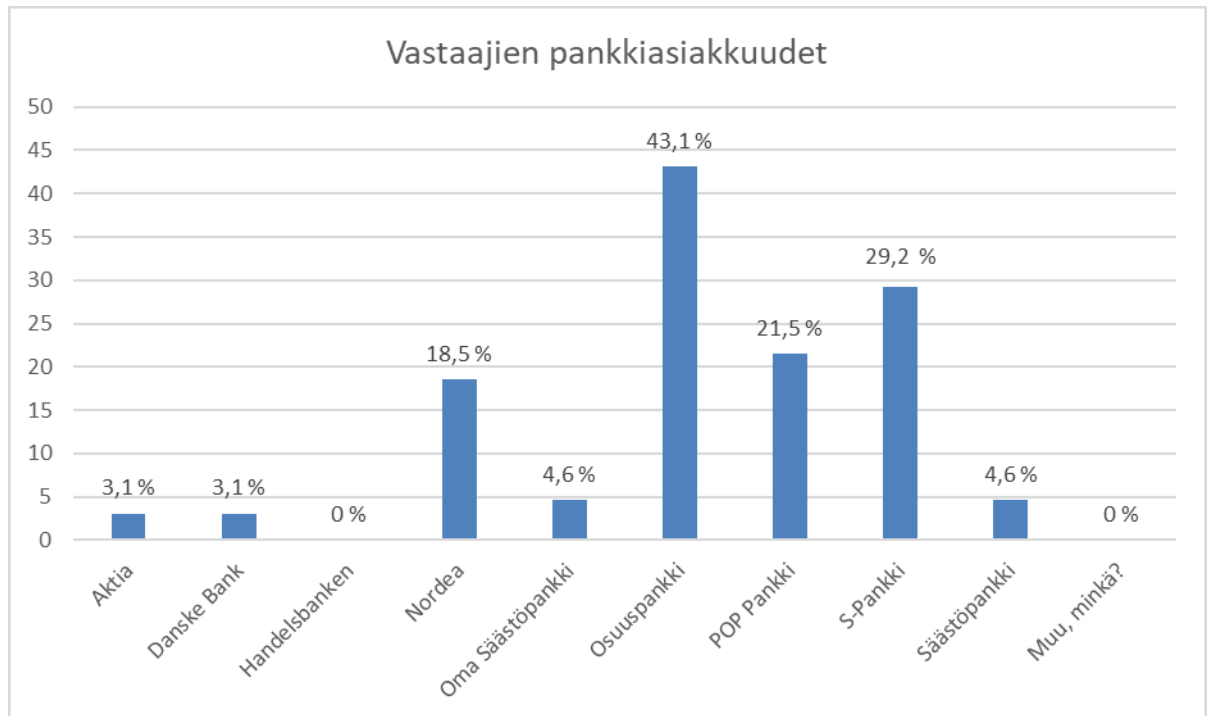
Vastaajien sukupuoli. Vastaajista lähes kaksi kolmasosaa oli naisia, joiden vastauksia kertyi yhteensä 42 kappaletta. Vastaajista miehiä oli 23 kappaletta. (Kuvio 2.)



Kuvio 2. Vastaajien sukupuolijakauma (n=65).

Vastaajien pankkiasiakkuudet. Tutkimuksen viimeinen taustatietoja kartoittava kysymys koski vastaajien pankkiasiakkuuksia. Vastaajilla oli mahdollisuus valita useita vaihtoehtoja, koska monet kuluttajat ovat nykypäivänä useamman kuin yhden pankin asiakkaita.

Kysymyksen 65 vastaajalla oli yhteensä 83 pankkiasiakkuutta, eli keskimäärin 1,28 asiakkuutta vastaajaa kohden. Osuuspankki oli ylivoimaisesti suosituin pankki vastaajien keskuudessa, yli 40 prosentin osuudella vastaajista. Toiseksi suosituin pankki oli S-Pankki. Asiakkuudet jakautuivat todella selkeästi. OP, S-Pankki, POP ja Nordea erottuivat korkeilla prosenteillaan, kun taas kaikki muut vaihtoehdot jäivät selvästi jälkeen alle viiden prosentin tuloksillaan. Yksikään kyselyyn vastannut ei ollut Handelsbankenin asiakas. (Kuvio 3.)

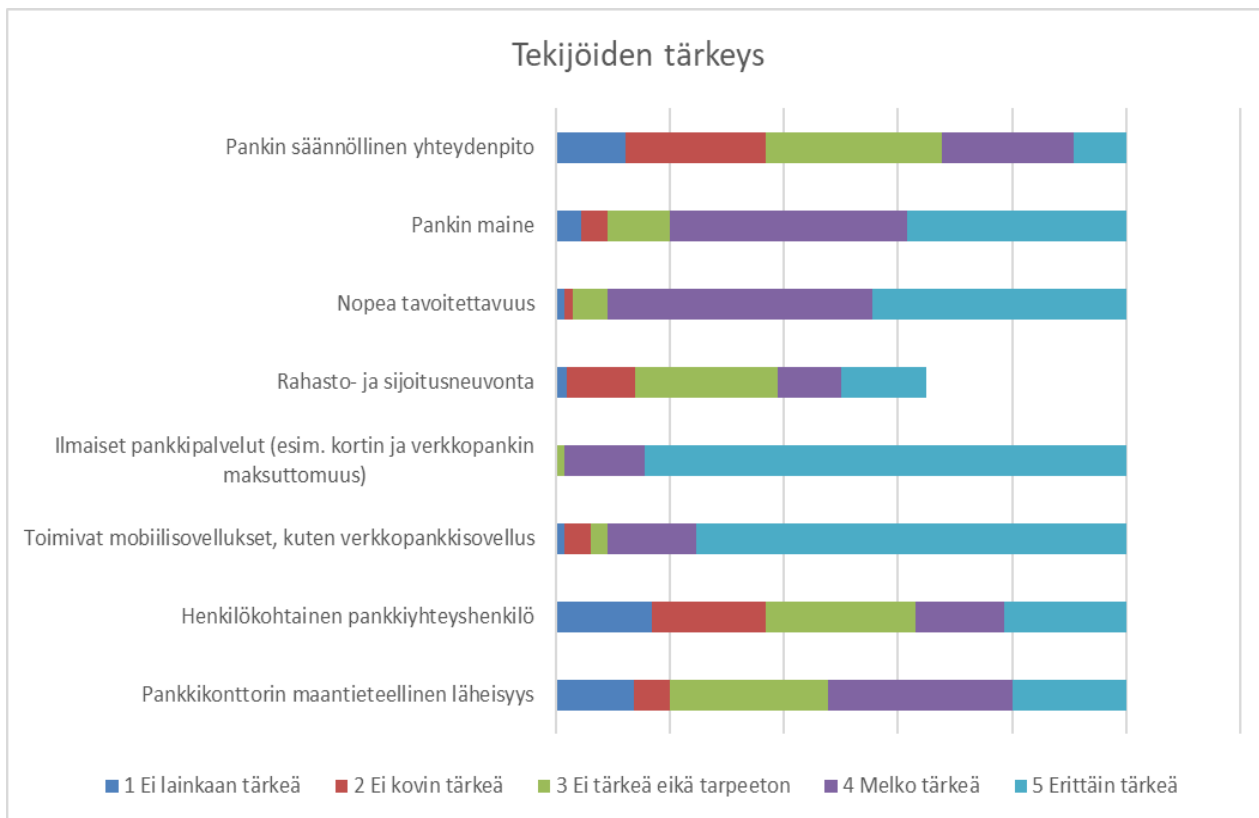


Kuvio 3. Vastaajien pankkiasiakkuudet (n=65).

3.3.2 Tekijöiden tärkeyttä ja mieltymyksiä vertailevat kysymykset

Eri tekijöiden tärkeys. Vastaajia pyydettiin määrittelemään asteikolla 1–5 (1= ei lainkaan tärkeä 5 = erittäin tärkeä) esivalittujen tekijöiden merkitys heille. Tekijöihin pyrittiin valitsemaan mahdollisimman tarkasti erilaisia pankkipalvelun osa-alueita, joiden merkitystä vastaajille pyrittiin selvittämään.

Tärkeimmiksi tekijöiksi vastaajien keskuudessa nousivat ilmaiset pankkipalvelut ja mobiilisovellusten toimivuus. Pankin säännöllinen yhteydenpito ja henkilökohtainen pankkiyhteyshenkilö nähtiin vastaajien keskuudessa kaikista merkityksettömmimpinä. (Kuviot 4 ja 5.)



Kuvio 4. Tekijöiden tärkeys (n=65).

Kuviossa 5 esitellään kuvioiden tärkeyden vertailu keskiarvolla mitattuna.



Kuvio 5. Tekijöiden tärkeys, keskiarvo (n=65).

Muut tärkeät tekijät. Edellä mainittujen tekijöiden lisäksi haluttiin selvittää avoimella kysymyksellä, mitä muita asioita vastaajat mahdollisesti arvostaisivat. Henkilökohtainen pankkiyhteyshenkilö mainittiin usean vastaajan osalta, vaikka aiemmassa eri tekijöiden tärkeyttä mitanneessa kysymyksessä ko. palveluominaisuutta ei arvostettu kovin korkealle. Henkilökunnan palvelualttius, helppo lähestyttävyyys ja käteisen nostaminen tiskiltä olivat mainittujen tekijöiden joukossa. (Liite 2.)

”Pankin pitäisi pysyä pankkina, eikä laajentua monialaiseksi yhtiöksi.”

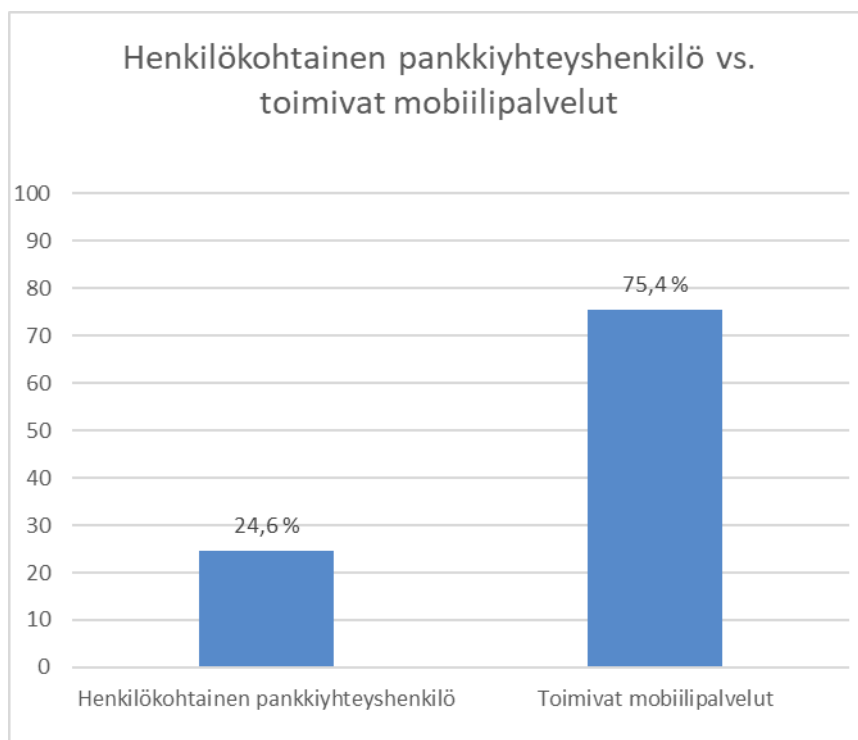
”Ajanvaraamisen helppous. Selkeä kielisyys ja nuorekkuus asiakaspalvelussa.”

”Omavirkailija, jonka kanssa voi antaa neuvotella elämäntilanteen muuttumisen mukaan. Omassa pankissani se ollut mahdollista.”

”Henkilökohtaisen palvelun, jota kritisoin maksullisuudesta. Kaikkia palveluita ei ole syytä ajaa nettiin ja mobiiliin ja 'rangaista' korkeilla palvelumaksuilla siitä että asioisi mieluummin tiskillä.”

Henkilökohtainen pankkiyhteyshenkilö vs. toimivat mobiilipalvelut. Kuten monissa muissakin pankeissa, myös työn kohdeorganisaatiossa arvostetaan henkilökohtainen pankkiyhteyshenkilö korkealle, ja henkilökohtaista palvelua pidetään yhtenä organisaation vahvuuksista. Opinnäytetyön kirjoittajan mielestä verkko- ja mobiilipalvelut ovat yksi tärkeimmistä tekijöistä pankkien asiakkaille ja niiden osuus pankkiasioinnissa kasvaa koko ajan, joten ne valittiin perinteisemmän yhteyshenkilön ”vastakohdaksi” vertailuun, jossa haluttiin selvittää kuinka paljon vastaajat arvostavat pankkiyhteyshenkilöä.

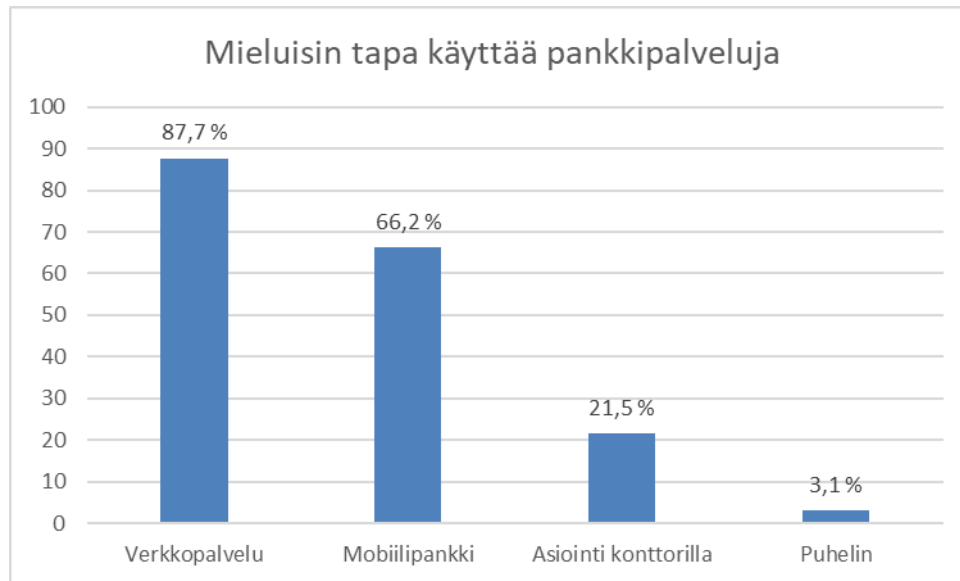
Vastaajista noin neljännes, eli 24,6 prosenttia arvosti henkilökohtaisen pankkiyhteyshenkilön toimivia mobiilipalveluja korkeammalle (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Henkilökohtainen pankkiyhteyshenkilö vs. toimivat mobiilipalvelut (n=65).

Vastaajien mieltymykset pankkipalveluiden käytön suhteen.

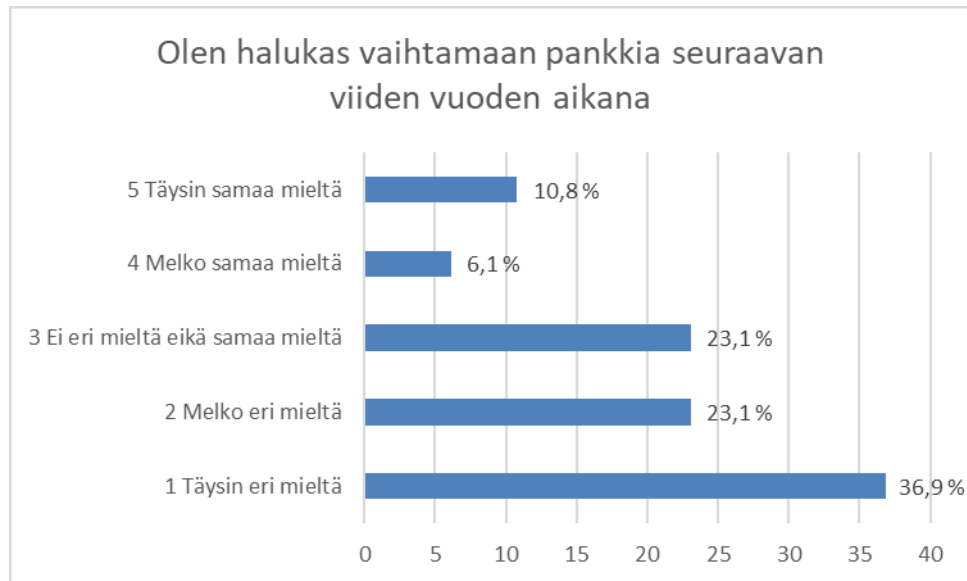
Vastaajat saivat valita kysymykseen kaksi mieluisinta vaihtoehtoa, miten he mieluiten käyttävät pankkipalveluita. Verkkopalvelun eli verkkosivujen ja mobiilipankin eli esim. puhelimen pankkisovelluksen kautta asiointi olivat ylivoimaisesti suosituimmat tavat käyttää pankkipalveluita.



Kuvio 7. Mieluisin tapa käyttää pankkipalveluja (n=65).

3.3.3 Pankin vaihtamiseen liittyvät kysymykset

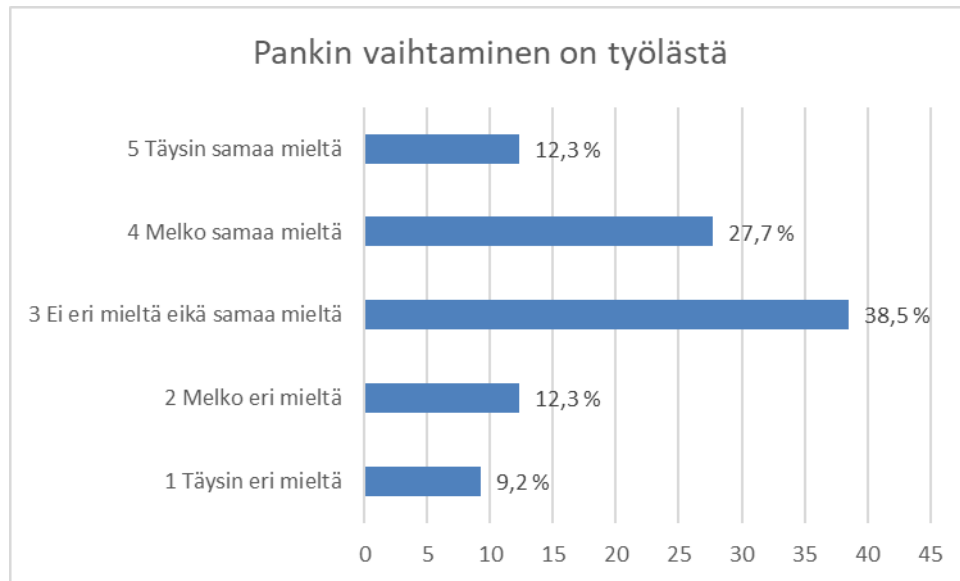
Vastaajien halukkuus pankin vaihtoon tulevaisuudessa. Kyselyssä haluttiin selvittää vastaajien halukkuutta pankin vaihtoon lähitulevaisuudessa. Vastaajista 60 prosenttia ilmoitti, etteivät he ole halukkaita vaihtamaan pankkia lähitulevaisuudessa. Halukkaita pankin vaihtajia oli selvästi vähemmän, eli n. 17 prosenttia. Lähes neljänneksellä vastaajista ei ollut selvää mielipidettä. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Vastaajien halukkuus pankin vaihtamiseen seuraavan viiden vuoden aikana (n=65).

Vastaajien käsitykset pankin vaihtamisen vaivattomuudesta. Kyselyssä haluttiin selvittää vastaajien käsityksiä pankin vaihtamisen helppoudesta. Pankin vaihtaminen on tehty asiakkaalle suhteellisen helpoksi, sillä pankit hoitavat asiakkaan al-lekirjoittamaa valtakirjaa vastaan asiakkuuden siirtoon liittyvät toimenpiteet.

Kyselyn vastaajista lähes 40 prosenttia eivät osanneet määritellä kuinka työlästä pankin vaihtaminen on. Pankin vaihtamista piti jokseenkin tai hyvin työläänä 40 prosenttia vastaajista, ja ainoastaan hieman yli 20 prosenttia piti pankin vaihtamista vaivattomana. (Kuvio 9.)



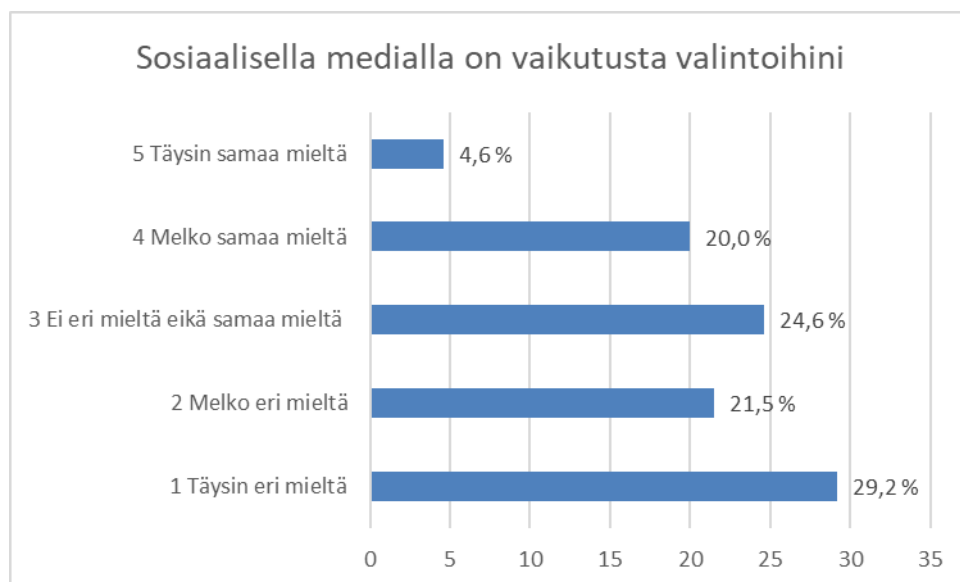
Kuvio 9. Vastaajien mielikuva pankin vaihtamisen vaivattomuudesta (n=65).

Vastaajien tiedonhaku pankeista. Yksi kohdeorganisaation mielenkiinnon kohteista oli vastaajien tiedonhaku pankkivaihtoehtojen kartoituksessa. Vastauksia haettiin avoimella kysymyksellä, johon tuli yhteensä 33 vastausta. Lähes kaikissa vastauksissa oli mainittuna internet tiedonhaun väylänä. Pankkien omat verkkosivut oli eniten mainittu yksittäinen tiedonlähde verkossa. Alla olevassa kuviossa on eritelty tarkemmin, kuinka monesti kukin tiedonhaun lähde oli mainittu vastauksissa. (Liite 3.)



Kuvio 10. Vastaajien tiedonhaku pankeista (n=33).

Sosiaalisen median vaikutus. Kysymyksellä haluttiin toimeksiantajan pyynnöstä selvittää, vaikuttaako sosiaalisen median kanavat heidän kulutusvalintoihin. Myös opinnäytetyön kirjoittajan näkemys on, että sosiaalisen median merkitys esim. markkinoinnissa on kasvanut voimakkaasti viime vuosien aikana. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Sosiaalisen median vaikutus valintoihini (n=65).

4 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa esitetään yhteenveto tutkimuksen tuloksista ja pohditaan niiden merkitystä. Tähän lukuun on kerätty tutkimuksen tärkeimmät tulokset ja niistä tehtävät johtopäätökset.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää pankkiasiakkuuksien kehittämistä ja kasvattamista asiakkuudenhallinnan näkökulmasta. Tutkimuskysymyksinä oli, miten pankkiasiakkuuksia pystyttäisiin kasvattamaan sekä nykyisten asiakkaiden, että uusasiakashankinnan keinojen kautta asiakkuudenhallintaa hyödyntämällä.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui asiakkuudenhallinnan eri osa-alueista, kuten asiakkaiden segmentoinnista ja asiakkuuksien elinkaaresta. Asiakkuudenhallintaan kuuluu laajasti erilaisia osa-alueita, joita tämän työn teoriaosuudessa käsiteltiin. Onnistuneen asiakkuudenhallinnan tuloksena asiakkaat ovat tyytyväisiä ja uskollisia, mutta heikosti hoidetut asiakassuhteet voivat aiheuttaa heikentynyttä tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja asiakasmenetyksiä.

Tutkimuksen empiirinen, eli tutkimuksellinen osuus koostui Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoille suunnatusta kyselytutkimuksesta, jossa selvitettiin heidän mieltymyksiään ja tottumuksiaan pankkiasioinnin suhteen sekä käsityksiä ja asenteita pankin vaihtamiseen ja siihen liittyvän tiedonhaun suhteen. Kyselytutkimuksen tuloksia havainnollistettiin taulukoiden ja kuvioiden avulla, jolloin ne olivat helposti luettavissa ja ymmärrettävissä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, johon sisältyi strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää vastaajien mieltymyksiä ja asenteita pankkiasiakkuuksiin liittyen. Kyselylinkki asetettiin näkyville Seinäjoen ammattikorkeakoulun opiskelijoiden Intraan, jossa se oli näkyvillä noin viisi viikkoa marras-joulukuussa 2017. Kyselyyn tuli tänä aikana 65 vastausta.

Kyselytutkimuksessa kysyttiin muutamia taustatietoja selvittäviä kysymyksiä. Lähes kolme neljäsosaa kyselyyn vastanneista oli iältään alle 30-vuotiaita, joka selittyy hyvin pitkälti ammattikorkeakoulun opiskelijoiden ikärakenteella. Kyselyn vastaajista

n. kaksi kolmasosaa oli naisia. Viimeinen taustatietokysymys oli vastaajien pankki-asiakkuuksiin liittyvä, eli minkä pankin asiakas vastaaja tällä hetkellä on. Vastauksissa tuli jopa yllättävän suuria eroja pankkien välillä, sillä lähes puolilla vastaajista oli asiakkuus Osuuspankissa, mutta esim. Handelsbankenin asiakkaita vastaajista ei ollut yksikään. Myös Danske Bankin asiakkaiden osuus vastaajista oli erittäin pieni.

Vastaajien mieltymyksiä selvitettiin erilaisilla strukturoiduilla kysymyksillä, joissa vastaajalle annettiin joko vaihtoehtoja erilaisten tekijöiden välillä tai pyydettiin määrittelemään, kuinka tärkeä joku palvelun osa-alue oli muihin verrattuna. Ensimmäisessä kysymyksessä pyydettiin määrittelemään tekijöiden tärkeys asteikko 1–5, 5 ollessa tärkein. Tekijät tässä vertailussa olivat pankkikonttorin maantieteellinen läheisyys, henkilökohtainen pankkiyhteyshenkilö, toimivat mobiilisovellukset, ilmaiset pankkipalvelut, rahasto- ja sijoitusneuvonta, nopea tavoitettavuus, pankin maine ja pankin säännöllinen yhteydenpito.

Näistä tärkeimmiksi vastausten keskiarvojen perusteella kohosivat järjestyksessä ilmaiset pankkipalvelut, toimivat mobiilisovellukset ja nopea tavoitettavuus. Vähiten tärkeät tekijät vastaajille olivat pankin säännöllinen yhteydenpito ja henkilökohtainen pankkiyhteyshenkilö. Pankkien palveluista ei välttämättä olla totuttu maksamaan, sillä päivittäiset palvelut kuten kortit ovat olleet pitkään maksuttomia. Monilla pankeilla esim. nuorilla voikin olla ilmaiset pankkipalvelut tiettyyn ikään asti, jolloin palveluiden maksullisuus on monille nuorille vierasta. Monet opiskelijat ovat opiskeluvuosinaan taloudellisesti hyvin pitkälti tukien ja opintolainan varassa, joten pankkipalveluiden maksuttomuuden arvostaminen on helppo ymmärtää.

Kuten tuloksista kävi ilmi, mobiilisovellukset ja ylipäättään verkossa asiointi olivat ylivoimaisesti suosituin tapa hoitaa pankkiasiointia, joten näiden toimivuus on monelle hyvin tärkeää. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa esitettiin monesti esim. mobiilipalveluiden toimivuuteen ei edes kiinnitetä huomiota kuin vasta silloin, kun ne eivät toimi normaalisti. Nopea tavoitettavuus esim. ongelmatilanteissa on hyvin tärkeää jokaisella palvelualalla, ei ainoastaan pankkipalveluissa.

Pankin säännöllinen yhteydenpito on kaikista vähiten tärkeä tekijä vastaajille. Hyvin harvalla opiskelijalla on esim. rahastoja tai muita varainhoidollisia palveluita, joiden

tiimoilta pankit olisivat säännöllisesti yhteydessä asiakkaaseen, joten yhteydenpito pankin puolelta ei luonnollisesti ollut kovin korkealla vastaajien mieltymyksissä.

Henkilökohtaisen pankkiyhteyshenkilön tärkeys oli toiseksi pienin. Henkilökohtainen pankkiyhteyshenkilö ei välttämättä ole harvakseltaan pankkiasioitaan konttorilla hoitaville nuorille erityisen tärkeä, sillä pankkiasiointi keskittyy vielä lähinnä maksuliikenteeseen, jonka asiakas kykenee hoitamaan itse maksukorteilla ja verkkopankin kautta. Opiskelijoille yleisin luotto, eli opintolainakin myönnetään asiakkaille valtion takauksella, joten yleensä luoton nostoon ei tarvita henkilökohtaista asiointia konttorilla. Henkilökohtaisen pankkiyhteyshenkilön tärkeys voikin nousta tärkeämmäksi vasta opiskelujen jälkeen, kun nuori kilpailuttaa ja keskittää kaikki pankkipalvelunsa esim. asuntolainan hakemisen yhteydessä.

Mobiilipalvelut valittiin henkilökohtaisen pankkiyhteyshenkilön ”vastakohtaksi”, sillä mobiilipalvelut ovat hyvin monille kuluttajille kaikkein tärkein ja yleisin tapa päivittäisten pankkiasioden hoitoon. Oli siis mielenkiintoista selvittää kuinka moni asettaisi oman pankkiyhteyshenkilön mobiilipalveluiden toimivuutta tärkeämmäksi. Vaikka pankkiyhteyshenkilön valitsi vastaajista vain neljännes, osoittaa se kuitenkin sen, että henkilökohtainen ja ”tuttavallinen” palvelu on monelle kuluttajalle edelleen tärkeää. Yksi asiakasuskollisuuden tärkeimmistä osa-alueista on emotionaalinen uskollisuus, jonka saavuttamiseksi juuri henkilökohtainen palvelu on monesti hyvin tärkeää.

Vastaajien keskuudessa verkkopalvelu ja mobiilipankki olivat ylivoimaisesti suosituimmat tavat hoitaa pankkiasiointia. Muina vaihtoehtoina olleet konttorilla asiointi ja asiointi puhelimessa olivat selvästi verkossa ja mobiilissa asiointia perässä. Verkon ja mobiilin suosio on kasvanut hurjasti viime vuosina, ja kun suurin osa asiointista hoituu kätevästi puhelimella ei asiakkaila ole yleensä edes tarvetta olla henkilökohtaisesti yhteydessä pankkikonttoriinsa.

Iso osa vastaajista ei suunnittele vaihtavansa pankkia seuraavan viiden vuoden aikana. Vastaajista 60 prosenttia vastasi olevansa joko täysin eri mieltä tai melko eri mieltä väitteeseen ”olen halukas vaihtamaan pankkia seuraavan viiden vuoden aikana”. Ainoastaan 17 prosenttia vastaajista vastasi olevansa ainakin jossain määrin halukas vaihtamaan pankkia lähitulevaisuudessa. Tästä voitaneen päätellä, että

suurin osa kyselyyn vastanneista opiskelijoista on tällä hetkellä tyytyväinen pankkiinsa. Monesti pankin vaihtaminen tulee kuitenkin ajankohtaiseksi asuntolainan kilpailutuksen yhteydessä, joten pankin vaihtaminen ei välttämättä ole opiskelijoille ajankohtaista lähitulevaisuudessa, varsinkaan jos opiskelut ovat vielä alkuvaiheessa.

Monella vastaajalla ei tuntunut olevan kovin hyvää käsitystä siitä, kuinka työlästä pankin vaihtaminen on. Lähes 40 prosenttia vastaajista ei osannut ottaa kantaa väitteeseen ”pankin vaihtaminen on työlästä”. Toisaalta tasan 40 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että pankin vaihtaminen on ainakin jokseenkin työlästä. Vaikka pankin vaihtamisesta asiakkaalle koituvan vaivan määrää ei voida määritellä kovin objektiivisesti, voitaneen tuloksista päätellä, ettei vastaajilla välttämättä ole kovin tarkkaa kuvaa pankin vaihtamisprosessin kulusta. Vaikka pankin vaihto voi aiheuttaa väliaikaista epäselvyyden tunnetta esim. maksuliikenteen hoitamisessa asiakkaan ollessa kahden pankin ”välissä”, tapahtuu itse vaihtoprosessi kuitenkin asiakkaan alikirjoittamalla valtakirjalla pankkien välillä, eikä asiakkaalle pitäisi koitua tästä ylimääräistä vaivaa.

Vastaajien tiedonhakua selvitettiin avoimella kysymyksellä, johon tuli yhteensä 33 vastausta. Vastauksista suurimmassa osassa oli mainittu yksinkertaisesti internet, ja pankkien omat kotisivut mainittiin yhteensä seitsemässä vastauksessa. Internetin jälkeen toiseksi suosituin tiedonhankinnan lähde oli lähipiiri, eli lähinnä perhe ja ystävät, jotka mainittiin kahdeksassa vastauksessa. Muita useammin kuin kahdesti mainittuja tiedonhaun lähteitä olivat yhteydenotto pankkikonttoriin tai pankkikonttorissa vierailu. Internetin roolia tiedonhaussa ei voida vähätellä, vaikka perinteisempi ”puskaradio” on edelleen tärkeä tiedon ja kokemuksien lähde monelle. Internet mahdollistaa helpon ja nopean tiedonhaun sekä omien kokemuksien jakamisen, että muiden kokemuksien tarkastelun.

Viimeisenä pankin vaihtoon liittyvänä kysymyksenä oli sosiaalisen median vaikutus valintoihin. Sosiaalisen median merkitys mm. markkinointiviestinnän kohdistamisessa on nykypäivänä suuri, joten haluttiin selvittää kokevatko vastaajat sosiaalisen median vaikuttavan heidän valintoihinsa. Väitteenä oli ”sosiaalinen media vaikuttaa valintoihini”, josta noin puolet vastaajista oli ainakin jokseenkin eri mieltä, neljäsosa ei osannut ottaa kantaa kumpaankaan suuntaan ja n. neljäsosa vastaajista vastasi

sosiaalisen median vaikuttavan ainakin jonkin verran heidän valintoihinsa. Vaikka sosiaalinen media on nykypäivänä isossa osassa monen nuoren elämää, ei sillä ainakaan tämän tutkimuksen perusteella ole valtavan suurta vaikutusta vastaajien kulutuskäyttäytymiseen.

Tutkimuksesta voidaan päätellä, että verkossa tapahtuvan asioinnin sujuvuus ja luotettavuus ovat erittäin tärkeitä asioita nuorille. Kun valtaosa päivittäisestä maksuliikenteen hoitamisesta tapahtuu jollain tavalla verkon kautta, on pankkien tärkeää panostaa verkko- ja mobiilipalveluidensa ominaisuuksiin ja toimivuuteen. Myös hinnoittelu on tärkeää varsinkin nuorten keskuudessa, joten pankkien kannattaa käyttää jatkossakin dynaamista segmentteihin perustuvaa hinnoittelua erityisesti nuorten pankkipalveluiden hinnoittelussa. Vaikka asiointi siirtyy entistä enemmän verkkoon, löytyy edelleen myös niitä nuoria, jotka arvostavat henkilökohtaista palvelua. Koska kaikkien asiakkaiden tarpeita ei voida tyydyttää samalla tavalla, tulee asiakastiedon keräämisen ja hyödyntämisen sekä segmentoinnin merkitys todennäköisesti kasvamaan tulevaisuudessa entisestään.

LÄHTEET

- Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. 2. uud. p. Jyväskylä: Bookwell Oy.
- Babrovich, N. 8.2.2017. How to succeed in cross-selling: The banking guide to CRM. [Verkkosivusto]. ScienceSoft. [Viitattu 17.11.2017]. Saatavana: <https://www.scnsoft.com/blog/how-to-succeed-in-cross-selling-the-banking-guide-to-crm>
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16. uud. p. Helsinki: Edita.
- Cohen, D., Gan, C. Yong, H. & Choong, E. 2006. Customer satisfaction: A study of bank customer retention in New Zealand. [Verkkojulkaisu]. Lincoln University. [Viitattu 22.11.2017]. Saatavana: https://researcharchive.lincoln.ac.nz/bitstream/handle/10182/324/cd_dp_109.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Grönroos, C. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. p. Helsinki: Talentum.
- Flink, K., Kerttula, T., Nordling, A. & Rautio, V. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Helsinki: Edita.
- Floh, A. & Treiblmaier, H. 2006. What keeps the e-banking customer loyal? [Verkkojulkaisu]. Journal of Electronic Commerce Research. [Viitattu 17.11.2017]. Saatavana: <http://web.csulb.edu/journals/jecr/issues/20062/paper4.pdf>
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. p. Helsinki: Edita.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- Hellman, K. & Värilä, S. 2009. Arvokas asiakas: asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Hooley, G. J., Piercy, N. F. & Nicoulaud, B. 2008. Marketing Strategy and Competitive Positioning. 4th ed. London: Financial Times/Prentice Hall.
- Jahanshahi, A. Gashti, M. Mirdamadi, S. Nawaser, K. & Khakshar, S. 2011. Study the Effects of Customer Service and Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. [Verkkojulkaisu]. International Journal of Humanities and Social Service. [Viitattu 21.11.2017]. Saatavana: https://www.researchgate.net/profile/Seyed_Mohammad_Sadeqh_Khaksar/publica-

[tion/235791092_Study_of_the_effects_of_customer_service_and_product_quality_on_customer_satisfaction_and_loyalty/links/57a096fb08ae94f454eb4c9d.pdf](https://www.researchgate.net/publication/235791092_Study_of_the_effects_of_customer_service_and_product_quality_on_customer_satisfaction_and_loyalty/links/57a096fb08ae94f454eb4c9d.pdf)

Jebamani, D. 31.8.2015. The Importance of Cross selling and Up-selling for Banks and Non Bank financial institutions. [Verkkosivusto]. LinkedIn. [Viitattu 17.11.2017]. Saatavana: <https://www.linkedin.com/pulse/importance-cross-selling-up-selling-banks-non-bank-dinesh-jebamani>

Järvinen, R. & Heino, H. 2004. Kuluttajien palvelukokemuksia vakuutus- ja pankki-sektorilta. Helsinki: Kuluttajatutkimuskeskus.

Kalmi, R. 12.2.2015. Oletko pankille pelkkä riesa? [Verkkosivusto]. Taloussanommat. [Viitattu 26.1.2018]. Saatavana: <https://www.is.fi/taloussanommat/omara/art-2000001865363.html>

Kananen, J. 2011. Kvantti: kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä: esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Jyväskylä: WSOYpro / Docendo-tuotteet.

Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa: tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Helsinki: Talentum.

Kivisaari, E. 25.7.2017. Pankki tarjoaa tuotteita palvelukseensa, ei pahuuttaan. [Verkkosivusto]. Finanssiala ry. [Viitattu 16.11.2017]. Saatavana: <http://www.finanssiala.fi/uutismajakka/Sivut/Pankki-tarjoaa-tuotteita-palvelukseensa-ei-pahuuttaan.aspx>

Kontkanen, E. 2015. Pankkitoiminnan käsikirja. 4. uud. p. Helsinki: Finva.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki. Helsinki: Talentum.

Kotler, P. Armstrong, G. Harris, L. & Piercy, N. 2017. Principles of marketing: European edition. 7th ed. Harlow, England: Pearson.

Kotler, P., Keller, K., Brady, M., Goodman, M. & Hansen, T. 2016. Marketing management: European edition. 3rd ed. Harlow, England: Pearson.

Laine, P. 2008. Myynnin anatomia: anna asiakkaan ostaa. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita.

- Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Mitchell, C. 2002. Selling the Brand Inside. [Verkkosivusto]. Harvard Business Review. [Viitattu 22.12.2017]. Saatavana: <https://hbr.org/2002/01/selling-the-brand-inside>
- Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Nykamp, M. 2001. The customer differential: the complete guide to implementing customer relationship management. New York: Amacom.
- Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska: asiakkuudet haltuun. Helsinki: Talentum.
- Puustinen, P. 2013. Vaihdantavallankumous: finanssipalvelun uusi logiikka. Helsinki: Talentum.
- Selin, E. & Selin J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta: avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uud. p. Turku: SelinSelin®.
- Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia: orgaanista kasvua johtamalla asiakkuuspääomaa. Helsinki: WSOY.
- Söderlund, M. 2010. Customer satisfaction and loyalty. Teoksessa: Ekström, M. Consumer behaviour: a Nordic perspective. Lund: Studentlitteratur 2010. 292–299.
- Tynan, K. 9.9.2015. Modest Jump in Loyalty May Be Key to Bank Profitability. [Verkkosivusto]. The Financial Brand. [Viitattu 21.11.2017]. Saatavana: <https://thefinancialbrand.com/53874/customer-loyalty-key-to-bank-profitability/>
- Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän liiketoiminnan perusta. 6. uud. p. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. p. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Wruuck, P. 3.5.2013. Pricing in retail banking. [Verkkajulkaisu]. Deutsche Bank AG, DB Research. [Viitattu 23.10.2017]. Saatavana: https://www.dbresearch.com/PROD/RPS_EN-PROD/PROD000000000451927/Pricing_in_retail_banking%3A_Scope_for_boosting_cust.pdf
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? Helsinki: KY-Palvelu.

Ylikoski, T. & Järvinen R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu: menestystekijä finanssialalla. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Liite 2. Muut tärkeät tekijät, avoimet vastaukset

Liite 3. Tiedonhaku, avoimet vastaukset

LIITE 1. Kyselylomake

Tutkimus pankkiasiakkuuksista

1. Ikäsi? *

- ☐ 18-23 vuotta
☐ 24-29 vuotta
☐ yli 29 vuotta

2. Sukupuolesi? *

- ☐ Mies
☐ Nainen

3. Minkä pankin asiakas olet tällä hetkellä?

Voit valita useita vaihtoehtoja.

- ☐ Aktia
☐ Danske Bank
☐ Handelsbanken
☐ Nordea
☐ Oma Säästöpankki
☐ Osuuspankki
☐ POP Pankki
☐ S-Pankki
☐ Säästöpankki
☐ Muu, minkä?

4. Määrittele seuraavien tekijöiden tärkeys asteikoilla 1-5 (1 = ei tärkeä 5 = erittäin tärkeä)

	1	2	3	4	5
Pankkikonttorin maantieteellinen läheisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtainen pankkiyhteyshenkilö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Toimivat mobiilisovellukset, kuten verkkopankkisovellus	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Ilmaiset pankkipalvelut (esim. kortin ja verkkopankin maksut- tomuus)	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Rahasto- ja sijoitusneuvonta	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Nopea tavoitettavuus	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Pankin maine	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
Pankin säännöllinen yhteydenpito	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

5. Koetko jonkin muun tekijän olevan sinulle tärkeä?

6. Kumman koet tärkeämmäksi, henkilökohtaisen pankkiyhteys henkilön vai toimivat mobiilipalvelut?

- ☐ Henkilökohtainen pankkiyhteys henkilö
☐ Toimivat mobiilipalvelut

7. Sosiaalisella medially on vaikutusta valintoihini (1= täysin eri mieltä 5= täysin samaa mieltä)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Olen halukas vaihtamaan pankkia seuraavan viiden vuoden aikana (1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Pankin vaihtaminen on työlästä (1 = täysin eri mieltä 5 = täysin samaa mieltä)

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Miten käytät mieluiten pankkipalveluja?

Voit valita maksimissaan kaksi vaihtoehtoa.

- ☐ Verkkopalvelu
- ☐ Mobiilipankki
- ☐ Asiointi konttorilla
- ☐ Puhelin
- ☐ Muu, mikä?

11. Miten hakisit tietoa pankkivaihtoehtoista?

12. Jos haluat osallistua Biorexin elokuvalippujen (3 kpl) arvontaan, täytä yhteystietosi.

Nimi _____

Puhelinnumero _____

Sähköposti _____

LIITE 2. Muut tärkeät tekijät, avoimet vastaukset

- Pankista olisi hyvä edelleenkin saada nostettua käteistä.
- Pankin pitäisi pysyä pankkina, eikä laajentua monialaiseksi yhtiöksi.
- Asiointi verkossa mahdollinen ja sujuvaa kaikkien palveluiden osalta
- bonukset kun on omistajajäsen.
- Tärkeimmät tekijät tulikin lueteltua kohdassa 4.
- Helppokäyttöisyys ja asiointin mutkattomuus yleensä.
- Ajanvaraamisen helppous. Selkeä kielisyys ja nuorekkuus asiakaspalvelussa.
- Omavirkailija, jonka kanssa voi anna neuvotella elämäntilanteen muuttumisen mukaan. Omassa pankissani se ollut mahdollista.
- Helposti lähestyttävät työntekijät
- -
- Palveleva konttorihenkilökunta.
- Henkilökohtaisen palvelun, jota kritisoin maksullisuudesta. Kaikkia palveluita ei ole syytä ajaa nettiin ja mobiiliin ja 'rangaista' korkeilla palvelumaksuilla siitä että asioisi mieluummin tiskillä.
Myöskin yrittäjien maksullisia palveluita kritisoin, yksityinen henkilö saa maksutta paljon laajemmin palveluita kuin yrittäjä täysin vastaavia palveluita.
- -
- 24/7 chat palvelu on loistava apu. T. AS

LIITE 3. Tiedonhaku, avoimet vastaukset

- nettisivuilta
- Verkon kautta lukemalla mahdollisimman eri paikoista
- Pankkien nettisivuilta
- Pankin asiakaspalvelu, muiden kokemusten tiedustelu ja pankin omat verkkosivut.
- Netin ja ystävien kautta
- Ottamalla yhteyttä pankkiin johon haluaisin vaihtaa
Kyselemällä kokemuksia ystäviltä
Internetistä itsenäisesti
- Netistä vertailisin
- netti
- netin kautta..
- Ottamalla yhteyttä pankkeihin.
- Netistä
- Netistä
- Keskustelemalla pankkihenkilökunnan kanssa vaikka mesuuilla tai muissa tapahtumissa.
- Netistä
- Verkosta
- Etsimällä tietoa netistä ja sosiaalisesta mediasta, keskustelemalla kokemuksista lähipiirin kanssa.
- Netissä ensisijaisesti, myös tapaamisissa konttoreilla.
- Verkkopalvelusta tai soittamalla

- Googlettamalla, lainatilanteessa kilpailuttaisin korkokannan ja muut kulut. Keskitän pankkipalvelut samaan pankkiin. Helpottaa huomattavasti. Suosin suomalaista ketjua ja lähipankkia. Pohjanmaa rules.
- Internetistä, mahdollisesti käymällä pankeissa
- Internetistä
- Netistä
- Netistä ja kavereilta.
- netistä.
- Varmaankin etsisin tietoa googlesta ja kyselisin läheisiltä heidän kokemuk-
sistaan.
- Googlaamalla alueellani toimivat pankit ja verkkosivujen tarjoaman tiedon
perusteella tekisin valintani
- Pankkien omilta sivustoilta tai sopimalla tapaamisen pankkiin.
- Googlesta
- Nettisivuilta
- Varmaan menisin käymään pankissa.
- Nettisivut, paikanpäällä käyminen. Tutut
- Netistä
- Internetistä, kokemusten kysyminen