

Tanja Leinonen

**Henkilökohtaisen myyntityön kehittäminen pankin varal-
lisuudenhoitopalveluissa**

Case: Forssan Seudun Osuuspankki

Opinnäytetyö

Kevät 2010

Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalan yksikkö
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma
Asiakaslähtöisen liiketoiminta



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Liiketalouden, yrittäjyyden ja ravitsemisalalan yksikkö

Koulutusohjelma: Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Suuntautumisvaihtoehto: Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Tekijä: Tanja Leinonen

Työn nimi: Henkilökohtaisen myyntityön kehittäminen pankin varallisuudenhoitopalveluissa. Case: Forssan Seudun Osuuspankki

Ohjaaja: Heikki Holma ja Terhi Anttila

Vuosi: 2010

Sivumäärä: 86

Liitteiden lukumäärä: 6

Kehittämistyön tarkoituksena oli kehittää henkilökohtaista myyntityötä Forssan Seudun Osuuspankin varallisuudenhoitopalveluissa. Kehittämistyön ensimmäinen tavoite oli perehtyä pankin henkilökohtaiseen myyntityöhön ja toinen tavoite oli tutustua asiakkuudenhallintaan. Lisäksi kehittämistyön kolmantena tavoitteena oli tutkia asiakastyytyväisyyttä pankin varallisuudenhoitopalveluissa. Neljäntenä tarkoituksena oli tehdä varsinainen myyntityön kehittämissuunnitelma ja arvioida sitä.

Sijoitusneuvonnan antaminen ja tuotesuosittelu on henkilökohtaista myyntityötä ja näin osa myyntiprosessia, jossa sijoitusneuvoja pyrkii selvittämään asiakkaiden tarpeita ja löytämään näihin sopivia ratkaisuja. Asiakastapaaminen on vuorovaikutusprosessi, joka sisältää tiedon välittämistä, asiakkaan kuuntelemista ja myös ymmärryksen varmistamista. Asiakkuudenhallinnan keinoin pyritään kohdistamaan oikeanlaiset markkinointitoimenpiteet potentiaalisille asiakkaille oikeaan aikaan. Asiakkuusryhmittelyllä pyritään yksilöllisempään palveluun, sillä asiakkaat ja heidän tarpeensa ovat hyvin erilaisia elämän eri vaiheissa. Asiakkuuden arvo voidaan määritellä siitä saatavien tuottojen ja kustannusten erotuksesta.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta sijoituspalveluita käyttävien asiakkaiden olevan pääsääntöisesti hyvin tyytyväisiä asiakkaita. Kehittämiskohteiksi tutkimuksen perusteella valikoitui mm. ammattisanaston käyttö, oma sijoitusneuvoja, toiveet yhteydenotoista, keskittämiseduista kertominen, muiden pankkien käyttö, sijoittajakuvan kartoituksen perustelevminen, säästöhenkivakuutuksista ja uusista tuotteista kertominen sekä verkkopalveluihin ohjaus. Monet kehittämiskohteista ovat sellaisia, jotka vaativat ainoastaan muistamista. Kehittämistoimenpiteiden toteuduttua suosittelen Forssan Seudun Osuuspankille seurantatutkimuksen tekemistä esimerkiksi vuoden kuluttua.

Avainsanat: asiakkuudenhallinta, asiakastyytyväisyys, myyntityö, pankkiala, sijoittaminen, tarvekartoitus.

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: Business School

Degree programme: Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

Specialisation: Customer-oriented business

Author: Tanja Leinonen

Title of thesis: Developing Personal Selling in the Wealth Management of the Bank. Case: Forssan Seudun Osuuspankki

Supervisors: Heikki Holma and Terhi Anttila

Year: 2010 Number of pages: 86 Number of appendices: 6

The purpose of the development project was to develop personal selling in the wealth management of the Forssan Seudun Osuuspankki, which is a cooperative bank in the OP-Pohjola Group. The aim of the thesis was to become familiar firstly-with personal selling in the bank and secondly with the customer management. Another aim of the thesis was to explore whether the customers were satisfied with the wealth management of the bank. The final aim was to conduct a development plan for selling, and to evaluate it.

Personal selling comprises of investment counselling and product recommendation. Thus personal selling is also part of the selling process, in which the investment adviser tries to find out how the bank could meet the needs of the customers. Customer meetings are because they involve providing information, paying attention to the customer and also assuring that the parties understand each other. Customer management aims at offering the right marketing procedures for potential customers at the right time. The purpose of the customer categorisation is to offer more individual service, since the customers and their needs vary significantly according to the current circumstances of their lives. The value of customer-ship can be defined according to its profits and expenses and their difference.

The research results show that the customers that use investment counselling are in general very satisfied. However certain areas need to be developed. These areas include the use of professional vocabulary, the use of a personal investment adviser, wishes to be contacted by the bank, information of centralization benefits, the use of other banks, explaining why the investor profile is explored, providing information on endowment insurances and on new products, in addition to the bank guiding the customers to use the network services. Several of the areas mentioned require only memorization. Once the development procedures have been implemented, I suggest that the target bank conduct a follow-up survey for in a year's time, for example.

Keywords: customer management, customer satisfaction, selling, banking, investment, need survey.

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	2
Thesis abstract	3
Kuvio- ja taulukkoluetelo	6
1 JOHDANTO	7
1.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet	8
1.2 Forssan Seudun Osuuspankki	9
1.3 Aikaisemmat kehittämishankkeet Forssan Seudun Osuuspankissa	11
1.4 Sijoituspalvelun tarjoajia koskeva lainsäädäntö	12
2 MYYNTITYÖ PANKIN SIOITUSPALVELUISSA	14
2.1 Henkilökohtainen myyntityö	14
2.2 Hyvän myyjän ominaisuudet	15
2.3 Myyntiprosessi	19
2.3.1 Asiakastapaamiseen valmistautuminen	20
2.3.2 Asiakastapaaminen	21
2.3.3 Kaupan päättäminen	25
2.3.4 Jälkihoito	26
2.4 Myynnin johtaminen	28
2.5 Myyntityön tavoitteet ja seuranta	30
3 ASIAKKUUDENHALLINTA	33
3.1 Asiakkuuksien elinkaari	34
3.2 Asiakkuuksien arvo ja kannattavuus	36
3.3 Asiakasinformaation hyödyntäminen	40
3.4 Markkinointitoimenpiteiden kohdistaminen	42
4 SIOITUSPALVELUIDEN ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS	46
4.1 Tutkimuksen toteutus	46
4.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	48
4.3 Tutkimustulokset	49
4.3.1 Vastaajien taustatekijät	49
4.3.2 Asiakkuuskysymykset	52
4.3.3 Muiden pankkien käyttö	53
4.3.4 Arvio parhaasta sijoitusneuvonnasta	54

4.3.5 Aikavaraukset	56
4.3.6 Sijoitusneuvottelun kulku	56
4.3.7 Sijoittajakuvan kartoitus	59
4.3.8 Sijoitusneuvoja.....	61
4.3.9 Sitoutuneisuus	65
4.3.10 Yhteydenotot.....	67
4.3.11 Arvosana	69
4.3.12 Keskiarvot.....	71
5 SIJOITUSPALVELUIDEN MYYNTITYÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA	74
5.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja kehittämiskohteet.....	74
5.2 Kehittämiskohteiden pohdinta paneelikeskustelussa	76
6 JOHTOPÄÄTÖKSET	81
LÄHTEET	84
LIITTEET	
LIITE 1 Kysymyslomake	
LIITE 2 Miksi valitsitte kyseisen pankin sijoitusneuvonnan parhaimmaksi?	
LIITE 3 Miten toivotte pankin/sijoitusneuvojan olevan teihin yhteydessä?	
LIITE 4 Perustelut annetulle arvosanalle	
LIITE 5 Toivomuksia sijoitusneuvotteluille	
LIITE 6 Paneelikeskustelun runko	

Kuvio- ja taulukkoluetelo

KUVIO 1. Pankin kaikkien sijoittaja-asiakkaiden toimialajakauma.....	50
KUVIO 2. Kyselyyn vastanneiden asiakkaiden toimialajakauma.	50
KUVIO 3. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.	51
KUVIO 5. Asiakkuuden kesto kyselyyn vastanneiden osalta.	53
KUVIO 6. Kyselyyn vastanneiden pankkiasiointi muissa pankeissa.	54
KUVIO 7. Kyselyyn vastanneiden mielipide parasta sijoitusneuvontaa tarjoavasta pankista.	55
KUVIO 8. Sijoitusneuvojan perehtyneisyys	57
KUVIO 9. Kyselyyn vastanneiden näkemys siitä huomioitiinko neuvottelussa asiakkaan tarpeet.	57
KUVIO 10. Kyselyyn vastanneiden mielipidekaavio keskittämisetujen kertomisesta sijoitusneuvottelun yhteydessä.	58
KUVIO 11. Selvitettiinkö asiakkaille sijoittajakuvan tarpeellisuus.	59
KUVIO 12. Annettujen sijoitusvaihtoehtojen johdonmukaisuus.	60
KUVIO 13. Millaisena asiakkaat kokivat neuvottelun ilmapiirin.....	61
KUVIO 14. Vastaukset siitä, jäikö asiakkaille selkeä mielikuva omien varojen sijoittamisesta.	62
TAULUKKO 1. Selkeä mielikuva varojen sijoittamisessa suhteessa siihen, pitikö asiakas sijoitusneuvojaa asiantuntevana.	63
KUVIO 15. Verkkopalvelun hyväksikäyttö sijoitusasioiden hoidossa.	64
KUVIO 16. Vastanneiden luottamus pankin sijoitusneuvontaan.	65
KUVIO 17. Sukupuolten erot luottamuksessa pankin sijoitusneuvontaan.....	66
KUVIO 18. Toivomus yhteydenottojen tiheydestä kysymykseen vastanneiden osalta.....	67
KUVIO 19. Millä tavalla kyselyyn vastanneet toivoisivat sijoitusneuvojan pitävän asiakkaaseen yhteyttä.	68
KUVIO 20. Kyselyyn vastanneiden antama arvosana sijoituspalveluille.....	70
TAULUKKO 3. Keskiarvot kysymyslomakkeen kysymyksistä 8 - 36.	72

1 JOHDANTO

1980-luvusta lähtien palvelutoimialojen osuus on kasvanut voimakkaasti elinkeino-toiminnassa. Rahoitus- ja vakuutustoiminta kuuluvat palvelutoimialoihin. Muita yksityisen palvelutoiminnan aloja ovat kauppa (tukkukauppa, vähittäiskauppa, ravitsemis- ja majoitusala), liikenne (kuljetus- ja tietoliikenne), asuntojen omistus, kiinteistö- ja liike-elämää palveleva toiminta sekä muut yksityiset palvelut. Tämän lisäksi julkisella kaupankäyntipuolella olevat toimijat, kuten valtio ja sosiaalirahastot sekä kunnat ja kuntainliitot luetaan palvelutoimialaan. Uusista yrityksistä jopa 80 prosenttia syntyy palvelualoille. Perinteisesti palvelualoja ei ole pidetty tuottavina. Pienetkin yritykset pyrkivät suurten etuihin perustamalla ketjuja ja yritysrenkaita. (Alalääkkölä 1993, 14–17.)

Eri kulttuureissa ja eri aikakausina on tarvittu palvelualan ihmisiä. Palvelualojen historia onkin pitkä: kiertävät kauppamiehet, kengänkiillottajat, henkivartijat, hautausurakoitsijat, pankkiirit jne. ovat olleet palvelualan edustajia. Markkinoilla on kuitenkin perinteisesti keskitytty konkreettisten tuotteiden, tavaroiden markkinointiin. Palveluja ei ole mielletty tuotekategoriaksi. (Alalääkkölä 1993, 19.)

Pankkia ei aina mielletä yritykseksi, jonka tulisi tehdä voittoa samalla tavalla, kuin jonkin muun liikeyrityksen. Pankin tuottamat tuotteet ja palvelut mielletään usein sellaisiksi, joiden tulisi olla maksutta kaikkien käytettävissä. Kuitenkin esimerkiksi asiakaspalvelijat ovat työsuhteessa pankkiin. Palkka on korvausta työsuorituksesta.

Pankit ovat jatkuvien muutosten edessä kilpaillessaan asiakkuuksista. Työntekijöiden on täytynyt omaksua myyntikulttuuri ja oppia työskentelemään myyjänä neuvottelijan työn ohella. Jatkuvat muutokset niin myyntikulttuurin, kuin esimerkiksi alati muuttuvien ohjelmien myötä, vaativat myyjiltä kouluttautumista, sekä kykyä oppia uutta nopeassakin tahdissa. Muutostilanteet vaativat stressinsietokykyä, mutta toisaalta rikastuttavat jokapäiväistä työtä.

Asiakkaat ovat tulleet tietoisemmiksi pankkien tarjoamista palveluista ja osaavat yhä enemmän nykyään kilpailuttaa tuotteita ja palveluita. Kiristynyt kilpailu luo omat haasteet asiakaspalvelulle. Asiakkaita pyritään sitouttamaan tarjoamalla heille eri-

laisia keskittämisetuja. Keskittämisedut ovat pankki- ja vakuutuspalveluiden kokonaisasiakkaille tarjottavia etuja. Eri pankeilla edut voivat olla erilaisia.

Asiakkuudenhallinnalla on suuri merkitys nykypäivän asiakaspalvelun kehittämisessä. Asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen ja niiden tunnistaminen ovat keskeisiä tekijöitä asiakkuudenhallinnan kannalta. Asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa asiakassuhde voi olla hyvin erilainen. Asiakkuudenhallinnan yksi tärkeimpiä asioita on markkinointitoimien suuntaaminen oikealle asiakaskunnalle oikeaan aikaan. Analysoimalla asiakkuuksia ja kohdentamalla markkinointitoimia yritys pystyy tehokkaammin hyödyntämään erilaisia markkinointikampanjoita eri kanavissa.

Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus kehittää henkilökohtaista myyntiä pankin sijoituspalveluissa. Sijoituspalveluiden myynti on erilaisten palveluiden tarjoamista asiakkaiden unelmien ja toiveiden toteuttamiseen. Sijoitustuotteet ovat välineitä tavoitteiden saavuttamiseen.

1.1 Kehittämistyön tarkoitus ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä henkilökohtaisen myyntityön kehittämissuunnitelma Forssan Seudun Osuuspankin varallisuudenhoitopalveluihin. Ensimmäinen tavoite on perehtyä henkilökohtaiseen myyntityöhön pankissa. Toinen tavoite kehittämisessä on tutustua asiakkuudenhallintaan. Kolmantena tavoitteena on selvittää varallisuudenhoitopalveluita käyttävien asiakkaiden tyytyväisyyttä saamiinsa palveluihin. Neljäs tavoite opinnäytetyössä on tehdä myyntityön kehittämissuunnitelma ja arvioida sitä.

Toimeksiantajan kanssa sovittiin tutkimuksen tekemisestä varallisuudenhoitopalveluita käyttävän asiakaskunnan tyytyväisyyden selvittämiseksi. Kyselyllä pyritään selvittämään asiakkaiden näkemystä sijoituspalveluista ja käydyistä neuvotteluista. Tutkimuksen tarkoituksena on löytää vastauksia kysymykseen, miten kehittää henkilökohtaista myyntityötä varallisuudenhoitopalveluissa? Tämän pohjalta tehdään kehittämissuunnitelma, jota arvioidaan paneelikeskustelussa sijoituspäällikön

ja sijoitusneuvojen toimesta. Teoriaosuudessa keskitytään henkilökohtaiseen myyntityöhön ja asiakkuudenhallintaan.

1.2 Forssan Seudun Osuuspankki

Forssan Seudun Osuuspankki on osa OP-Pohjola – ryhmää, mikä on johtava finanssiryhmä Suomessa.

Ryhmä koostuu itsenäisistä osuuspankeista ja niiden keskusyhteisöistä OP-Keskuksesta Osk:sta (OPK). Osuuspankki on jäsenten omistama osuuskuntamuotoinen talletuspankki. Ryhmän toimintatapa perustuu itsenäisyyteen ja paikalliseen päätöksentekoon. OPK toimii ryhmän kehittämis- ja palvelukeskuksena sekä strategisena omistusyhteisönä ja ryhmänohjauksesta ja valvonnasta vastaavana keskusyhteisönä. (Forssan Seudun Osuuspankki vuosi 2009.)

Forssan Seudun Osuuspankin omistajajäsenten päätösvaltaa käyttää jäsenten keskuudesta valittu edustajisto, johon voi kuulua enimmillään 50 edustajaa ja kuitenkin vähintään 30 edustajaa. Tällä hetkellä Forssan Seudun Osuuspankin edustajistoon kuuluu 35 jäsentä. Edustajisto valitaan vaaleilla joka neljäs vuosi. Edustajiston tehtävä on vahvistaa pankin tuloslaskelma ja tase sekä myöntää vastuuvapaus hallintoneuvostolle ja hallituksen jäsenille sekä toimitusjohtajalle. Edustajisto päättää mm. ylijäämän käytöstä, sekä hallintoneuvoston jäsenmäärästä, heidän valinnastaan sekä heille maksettavista palkkioista. Lisäksi edustajiston tulee valita tilintarkistajat ja päättää heille maksettavista palkkioista. Edustajiston tehtävä on myös päättää mahdollisista sääntömuutoksista (Forssan Seudun Osuuspankki vuosi 2009.)

Hallintoneuvoston tehtävä on puolestaan valvoa hallituksen ja toimitusjohtajan toimintaa. Hallintoneuvosto valitsee hallituksen jäsenet sekä toimitusjohtajan ja tämän sijaisen. Lisäksi hallintoneuvoston tehtävä on vahvistaa osuuspankin ohjesääntö ja pankin riskienhallintaa koskevat periaatteet. Hallintoneuvostoon kuuluu vähintään 18 ja enintään 30 jäsentä. Edustajisto vahvistaa jäsenmäärän ja tällä hetkellä se on 25. Hallintoneuvoston jäsenen tulee olla pankin omistajajäsen. Jä-

senen toimikausi kestää kolme vuotta. Hallintoneuvostoa avustaa valvontatehtävissä tarkistusvaliokunta. Tarkistusvaliokunta mm. valvoo, että osuuspankissa noudatetaan lakeja, sääntöjä ja viranomaismääräyksiä. (Forssan Seudun Osuuspankin vuosi 2009.)

Hallituksen tehtävä on johtaa osuuspankin toimintaa. Sääntöjen mukaan hallituksen on edistettävä osuuspankin etua ja hoidettava sen asioita lain ja sääntöjen sekä hallintoneuvoston vahvistaman ohjesäännön mukaisesti.

Hallituksen lakimääräinen tehtävä on huolehtia kirjanpidon ja varainhoidon valvonnasta. Toimitusjohtajan tehtävä on edistää toimillaan pankin etua ja hoidettava päivittäistä hallintoa ohjeiden mukaisesti. Lakimääräinen tehtävä on huolehtia pankin kirjanpidon lainmukaisuudesta ja pankin varainhoidon luotettavuudesta. (Forssan Seudun Osuuspankin vuosi 2009.)

Osuuspankkeja on tällä hetkellä 220 ympäri Suomen, täten OP-Pohjola – ryhmä on verkostoitunut varsin laajalle. Tavoitteena on ollut tiedon ja osaamisen leviäminen laajalle alueelle samoin kuin tuotteiden määrän ja tarjonnan lisääminen. Tällä on pyritty kilpailukyvyyn vahvistamiseen. Markkinointiohjeistus tulee Osuuspankki-keskuksesta, sen tarkoituksena on koko OP-Pohjola – ryhmän mainonnan ja mielikuvien yhtenäistäminen. Jokaisessa ryhmän pankissa pyritään noudattamaan annettuja ohjeistuksia mm. konttorien ja materiaalien yhteisestä ilmeestä sekä logoista ym.

Forssan Seudun Osuuspankissa työskentelee tällä hetkellä toimitusjohtajan lisäksi pankinjohtaja, talousjohtaja, myynti-, ja asiakkuuspäällikkö, hr-asiantuntija, kaksi rahoituspäällikköä ja sijoituspäällikkö, rahoitusneuvoja, sijoitusneuvoja, palveluneuvoja jne. kaikkiaan 44 henkilöä pankin eri tehtävissä. Pankin eri toiminnot on jaettu eri yksiköille, kuten esim. rahoitusasioiden tai sijoituspalveluiden hoitoon. Asiakkaita pankissa on noin 23 000, joista omistajajäseniä on 12169. Tiedot perustuvat v. 2009 lopun lukuihin. (Forssan Seudun Osuuspankki vuosi 2009.)

1.3 Aikaisemmat kehittämishankkeet Forssan Seudun Osuuspankissa

Vastaavaa tutkimusta ei ole tehty Forssan Seudun Osuuspankissa aiemmin, mutta yrityksen asiakastytyväisyystutkimuksia voi osittain verrata tähän. Viimeinen asiakastytyväisyystutkimus tehtiin vuonna 2003. Kyseinen tutkimus toteutettiin puhelinhaastatteluilla. Tarkoituksena oli selvittää asiakastytyväisyyttä ja sitoutumista Osuuspankkiin sekä tuoda esille osa-alueita, joissa voisi kehittää pankin toimintaa. (Asiakastytyväisyystutkimus Forssan Seudun Osuuspankissa 2003.)

Tutkimuksen mukaan säästämis- ja sijoittamispalveluita käyttävien asiakkaiden keskuudessa eniten kehitettävää oli tuotevalikoimien kilpailukykyisyydessä. Sijoituspalveluilta toivottiin myös joustavuutta, palveluhalukkuutta sekä henkilöstön jatkuvaa tavoitettavuutta. Lisäksi kehitettävää löytyi mm. aktiivisuudessa tarjota eri sijoitusvaihtoehtoja. Tuotteet ja palvelut tulevat suoraan Osuuspankkikeskuksesta, eikä siihen yksittäisessä pankissa voida suuresti vaikuttaa. Asiakassuhteen ylläpito ja tiedotus – osiossa löytyi hieman kehitettävää aktiivisuudessa ja asiakkaiden kokonaistilanteen sekä tulevaisuuden pankkipalvelutarpeiden selvittämisessä. (Asiakastytyväisyystutkimus Forssan Seudun Osuuspankissa 2003.)

Tästä tutkimuksesta on kulunut aikaa jo seitsemän vuotta, ja moneen asiaan on jo pankissa tullut parannustakin. OP-Pohjola -ryhmässä on kehitetty asiakkaiden tarpeiden selvittämisen apuvälineeksi tarvekartoitus, joka ohjaa keskustelua asiakkaiden kanssa. Tämä toimintatapa on otettu käyttöön myös Forssan Seudun Osuuspankissa. Tänä keväänä pankissa on otettu käyttöön myös uusi puhelinjärjestelmä ns. tavoitettavuuspalvelu, mikä osaltaan parantaa asiakkaiden toivomaa jatkuvaa tavoitettavuutta. Tavoitettavuuspalvelulla pyritään siihen, että asiakkaan puheluun vastataan joka tilanteessa. Ellei pankin konttorista vastata, puhelut ohjautuvat keskukseseen, joka välittää soittopyynnön asiakaspalvelijalle. Oikein käytettynä palvelu parantaa asiakaspalvelua.

1.4 Sijoituspalvelun tarjoajia koskeva lainsäädäntö

Muuttuva lainsäädäntö on tuonut omat haasteet ja säännöt annettavalle sijoitusneuvonnalle. MiFID on lyhenne direktiivin englanninkielisestä nimestä *Markets in Financial Instruments Directive (2004/39/EY)* (*Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi*). Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi on osa Euroopan Unionin Rahoituspalveluiden toimintasuunnitelmaa, jonka tavoitteena on kehittää rahoituspalveluiden sisämarkkinoita. Harmonisoinnin avulla pyritään arvopaperimarkkinoiden yhtenäistämiseen helpottamalla sijoituspalveluiden tarjoamista yli maarajojen sekä poistamalla kaupankäynnin esteitä. Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivi MiFID, koskee vain osaa sijoitustuotteista eli osakkeita, joukkovelkakirjalainoja, johdannaisia ja sijoitusrahastojen rahasto-osuuksia, mm. säästöhenkivakuutukset on rajattu tämän direktiivin ulkopuolelle. (Finanssivalvonta, ([viitattu 21.4.2010].)

MiFID koskee sijoituspalveluja tarjoavia yrityksiä kuten pankkeja ja pankkiiriliikkeitä sekä niiden asiakkaita. Direktiivillä on pyritty parantamaan sijoittajan suojaa ja helpottamaan sijoituspalveluiden ostamista EU:n sisällä. Sijoittajat saavat jatkossa kaikissa EU-maissa tietoa muun muassa sijoituspalveluiden tarjoajasta, palveluista, rahoitusvälineistä ja niihin liittyvistä riskeistä, kuluista, asiakasvarojen säilyttämisestä, toimeksiantojen toteuttamisesta ja eturistiriitatilanteiden hallitsemisesta. Lisäksi sijoittajilta pyydetään yksityiskohtaisia tietoja hänen taloudellisesta asemasta, sijoitustavoitteista, sijoituskokemuksesta ja -tietämyksestä. Näiden tietojen kartoittamisella pyritään löytämään asiakkaalle soveltuvat palvelut ja tuotteet. Aikaisempaa yksityiskohtaisempien selonottovelvollisuutta koskevien sääntöjen avulla pyritään varmistumaan siitä, että asiakkaalle tarjotaan hänelle sopivia palveluita. (Finanssivalvonta, ([viitattu 21.4.2010].)

Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta sitä, että sijoituspalveluita tarjoavan yrityksen tulee toimia rehellisesti, tasapuolisesti ja ammattimaisesti, asiakkaan etuja ajatellen. Sijoitustuotteista tulee kertoa asiakkaalle kaikki olennainen. Asiakkaalle annettava tieto ei saa olla harhaanjohtavaa, vaan selkeää ja asiallista. Asiakkaalle tulee tarjota ainoastaan sellaisia palveluita, jotka sopivat juuri hänelle. Tämän vuoksi asiakkaan tilanteesta tulee ottaa enemmän selkoa. Lisäksi asiakkaan antamat toimeksiannot on toteutettava niin, että ne ovat asiakkaan kannalta aina parhaita mahdollisia toteutustapoja.

Ennen palvelun tarjoamista sijoituspalveluyritykset luokittelevat asiakkaat joko ammattimaisiksi tai ei-ammattimaisiksi sijoittajiksi. Ei-ammattimaiseksi asiakkaaksi luokiteltuna asiakas saa laajimman mahdollisen sijoittajansuojan. Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivissä suoja on laajempi sijoittajille, joilla on vähemmän sijoitustuntemusta ja -kokemusta eli ei-ammattimaisille asiakkaille, kuin sijoittajille, joilla sijoitustuntemusta ja – kokemusta on vastaavasti enemmän eli yleensä ammattimaisilla asiakkailla. Ammattimaisia asiakkaita ovat muun muassa pankit, julkisyhteisöt, eläkerahastot, suuryhtiöt ja poikkeuksellisesti jotkin yksityishenkilöt. Asiakas voi halutessaan myös itse muuttaa luokitteluaan, ei ammattimaisesta ammattimaiseksi. Tämä vaatii kirjallisen ilmoituksen sijoituspalveluiden tarjoajalle. Tämä on mahdollista yleensä silloin, jos asiakas tekee toistuvasti liiketoimia, omistaa ison sijoitussalkun tai on aiemmin työskennellyt sijoituspalveluyrityksessä. Tällöin voidaan katsoa, että asiakas ymmärtää riskit ja on kykenevä tekemään sijoituspäätöksiä itsenäisesti. (Finanssivalvonta, ([viitattu 21.4.2010].)

Tämän oheistuksen ja direktiivin pohjalta pankeissa on kehitetty ns. sijoittajakuvan kartoitus, minkä avulla pyritään selvittämään lain vaatimia asioita, kuten kokemusta ja tietämystä erilaisista tuotteista. Asiakkaan etua on ajateltu ennenkin ja näitä asioita on selvitetty pankeissa aiemmin, mutta muuttuneen lainsäädännön myötä selvitystyötä on alettu tehdä entistä tarkemmin. Kehittämistyössä pyritään selvittämään asiakkaan kokemuksia käytyjen neuvottelujen pohjalta sekä asiakkaiden suhtautumista sijoittajakuvan kartoitukseen.

2 MYYNTITYÖ PANKIN SIOITUSPALVELUISSA

Asiakaspalvelussa toimivat henkilöt ovat yrityksen näkyvin osa. On yhdentekevää, miten muut toiminnot yrityksessä sujuvat, ellei asiakaspalvelu toimi. Myynnin näkökulmasta lähtökohta on aina asiakkaan ongelman ratkaisu. Markkinoinnin tehtävä puolestaan on asiakkaiden houkuttelu. Tärkeintä on, että markkinoinnin keinoin ei anneta katteettomia lupauksia. (Kannisto & Kannisto 2008, 104.)

Vaikka pankkitoimintaa ei ole aiemmin osattu välttämättä mieltää palveluiden tai tuotteiden myymiseksi, on se sitä puhtaimmillaan. Tarkoituksena on löytää asiakkaan arkea helpottavia ratkaisuja. Sijoitustuotteiden osalta asiakkaat hakevat joko turvallista tuottoa tai haluavat kenties maksimoida sijoitustensa pääoman. Monelle tärkeää on saada mm. inflaatio suojaa varoilleen.

Myyntityön omaksuminen on vaatinut asennemuutosta myös asiakaspalvelijoilta. Asiakkaan palveleminen vaatii nykyään asiakkaan kokonaistilanteen pohtimista ja oikeiden palveluiden tarjoamista asiakkaan tarpeisiin. Muuttuva toimintaympäristö on omiaan luomaan myös paineita työntekijöille. Jatkuva muutos ja uuden oppiminen luo haasteita päivittäiselle työlle. Nykyään monen muun alan tavoin, myös pankkityöskentely vaatii hyvää paineensietokykyä.

2.1 Henkilökohtainen myyntityö

Rissasen (2005, 82–83) mukaan henkilökohtaisella myyntityöllä tarkoitetaan kaupalliseen vaihdantaan perustuvaa tilannetta, jossa myyjä ja asiakas ovat henkilökohtaisessa neuvottelutilanteessa. Henkilökohtainen myyntityö on osa kokonaisuutta, johon kuuluu olennaisesti johtaminen, hyvät toimistopalvelut ja varsinainen asiakkaisiin kohdistuva myyntityö. Henkilökohtainen myyntityö ja siinä menestyminen on pitkälti seurausta myyntihenkilöstön persoonallisista ominaisuuksista. Henkilökuntaa valitessa tulisikin ottaa huomioon henkilön kokemus, koulutustausta, tuotetuntemus, vuorovaikutustaidot sekä henkilön muut persoonalliset ominaisuudet. Asiakaskeskeinen myyntitoiminta saattaa usein personoitua pitkälti tiettyyn tai

tiettyihin henkilöihin. Tällöin ongelmaksi voi muodostua henkilövaihdokset, jopa asiakasmenetyksien muodossa.

Vaikka Osuuspankin sijoittaja-asiakkaat on vastuutettu yhteyshenkilöille, on ollut toivottavaa, että asiakkaat omaksuisivat sen tavan, jossa kaikki sijoitusneuvojat voivat hoitaa heidän asioitaan. Näin ollen neuvojien mahdollinen vaihtuvuus ei muodostuisi ongelmaksi, koska palvelu ei pääse henkilöitymään. Kokemus on kuitenkin osoittanut, että asiakkaat arvostavat sitä, että voivat asioida saman henkilön kanssa. Sijoitustuotteet mielletään usein niin henkilökohtaisiksi, että koetaan mieltyvämmäksi asioida tutun toimihenkilön kanssa, jolle omat asiat ovat jo jollakin tasolla tuttuja. Monet kilpailijat, kuten esimerkiksi Nordea mainostavat henkilökohtaista pankkineuvojaa, joka hoitaa pääsääntöisesti asiakkaan asioita.

2.2 Hyvän myyjän ominaisuudet

Asiakkaan kuuntelu ja myönteinen asenne sekä kaupanpäättämiseen tähtäävä toiminta ei vaadi erityisiä temppuja, vaan kukin myy omalla persoonallaan. Yrittäessään olla jotain muuta, kuin mitä on, seuraa sekä myyjälle että asiakkaalle epämiellyttävä ja keinotekoinen vaikutelma. (Kannisto ym. 2008, 81.) Jos asiakas ei puhu, se on merkki siitä, ettei asiakas luota myyjään, toteaa Juvonen (2002, 123). Myyjä tekee virheen puhuessaan liikaa, ikään kuin tukehduuttaa asiakkaan puhutulla, kuten mm. lehtimyyjillä on tapana. Liikaa puhuva myyjä unohtaa kuunnella asiakasta. Kuuntelemalla ja hienovaraisesti tiedustelemalla hän kuitenkin saisi helpommin selville asiakkaan tarpeet.

Varallisuudenhoitopalveluissa, kuten koko Osuuspankissa korostetaan asiakkaan kuuntelemisen tärkeyttä. Se on taito, joka täytyy oppia, jotta sen avulla voidaan päästä parempiin tuloksiin. Tarkoituksena on saada asiakkaat avautumaan ja kertomaan toiveista ja unelmista. Näistä asiakkaan kertomista asioista myös sijoitusneuvojan tulisi osata poimia oleelliset asiat ja löytää niihin sopivat sijoittamisen tai säästämisen vaihtoehdot.

Myyjän tulee olla asiallinen ja kohtelias. Perussääntö on, että myyjän tulisi olla sellainen, ettei asiakas juuri noteeraa käyttäytymistä vasta kuin jälkikäteen muistamalla, että myyjän kanssa oli luontevaa ja mukava asioida. Myyntitilanteessa ei tulisi olla ylikohtelias tai muulla tavoin teennäinen. Myyjän tulee myös hallita teittely niin, ettei se tee keskustelusta väkinäistä. Tilanne, jossa asiakas sinuttelee, ei vielä oikeuta sinuttelemaan asiakasta. Vasta asiakkaan aloitteesta voidaan tehdä sinunkaupat. (Rope 2003, 93–94.)

Laineen (2008, 19- 22) mukaan luottamuksellinen suhde asiakkaan ja myyjän välille syntyy pikkuhiljaa ja usein vasta ensimmäisen onnistuneen kaupan myötä. Luottamus syntyykin tekemällä ja ongelmia ratkomalla. Avoin yhteistyö ja kommunikointi auttavat luottamuksen syntymisessä.

Sijoitusneuvojana asiakkaiden luottamus täytyy ansaita. Asiakas luottaa sijoitusneuvojaan usein vasta, kun on saanut hyviä kokemuksia omien sijoitustensa kautta. Luottamus voi saada särön silloin, mikäli asiakas ei ole ymmärtänyt kaikkia tuotteen ominaisuuksia tai sijoitustuote ei ole tuottanut asiakkaan haluamalla tavalla. Sijoittamiseen liittyy kuitenkin aina riski, jonka asiakas kantaa, mikäli hän haluaa kyseiseen tuotteisiin sijoittaa – olettaen, että asiakas on saanut kaiken tarvittavan tiedon tuotteesta tai palvelusta.

Myyjäksi ei synnytä, mutta hyväksi myyjäksi voi oppia mm. opettelemalla myyntityön perusteena olevat tuotteet ja lainalaisuudet. Myyntityö vaatii luovuutta ja hyviä vuorovaikutustaitoja, mutta myös hyvää stressinsietokykyä, jatkuvaa uuden oppimista ja palveluhenkisyttä. (Pekkarinen, Pekkarinen ja Vornanen 2006, 8-9.)

Tuotekoulutusten lisäksi pankeille järjestetään myös vuorovaikutuksellista koulutusta. Koulutukset ovat kuitenkin vapaaehtoisia, joten ne ovat jääneet pankeissa vähemmälle huomiolle. Asiakaspalvelu on jatkuvaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa ja hyvät vuorovaikutustaidot ovat yksi myyjän tärkeimmistä ominaisuuksista. Vuorovaikutuksellinen koulutus voisi olla hyvä keino parantaa esiintymistä, ilmaisua jne. Pankissa tehtävillä havainnoinneilla esimies pyrkii selvittämään, paitsi sijoitusneuvojan kykyjä käyttää annettuja ohjeita ja työvälineitä, myös mm. asiakaspalvelijan vuorovaikutustaitoja. Havainnoinnin aikana esimies seuraa asiakasneuvottelua ja tekee muistiinpanoja tapaamisen kulusta, mutta ei varsinaisesti osallistu itse neuvotteluun.

Hyvän asiakaspalvelija tai myyjä sitoutuu paitsi itse yritykseen myös tuloksen tekemiseen. Jokainen työntekijä on itse vastuussa oman ammattitaitonsa kehittämistä. Oma halu oppia ja kehittyä auttaa tuloksen tekemisessä. Hämäläinen (1999, 49) toteaa kirjassaan, että huippupalvelu on rakennettu tiedolle ja taidolle, vaikka asiakkaat antavatkin paljon anteeksi, jos kaikkea ei tiedä. Tietämättömyys on helpommin hyväksyttävissä, mikäli kyseessä on harjoittelija tai uusi työntekijä. Oma-aloitteinen, luotettava ja inhimillisyyttä osoittava henkilö saa helpommin anteeksi tiedon puutteensa. Kukaan ei kuitenkaan halua jatkuvasti toimia harjoittelijoiden kanssa.

Osuuspankissa on saatavilla myös paljon erilaista tuotekoulutusta ja pääsääntöisesti kouluttautumista pidetään hyvänä asiana. Tärkeää on kuitenkin käydä koulutuksissa oppimistarkoituksessa ja välittää tietoa muille yksikön jäsenille. Aina tiedon välitys ei ole kovin tuottavaa, sillä eri ihmiset arvottavat koulutuksessa opittuja asioita eri tavalla. Pankissa on mahdollista opiskella eri asioita itsenäisesti myös verkkokurssien avulla. Verkkokurkseista ei aina voi olla varma, mitä kukin on omaksunut ja onko tiedot ymmärretty oikein. Tämän vuoksi voisi olla tärkeää pohdita yksikössä kurssin suorittamisen jälkeen sitä, onko kaikilla sama käsitys aiheesta ja sopia yhteiset pelisäännöt opittujen asioiden pohjalta. Näin varmistetaan, että kaikilla on samat ja yhtäaikaiset tiedot asioista.

Pekkarinen ym. (2006, 15) ohjaa myyjää aktiivisesti tutustumaan alan lehtiin, pysymällä selvillä kilpailijoiden tekemisistä ja asiakkaiden ostokäyttäytymisestä. Lisäksi myyjän tulisi analysoida asiakastapaamisia siten, että tietää missä onnistui ja missä epäonnistui. Tätä oppimisprosessia voi hyödyntää tulevissa asiakaskohtaamisissa. Erityisen tärkeää myyjänä kehittymiselle on myös kehittää omaa yleisivistystä siten, että voi kommunikoida asiakkaiden kanssa muustakin alaan liittyvästä.

Asiakkaat etsivät tietoa nykyään eri kanavista, kuten Internetistä, lehdistä tai muista tiedotusvälineistä. Tämä asettaa usein paineita sijoitusneuvonnalle. Asiakkaat kuitenkin usein tyytyvät siihen, että asiakaspalvelija ottaa asioista selvää, ellei välttämättä osaa vastata asiakkaan kysymykseen sillä hetkellä. Myyjän tulisi olla tiedonhankinnassa myös itse aktiivinen. Nykyään pankit kilpailevat yhä enemmän myös tallettaja-asiakkaista. Muun muassa lehdistä saa usein lukea eri pankkien

korkotarjouksista. Korkokilpailussa täytyisi kuitenkin pitää mielessä se, mitä pankki saa esim. laina-asiakkailta korkoa. Ei ole tarkoituksenmukaista ja pidemmän päälle kannattavaa maksaa enemmän, kuin mitä itse saa. Korkokilpailutilanteessa myyjän on pyrittävä tuomaan esiin muita etuja asiakkaalle, mikäli oma korkotarjous jää alhaisemmaksi, kuin kilpailijan. Joskus myyjän täytyy tehdä valinta sen suhteen, menetetäänkö asiakas kilpailijalle vai pyritäänkö asiakkaasta pitämään kiinni. Ongelmana voi olla, ettei asiakas halua kertoa muualta saamaansa korkoa. Asiakas voi tällaisessa tilanteessa jäädä miettimään samaansa korkotarjousta ja kertomatta mitään, siirtää varat muualle.

Asiakkaat pyrkivät vertailemaan eri palveluntarjoajien tuotteita. Sijoituspalveluiden kohdalla vertaaminen voi kuitenkin olla vaikeaa. Tuotteet voivat olla sisällöltään hyvinkin erilaisia. Jokainen myyjä pyrkii kuitenkin tarjoamaan oman yrityksen tuotteita ja löytämään asiakkaalle parhaan ratkaisun. Myyjän onkin opittava tunnistamaan asiakkaan palvelutarpeet ja löydettävä niihin sopivat ratkaisut.

Hyvä myyjä ei lannistu ensimmäisistä epäilyistä tai vastaväitteistä, vaan osaa kääntää ne mahdollisuuksiksi. Myyjän on hyvä valmistautua jo ennakkoon yleisimpiin vastaväitteisiin. Vastaväitteiden taustalla voi olla myös hyvin yksinkertainen syy, asiakas ei esimerkiksi ole täysin ymmärtänyt myyjän kertomaa asiaa.

Asiakaspalvelija voi pelätä virheen tekemistä, esimiestään, epäonnistumista tai kenties arastella myymistä. Taustalla voi olla epävarmuus omasta ammattitaidosta tai asemasta yrityksessä. Kaupanteon esteissä voi olla kysymys myös erilaisista tekosyistä, kuten säännöksistä, pykälistä, teknisistä rajoitteista, aikatauluista ja mahdollisista lisäselvityksistä, joiden varjolla asiakaskontakteja ja tapaamisia pyritään siirtämään. Haastavimpia tilanteita ovat tilanteet, joissa myyjä joutuu myyntitilanteeseen, tietämättä onko asiakas kiinnostunut palveluista. Valmiin päätöksen kanssa palvelutilanteeseen tuleva asiakas on huomattavasti helpompi kohdata. Työntekijöille on selkeät valtuudet ja toimintaohjeet, joiden puitteissa he voivat käydä asiakasneuvotteluja. Esimiehen tehtävänä on katsoa, että tieto saavuttaa kaikki ja asiakaspalvelijat eivät toisistaan tietämättä anna erilaisia myönnytyksiä asiakkaille. Pahinta on saattaa asiakas kärsimään yrityksen organisaation ongelmista. (Kannisto ym. 2008, 68.)

Myyjän ja ostajan välillä voi olla myös paljon problematiikkaa. Parhaimmillaan asiakkaan ja myyjän välinen suhde on ns. liikekumppanisuhde, jossa molemmat ovat yhteisellä asialla. Pahimmillaan suhde on epäilysuhte, jossa asiakas epäilee koko ajan myyjän motiiveja, sanomisia ja tekemistä. Kyse onkin luottamussuhteen vahvistamisesta. Menestyvän myyjän perustehtävä on saavuttaa luottamussuhde asiakkaisiin. Ellei tätä ole, on kaupankäynti asiakkaan kanssa hankalampaa. Luottamussuhde vahvistuu usein vasta vähitellen. (Rope 2003, 85.)

Sijoitusneuvotteluissa asiakas ei useinkaan tule valmiin päätöksen kanssa vaan asiakkaalle pikemminkin tulee esitellä eri vaihtoehdot ja pyrkiä kertomaan tuotteista, paitsi lain vaatimat asiat, mutta myös ne asiat, joita asiakaspalvelija uskoo asiakkaan arvostavan. Sijoitustuotteiden myynti on haasteellisinta silloin, jos asiakkaalla on negatiivinen käsitys sijoitustuotteista ylipäänsä.

2.3 Myyntiprosessi

Myyntiprosessi koostuu asiakaskohtaamiseen valmistautumisesta, itse asiakaskohtaamisesta, kaupan päättämisestä ja jälkihoidosta. Asiakastapaamiseen on syytä valmistautua ennakkoon ja perehtyä kunnolla asiakkaan tilanteeseen. Huolellisella valmistautumisella on mahdollisuus saada parempia myyntituloksia. Aina asiakkaan kohtaamiseen ei ole mahdollista valmistautua. Voi olla tilanteita, että asiakas tulee ilman aikavarausta tai neuvoja joutuu tilanteeseen toisen estyessä, esim. sairastapauksissa. Nämä tilanteet voivat olla haasteellisia. Hyvä myyjä osaa kuitenkin kääntää nämäkin tilanteet edukseen.

Asiakaskohtaamisessa tärkeää on pyrkiä selvittämään asiakkaan tarpeet. Myyntityötä tulisi ohjata asiakkaiden tarpeiden, eikä niinkään paljon se, mikä on myyjän tavoitteissa. Myyjän tulisi osata tulkita asiakkaiden toiveita ja löytää heille sopivimmat ratkaisut monien tuotteiden viidakosta. Kaupan päättäminen vaatii paitsi rohkeutta myös taitoa. Monesti hyvä kauppa voi mennä sivu suun, ellei myyjällä ole uskallusta ehdottaa kaupan päättämistä. Hyvä myyjä osaa tulkita asiakkaan eleitä ja olemusta siten, että tietää milloin asiakas on valmis kaupantekoon.

Jälkihoidon merkitystä myyntityössä voi tuskin tarpeeksi korostaa. Asiakas arvostaa sitä, että hänestä huolehditaan myös itse myyntitapahtuman jälkeen. Asiakaspalautteita keräämällä yritys voi parantaa palveluaan ja kehittää yritystä entistä asiakasystävällisemmäksi.

Myynnin johdolla on iso merkitys myyntityön onnistumisen kannalta. Toimiva johtamistapa tukee ja kannustaa myyntityön parissa toimivia parempiin tuloksiin. Myynnin johtamisen kehittäminen on ensiarvoisen tärkeää. Mikäli myynnin johto osaa motivoida ja kannustaa myyjä oikealla tavalla, voidaan myyntityöllä päästä parempiin tuloksiin.

2.3.1 Asiakastapaamiseen valmistautuminen

Asiakastapaamiseen valmistautuminen vaatii perehtymistä asiakkaan tilanteeseen. Jokainen asiakas on erilainen ja hänen palvelutarpeensa ovat erilaiset. Kukin asiakas tekee ostopäätökset omista tarpeista lähtien ja siksi samoja perusteluita ei voi käyttää jokaisen asiakkaan kohdalla. Asiakkaalle on tärkeää kokea, että myyjä on huolellisesti valmistautunut tämän tilanteeseen ja kokea olevansa tärkeä asiakas yritykselle. (Pekkarinen ym. 2006, 20–21.)

Asiakastapaamiseen ennalta valmistautuminen lisää huomattavasti myyntimahdollisuuksia. Etukäteen on hyvä selvittää asiakashistoriaa, se miten asiakas on ennen käyttäytynyt ostotilanteissa, mitä tuotteita asiakkaalla tällä hetkellä on, minkälaisia tarjouksia asiakas on saanut ja mitä asiakas ei halua hänelle kaupattavan jne. Asiakkaan antamat palautteet on hyvä käydä läpi ennen tapaamista. Myyjän on syytä varautua ennalta asiakkaan kysymyksiin. Asiakkaalle jää positiivinen mielikuva yrityksestä ja sen henkilökunnasta, kun hän voi todeta hänen asioihinsa paneuduttavan.

Myyjän tulee varautua myös vastaväitteisiin ja pettymyksiin. Jokaista kauppaa ei voi voittaa. Monet yritykset julkaisevat omilla yrityksen sisäisillä verkkosivuilla ta-

vallisimpia vastaväitteitä, joihin myyjä voi törmätä asiakaspalvelutilanteessa. Näihin tutustumalla voi jo ennalta varautua asiakkaan kysymyksiin ja väittämiin.

Sijoitusneuvotteluihin valmistaudutaan normaalisti tutkimalla asiakkaan nykyiset sijoitukset, sekä asiakkaan antamat palautteet ja muut sovitut asiat sekä muut aiemmat sopimukset. Mikäli asiakas aikaa varatessaan kertoo, mikä tapaamisen aihe on, tällöin tapaamiseen on helpompi valmistautua. Vastaavasti, mikäli sijoitusneuvoja varaa ajan, keskustellaan syystä tulla pankkiin.

Myyjän tulisi osata suhtautua asiakkaisiin ennakkoluulottomasti. Mielipiteet tulisi muodostaa asiakastapaamisen aikana tai jälkeen, ei ennen tapaamista. Niemisen ja Tomperin (2008, 23) mukaan myyjän työssä oikeanlainen asenne sisältää nälkäisyyttä, halua kehittyä työssään, sisukkuutta ja oma-aloitteisuutta. Asenteet heijastavat arvojamme, jotka on opittu vuosien saatossa. Asennemuutos vaatii työtä, mutta ei ole mahdotonta. Negatiivinen asenne sulkee ja rajoittaa mahdollisuuksia toimia hyvänä myyjänä ja asiakaspalvelijana.

Asiakas aistii herkästi onko hän tervetullut ja millainen asiakaspalvelijan asenne häntä kohtaan on. Mikäli myyjällä on negatiivinen asenne asiakasta kohtaan, voi olla melko hankalaa voittaa asiakkaan luottamusta pankin palveluihin ja myyjää kohtaan. Positiivinen asenne luo positiivista ilmapiiriä, niin työkavereiden kuin asiakkaiden keskuudessa. Asiakkaalle välittyy viesti siitä, että tämä on hyvä työpaikka. Sitä kautta asiakkaalle voi vahvistua käsitys siitä, että haluaa olla pankin asiakas.

2.3.2 Asiakastapaaminen

Asiakaspalvelu on parhaimmillaan vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Vuorovaikutus on prosessi, joka sisältää paitsi tiedon välittämistä, myös tunneyhteyden luomista, asiakkaan kuuntelemista ja ymmärryksen varmistamista. Asiakaspalvelijan tulisi selvittää asiakkaan tarpeet ja toiveet sekä pyrkiä vastaamaan niihin myytävillä tuotteilla. Tuotteet ja niiden ominaisuudet tulisi pyrkiä ku-

vaamaan selkeästi ja ymmärrettävästi. Näin asiakaspalvelijan tulisikin käyttää ymmärrettävää kieltä ja välttää ammattisanaston käyttämistä. Sijoitusten osalta asiakaspalvelijan tulisi luoda realistiset odotukset riskistä ja tuotosta, sekä kertoa tuotteisiin liittyvistä kustannuksista. Asiakaspalvelutilanteesta tulisi luoda miellyttävä ilmapiiri ja varmistaa, että asiakas tulee kuulluksi. Asiakkaan kanssa voidaan myös sopia sijoitusten säännöllisestä seurannasta. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 99.)

Asiakaspalvelijan on pyrittävä rakentamaan luottamus itsensä ja asiakkaan välille. Luottamus on keskeinen tekijä yhteistyön kannalta. Vaikka luottamus on tietyllä tavalla perusasia ja lähtökohta, ovat monet pettyneet luottamuksessaan ehkä jopa useita kertoja. Tämä vaikeuttaa luottamuksen syntymistä ja saattaa tehdä ihmisistä epäluuloisia. (Selin & Selin 2005, 162.)

Kuten aiemmassa yhteydessä mainitsin, luottamus sijoitusneuvojan ja asiakkaan välillä syntyy usein pikkuhiljaa. Siihen voivat vaikuttaa monet seikat, mutta tärkein on varmasti se, että asiakas on saanut sen, mitä hänelle on luvattu. Asiakkaan luottamus myyjään vahvistuu, kun asiakas huomaa, että hänen tarpeensa on otettu huomioon.

Asiakaskohtaamisessa eräs tärkeimpiä seikkoja onkin saada asiakas ymmärtämään, mihin hän on varoja sijoittamassa. Monesti asiakkaita kehoitetaan tutustumaan uusiin sijoitustuotteisiin varovasti, sijoittamalla niihin vähän kerrallaan. Tärkeintä on, että pysytään asiakkaan oman riskinsietokyvyn mukaisissa tuotteissa. Sijoitusneuvoja ei anna asiakkaan sijoittaa tuotteeseen, josta tämä ei ymmärrä tai jos on syytä epäillä, ettei asiakas ymmärtänyt tuotteen ominaisuuksia.

Asiakaskohtaamisessa pyritään hoitamaan samalla käynnillä myös kaikki muutkin asiakkaan pankkipalvelut, mikäli se vain on mahdollista. Normaalisti sijoitusneuvojan kanssa voi hoitaa lähes poikkeuksetta kaikki muut palvelut, paitsi rahoitus- ja vakuutuspalvelut. Tarpeen vaatiessa neuvotteluun voidaan pyytää paikalle myös rahoitusneuvoja, jolloin asiakas saa tietoa myös näistä palveluista. Yleensä vakuutusasioita ei pystytä hoitamaan samalla kertaa ja tarkoitus onkin varata asiakkaalle aika vakuutusturvan tarkistamiseen. Neuvotteluissa asiakkaalle pyritään myös kertoamaan mahdollisimman kattavasti ne edut, joita asiakas saa keskittämällä pankki- ja vakuutuspalvelut Forssan Seudun Osuuspankkiin.

Sijoitusneuvottelun rakenne. Asiakas tulee sijoitusneuvotteluun omasta aloitteesta tai kutsuttuna. Asiakkaalla on yleensä selkeä tarve sijoittaa varojaan. Toiset asiakkaat hakevat sijoitusneuvottelussa varmuutta omiin näkemyksiin, toiset taas haluavat kuulla erilaisista vaihtoehdoista, mitä eivät itse välttämättä ole osanneet huomioida. Pääsääntöisesti sijoitusneuvottelu tapahtuu kasvotusten. Aikavaraukset ja alustava keskustelu voidaan hoitaa puhelimitse, mutta varsinaisia sijoituspäätöksiä ei hoideta pelkästään puhelinkeskustelun perusteella. Sijoitusneuvottelussa pyritään selvittämään asiakkaiden tarpeet ja haaveet, joissa mahdollisesti tarvitaan säästämistä tai sijoittamista. Sijoitusten myynti on hyvin pitkälle mielikuvien ja unelmien toteuttamista säästämisen avulla.

Aiemmin mainitun MiFID-direktiivin mukaisesti kaikille sijoittaja-asiakkaille tehdään ns. säästäjä- ja/tai sijoittajakuvan kartoitus, missä tiedustellaan mm. asiakkaan sijoituskokemusta ja tietämystä erilaisista tuotteista. Lisäksi kartoituksessa selvitetään asiakkaan sijoitusaika sekä riskinsietokyky. Yleensä riski ymmärretään tietyn epätoivotun tapahtuman todennäköisyydeksi. Riskistä hahmotetaan siis vain sen negatiivinen puoli, esimerkiksi sijoituksen tai sen osan menettäminen. Sijoitusmaailmassa riski määritellään kuitenkin toisin. Yleisesti sijoitusriski on tuoton vaihtelua tuotto-odotuksen eli keskimääräisen tuoton ympärillä. Tässä määritelmässä on mukana sekä riskin negatiivinen osa (odotusta heikompi tuotto) että riskin positiivinen osa (odotusta parempi tuotto).

Suhtautuminen sijoitusten tuoton vaihteluihin on jokaisella henkilöllä erilainen. Asiakkaan tuottotavoite ja sijoitusaika määrittävät tätä asiakkaan riskinsietokykyä. Näiden seikkojen sekä asiakkaan aiemman kokemuksen ja tietämyksen pohjalta sijoitusneuvoja voi suositella asiakkaan tilanteeseen sopivaa tuotetta tai palvelua.

Erilaiset asiakkaat toivovat sijoituksiltaan erilaisia asioita. Monet asiakkaat toivovat saavansa sijoituksilta normaalia pankkitiliä parempaa tuottoa ja ovat valmiita ottamaan riskiä sijoitusten pääoman suhteen. Riski on siis myös sitä, että sijoitusten arvo voi laskea sijoitusaikana, jopa niin, että sijoitettu pääoma voi pienentyä. Toiset asiakkaat haluavat pientä tuottoa riskittömästi, toiset taas ovat valmiita ottamaan enemmän riskiä sijoitusten suhteen. Yleisesti ottaen suurempaan riskiin liittyy suurempi tuotto-odotus, jota lähdetään tavoittelemaan. Sijoitusajalla on ratkai-

seva merkitys sijoitustuotteiden valinnassa. Mitä pidempi sijoitusaika on, sitä enemmän sijoituksissa voi olla riskiä.

Pelkkä tuottonäkymä ei välttämättä ratkaise asiakkaan sijoituspäätöstä. Taloudellisen tiedon lisäksi sijoittajat kaipaavat ns. ei-taloudellista tietoa, jonka tulisi olla mahdollisimman luotettavaa ja relevanttia, samalla kun sen tulisi olla myös vertailtavissa muiden vastaavien yritysten tuotteiden kanssa. Nykyisin yhä useampi asiakas haluaa kiinnittää huomioita eettisiin ja ympäristönsuojelullisiin asioihin. (Kuisma 2001, 14.)

Sijoituspäätöksiin vaikuttavat oman riskinsietokyvyn ohella myös omat ja muiden asiakkaiden tai myyjän kokemukset vastaavista tuotteista. Ihmiset käyttäytyvät usein laumaeläimen tavoin, - tehdään sitä mitä muutkin. Muiden positiiviset kokemukset saavat asiakkaat kokeilemaan tuotetta, jota heillä ei aiemmin ole ollut. Tai toisaalta toisten negatiiviset kokemukset voivat estää asiakasta sijoittamasta tuotteeseen, johon hän kenties muuten olisi ollut halukas sijoittamaan. Myyjän suositus ja omakohtaiset kokemukset ovat monesti päätöstä helpottavia tekijöitä.

Myyjän tulee osata suositella juuri kyseiselle asiakkaalle sopivia vaihtoehtoja. Kaikki tuotteet eivät sovellu kaikille asiakkaille. Sijoittajakuvan kartoitus on lain mukaan ehto sijoitusneuvonnan antamiselle. Monet asiakkaat luottavat pankin antamaan sijoitusneuvontaan, mikä osittain luo paineita sijoitusneuvojille. Sijoittajakuvan kartoitus tulee täyttää asiakkaan antamien tietojen mukaan, eikä sijoitusneuvojan tule omin ajatuksin ja asentein, tietoisesti tai tiedostamatta, ohjata asiakasta tämän riskiprofiilin kartoituksessa. Riskiprofiililla tarkoitetaan tätä edellä mainittua käsitettä siitä, kuinka paljon asiakas on valmis ottamaan riskiä ja minkälaista tuottoa tämä tavoittelee. Mitä suurempi tuotto-odotus on, sitä suurempi riski sijoituksiin liittyy. Sijoittajakuvan kartoitus, oikein täytettynä ja asioista kysellen ja toisaalta kertoen, asiakkaalle löydetään juuri hänelle sopivia säästämisen tai sijoittamisen vaihtoehtoja.

2.3.3 Kaupan päättäminen

Kaupan syntyminen on pitkälti kiinni myyjästä ja tämän asenteesta. Ensi tapaamisella tulisi saada kaupat aikaiseksi, tai ainakin pyrkiä siihen. Riski siitä, että asiakas menetetään kilpailijalle kasvaa, jos kauppaa ei saada solmittua ensimmäisessä kohtaamisessa. Usein asiakas myös unohtaa tapaamisen jälkeen tuotteiden ominaisuudet tai hänen mielenkiintonsa voi myös vähentyä huomattavasti tapaamisen jälkeen. Monesti voi käydä siten, että asiakas ei lupauksestaan huolimatta palaa asiaan myöhemmin vaan saattaa luopua koko asiasta. Asiakkaalle ei pidä myydä miettimisvaihtoehtoa. (Rubanovitsch ym. 2007, 122.)

Mikäli asiakas ei ole valmis tekemään sijoituspäätöstä heti vaan haluaa miettiä asiaa vielä rauhassa, pienenee kaupanteon mahdollisuus. Myyjän tulee kuitenkin näissäkin tilanteissa varmistua jatkotoimista siten, että yhdessä sovitaan, milloin asiakkaaseen voi olla yhteydessä ja tiedustella asiakkaan päätöstä.

Pekkarisen ym. mukaan (2006, 78–82) kaupan päättäminen on usein myyjälle vaikein vaihe. Asiakas voi olla vakuuttunut tarjouksen erinomaisuudesta, mutta epäröi vielä päätöksen tekoa. Asiakkaan viestiessä ostohalukkuudesta, myyjän tulisi ehdottaa kaupan päättämistä. Myyjän tulisikin opetella seuraamaan ostosignaaleja ja tarttua niihin rohkaisemalla asiakasta tekemään ostopäätös. Ostosignaaleja voivat olla erilaiset eleet, ilmeet, tuotteen tai tuote-esitteen tutkiminen.

Ostopäätöksen tukeminen ei ole tyrkyttämistä ja väkisin myymistä, vaan myyjän tulee rohkaista asiakkaan ajatuksia ja pyrkiä vahvistamaan myönteisiä käsityksiä tuotteesta tai palvelusta. Tuloksekkainta myyntityö on silloin, kun asiakkaalle jää vaikutelma, että myyntitilanteessa kuljetaan hänen ajatustensa mukaisesti. Kaupantekoa vauhdittamaan ja asiakkaan päätöksentekoa helpottamaan, asiakkaalle voi tarjota kaksi eri vaihtoehtoa, josta tämä voi valita. Usein myös omakohtaisten kokemusten kertominen asiakkaalle voi helpottaa kaupantekoa. Toisinaan asiakkaat kaipaavat myös vakuuttelua jatkotoimista ja tulevista yhteydenpidoista. (Rubanovitsch ym. 2007, 129.)

Liian monet vaihtoehdot voivat sekoittaa asiakkaan ajatuksia ja tehdä päätöksenteon entistä vaikeammaksi. Sijoitusneuvojan tulisi oppia rajaamaan vaihtoehdot

niin, että asiakkaalle sijoituskohteen valinta ei tuota ongelmia. Hyvä sijoitusneuvoja osaa kuunnella asiakasta ja poimia sieltä ne olennaiset tiedot, joihin asiakas haluaa ratkaisun. Asiakkaan mielestä sijoitusneuvojan suositukset ovat usein sellaisia joihin luotetaan. Sijoitusneuvontaa annettaessa asiakkaalle voidaan suositella erilaisia tuotteita, kunhan sijoittajakuvan kartoitus on oikein ja asianmukaisesti tehty. Sijoitusneuvottelu ei ole siis vaan tuotteiden esittelyä vaan myös suositusten antamista.

Rope (2003, 76) toteaa kaupanpäättämisen keskeisiä asioita olevan juuri rohkaisu kaupantekoon, asiakkaan kokemien riskien poistaminen ja kyky saada hinta pysymään. Vaikeinta ostopäätöksen saaminen asiakkaalta on silloin, kun asiakkaan ei ole pakko ostaa tuotetta tai palvelua. Hyvä tapa kiirehtiä kaupantekoa on osoittaa, että hinnat tulevat nousemaan tai tuote on loppumaisillaan. Sijoituspalveluissa tuote ei varsinaisesti lopu, vaan tuotteen merkintäaika voi päättyä tiettyyn aikaan, jolloin tätä seikkaa voidaan käyttää mahdollisena kaupanteon vauhdittajana.

2.3.4 Jälkihoito

Jälkimarkkinointi on hyvin keskeinen osa asiakaspalvelua ja asiakkuuksien hoitoa. Monesti on paljon tuloksekkaampaa pyrkiä huolehtimaan entisistä asiakkaista, kuin jatkuvasti hankkia kalliisti uusia. (Rissanen 2005, 93.) Jälkimarkkinoinnin tarkoitus on ylläpitää asiakassuhdetta, sitouttaa asiakas yritykseen ja houkutella hänet lisäostoihin. Erittäin tärkeää jälkimarkkinoinnissa on varmistaa asiakastyytyväisyys ja asiakkaalta saada palautetta yrityksen kehittämiseen. (Korkeamäki, Pulkkinen, Selinheimo 2000, 41.)

Tärkeää toimivassa jälkihoidossa on säännöllinen yhteydenpito asiakkaaseen, tuotteen tai palvelun myynnin jälkeen. Asiakas yleensä odottaa yhteydenottoa ja mahdollista jälkiseurantaa. Sijoitustuotteiden myynnin osalta jälkiseuranta sovitaan yhdessä asiakkaan kanssa, hänen toivomallaan tavalla ja tavalla, joka on mahdollista toteuttaa. Normaalisti sijoituksia seurataan kerran vuodessa, riippuen sijoituskohteesta. Toiset sijoitukset voivat vaatia seurantaa myös useammin, toiset sijoi-

tusmuodot eivät taas välttämättä vaadi edes vuosittaista seurantaa. Useammin seurantaa vaativat tuotteet tai tilanteet pyritään hoitamaan ohjaamalla asiakas verkkopalveluun.

Seurannan avulla pyritään luomaan kestäviä asiakassuhteita ja varmistamaan jatkomyyntimahdollisuudet. Jatkoseurannalla varmistetaan myös asiakastyytyväisyys. Seuranta on myös hyvä tapa kerätä asiakkaalta palautetta yrityksen toiminnasta ja tuoteominaisuuksista. Toimiva jälkihoito antaa asiakkaalle kuvan, että hän on yritykselle tärkeä myös kaupanteon jälkeen. (Rubanovitsch 2007, 156).

Mikäli asiakas on tuotetta ostaessaan ollut hieman epävarma, ei tilannetta paranna se, että asiakas jätetään oman onnensa nojaan. Monet sijoitustuotteet vaativat kuitenkin seurantaa. Asiakkaat eivät kuitenkaan aina itse osaa tai halua seurata sijoitusten kehitystä. Seurannalla vahvistetaan asiakkaan positiivista mielikuvaa pankista ja vahvistetaan luottamussuhdetta.

Arantolan (2003, 23) mukaan uskollinen asiakas valittaa todennäköisemmin, kuin asiakas, jolle palveluntarjoajan vaihtaminen on helppoa. Valittaviin asiakkaisiin suhtaudutaan yleensä negatiivisesti, kun valitus pitäisi nähdä asiakkaan tekemänä investointina yritykseen. Asiakas pyrkii kehittämään valituksellaan yrityksen toimintaa.

Rope (2003, 81) puhuu kirjassaan jälkihoidosta asiakastyytyväisyyden varmistamisena, joka kuuluu olennaisesti jokaiseen myyntiprosessiin. Se, miten asiakastyytyväisyyttä selvitetään, on kiinni yrityksestä itsestään. Asiakaspalautteen myyntitilanteen jälkeen voi pyytää lomakkeella, joka postitetaan asiakkaalle tai hoitaa vastaavasti siten, että myyjä ottaa yhteyttä puhelimitse asiakkaaseen. Harvoin toteutetut hankkeet vaativat myyjän henkilökohtaista yhteydenottoa, kun taas taloudellisesti vähäpätöisemmissä hankkeissa riittää usein palautelomake.

Osuuspankissa palautetta kerätään säännöllisesti kaikilta asiakkailta tapaamisten yhteydessä. Palaute asiakkailta saadaan suullisesti, minkä vuoksi onkin tärkeää, että myyjä kirjoittaa asiat järjestelmiin siten, kuin asiakas on ne hänelle kertonut. Joskus harvoin asiakas voi lähestyä pankkia myös kirjallisen palautteen muodossa. Kaikki palautteet kerätään järjestelmiin, josta ne välitetään tiedoksi esimiehille. Monesti asiakkaan palaute on sellaista, että siihen löydetään ratkaisu saman tien.

Asiakkaan reklamoidessa jotakin palvelutilannetta tai tuotteeseen liittyvää epäselvyyttä, pyydetään asiakasta aina kirjoittamaan asiasta kirjallinen selvitys. Nämä selvitykset käsitellään esimiesten ja lakimiehen toimesta. Reklamaatioihin pyritään vastaamaan niin pian kuin se on prosessin läpikäymisen johdosta mahdollista. Näitä reklamaatioita on ollut hyvin vähän. Esimiehet hoitavat tarvittavat jatkotoimenpiteet, mikäli ne ovat sellaisia, ettei toimihenkilö ole voinut hoitaa niitä jo asiakastapaamisen yhteydessä. Jokaisen myyjän on annettava reklamaatiot esimiesten tiedoksi ennen toimenpiteitä.

2.4 Myynnin johtaminen

Ylin johto määrittelee yrityksen strategian ja vision. Lähin esimies on avainasemassa tiedon välittäjänä omille alaisilleen. Hänen tehtävänsä on konkretisoida strategia jokapäiväistä työtä koskevaksi, näin jokainen henkilö tiimissä tai osastolla tietää mitä se juuri heidän osaltaan tarkoittaa. Asiakaspalvelussa toimivat henkilöt ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Näin heillä on ensikäden tietoa asiakkaiden tarpeista ja odotuksista yritystä ja sen palveluita kohtaan. Esimiehen tehtävä on poimia näitä tietoja ja jakaa niitä ylemmälle tasolle strategian kehittämiseksi. Esimiehen tehtävä ylimmän johdon ja henkilöstön välillä on vaativa. Sekä henkilöstöllä että ylimmällä johdolla on odotuksia työhön liittyen, mutta usein nämä odotukset ovat ristiriidassa keskenään. (Lämsä & Uusitalo 2003, 141.)

Esimiehen rooli työyhteisössä on hyvin moninainen ja häneltä odotetaan paljon. Toisaalta alaiset vaativat ja odottavat erilaisia asioita ja samalla täytyisi pyrkiä toteuttamaan ylimmän johdon antamat ohjeet ja vaatimukset. Nämä toiveet ja vaatimukset eivät välttämättä aina kohtaa.

Pentikäinen (2009, 12) kirjoittaa kirjassaan positiivisen ilmapiirin luomisesta. Positiivisuus työpaikalla luo innovatiivisuutta ja oma-aloitteisuutta, kun kenenkään ei tarvitse pelätä virheistä rankaisemista. Negatiivisuus taas tuo mukanaan kireyttä ja ruokkii riitoja. Työyhteisössä saatetaan tällöin keskittää energiaa syyllisten etsimiseen eikä varsinaiseen työskentelyyn. Riitaisan työyhteisön johtajana toimiminen

on äärimmäisen kuluttavaa ja usein myös esimiehelle ylivoimaista. Negatiivisessa ilmapiirissä työntekijät tuhlaavat energiaa erilaisten turva-asetelmien rakentamiseen, sen sijaan, että keskittäisivät energiansa työhön.

Esimiehen tehtävä on perehdyttää alainen työhön niin, ettei alaiselle jää epäselväksi oma rooli ja tehtäväkenttä yrityksessä. Reinbothin (2008, 82–84) mukaan työntekijä tulee aina perehdyttää yrityksen asiakaspalvelusitoumuksiin, yrityksen arvoihin ja ohjenuoriin. Lisäksi työntekijä tulee perehdyttää työtehtäviin, tuotteisiin ja työympäristöön. Työntekijälle tulisi antaa riittävästi aikaa työyhteisöön ja työkavereihin tutustumiseen.

Forssan Seudun Osuuspankissa perehdytetään jokainen uusi työntekijä, tekemällä tälle oma henkilökohtainen perehdyttämissuunnitelma, jossa henkilö pääsee tutustumaan paitsi koko talon toimintaan myös oman yksikön toimintaan. Perehdyttämissuunnitelma tehdään myös pitkään poissaolleille, kuten sairaslomalta tai äitiyslomalta palaaville. Päävastuu perehdyttämissuunnitelman toteutumisella on oman yksikön esimiehellä.

Esimiehen tulee myös ottaa johtajan rooli osaamisen kartoittamisessa. Osaamisen johtaminen ei ole ainoastaan ohjaamista koulutuksiin ja kursseille. Lähin esimies on yleensä pankissa se henkilö, kuka tietää tai ainakin se, kenen tulisi tietää jokaisen myyjän osaamistason ja osata tarvittaessa ohjata koulutuksiin ja opastaa eri tehtävissä. Tämä ei tarkoita myöskään pelkkää tulosten analysointia vaan pyritään miettimään kunkin toimihenkilön kehittymistarpeita. Lähin esimies yksikössä ei välttämättä itsekään pysty hallitsemaan kaikkia osa-alueita, jolloin apua on haettava mm. help desk – yksiköstä tai alaisiltaan, eli toisilta toimihenkilöiltä. Siksi myös oman verkoston luominen on tärkeää. Sieltä voi saada apua silloin, kun ei itse pysty tai yksikössä ei pystytä auttamaan.

Hyvällä esimiehellä on aikaa alaisilleen. Jos asiakaspalvelijalla on ongelma, esimiehen tulisi auttaa viivytyksettä ja varmistettava näin, ettei asiakas kärsi tilanteesta. Esimiehen on myös oltava itse asiakkaiden tavoitettavissa, mikäli palvelutilanteessa syntyy ylitsepääsemättömiä ristiriitoja, joita asiakaspalvelija ei pysty ratkaisemaan yksin. (Kannisto ym. 2008, 85.)

Esimiehen tehtävä on kannustaa myyjää tehtävissään ja tavoitteiden saavuttamisessa. Yhteiset pelisäännöt auttavat päätöksenteossa työntekijätasolla siten, ettei esimiehen tarvitse puuttua jokaiseen myyntikohtaamiseen. Esimies osaa ottaa palautetta vastaan ja myös antaa sitä rakentavasti - tavalla, joka ei loukkaa kehtään.

Esimiehen näkökulmasta ihmisten erilaisuus on haaste, johon hänen esimiehenä tulisi osata vastata. Pentikäisen (2009,43) mukaan ihmisten erilaisuus on rikkaus. Toiset tyytyvät vähään, kun taas toiset kaipaavat jatkuvasti haasteita ylläpitääkseen mielenkiintoaan. Toiset henkilöt ovat pitkäkestoisen työn tekijöitä ja toiset puolestaan projektiluontoiseen työhön sopivia. Esimiehen rooli on merkittävä näiden ominaisuuksien yhteen sovittamisessa ja parhaiden puolien esiin tuomisessa. Toimiva työyhteisö ja jokaisen henkilön parhaiden kykyjen esiin tuominen, voi parhaimmillaan rikastuttaa työyhteisöä ja tuoda uusia ideoita ja toimintatapoja yrityksen käyttöön.

Ihmiset ovat erilaisia ja sopeutuvat työyhteisöön eri tavalla. Toiset työntekijät tyytyvät vähään ja tekevät ainoastaan sen mitä pyydetään, kun toiset työntekijät kaipaavat jatkuvasti uusia haasteita ja pyrkivät itsekkin kehittämään työyhteisöä. Ihmisten erilaisuus tulisi nähdä työyhteisössä rikkautena. Esimiehen rooli on saada kaikista alaisistaan esille heidän yksilölliset vahvuutensa ja sovittaa ne yhteen ryhmässä, niin että jokaisella on tehtävä tavoitteiden toteuttamisessa. Tehtävät voivat erilaisia, sillä kaikki työntekijät eivät omaa samanlaisia kykyjä. Esimiehen tehtävä on oppia näkemään kunkin toimihenkilön potentiaali ja pyrkiä hyödyntämään niitä työyhteisön parhaaksi. Tämän vuoksi myös myyntitavoitteet voivat olla erilaisia eri myyjillä. Toinen voi hallita toisen tuotteen myymisen paremmin kuin joku toinen.

2.5 Myyntityön tavoitteet ja seuranta

Niemisen ja Tomperin (2008, 47) mukaan oikeanlaiset tavoitteet ja mittarit sekä kannustavat, että innostavat työntekijöitä saavuttamaan annetut tavoitteet. Strate-

gia antaa suunnan myyntityölle. Siinä kuvataan, kuinka organisaatio aikoo tuottaa kestäväää arvo asiakkailleen. Strategiaa tulisi kuitenkin muokata ja kehittää jatkuvasti, jotta sen avulla voitaisiin vastata muuttuvien olosuhteiden vaatimuksiin. Strategian ”johtava” tai ”paras” tulisi muuttua konkreettisiksi tavoitteiksi ja mittareiksi, ettei strategia jää pelkästään sanahelinäksi. Pankissa yksikkökohtaiset tavoitteet puretaan yksikkötasolle. Jokaisella toimihenkilöllä on omat henkilökohtaiset tavoitteet, jotka ohjaavat toimintaa.

OP-Pohjola-ryhmän strategiaa on kuvattu seuraavalla tavalla.

Kaikella toiminnalla pyritään paitsi myynnin kasvuun, myös asiakasuskollisuuden lisäämiseen ja sekä asiakassuhteen, että pankin imagon vahvistamiseen. OP-Pohjola – ryhmän strategiassa sanotaan mm. että OP-Pohjola-ryhmän menestys asiakkaiden palvelussa ja liiketoiminnassa perustuu osuuspankkien yrittäjähenkiseen paikalliseen työhön ja maan laajimpaan palveluverkkoon sekä näitä täydentäviin ja tukeviin OPK:n ja sen tytäryhtiöiden tarjoamiin palveluihin. Pohjola Pankki Oyj:n rooli on keskeinen sekä vahinkovakuutuspalveluiden että suurten ja keskiuurten asiakkaiden pankki- ja sijoituspalveluiden tarjoajana. (OP-Pohjola – ryhmän strategia.)

Myyntin osalta seurannan tulisi olla säännöllistä ja kannustavaa. Seuranta seurannan vuoksi ei ole kannattavaa. Myyntikeskusteluissa tulisi keskittyä siihen, miten päästään asetettuihin tavoitteisiin ja mikä tarkastelujaksossa on ollut hyvää. Tärkeää on kuitenkin tarkistella myös kohtia, jotka kaipaavat parantamista. Keskustelussa kannustamalla saa normaalisti parempia tuloksia, kuin ns. ”piiskaamalla”. Myyjät seuraavat usein itsekkin työnsä tuloksia ja pyrkivät siten pitämään mielessä omat tavoitteet. Liika tavoitteiden seuranta voi joskus johtaa siihen, että asiakkaan paras jää taka-alalle. Tärkeintä olisi kuitenkin muistaa, että tuotteiden väkisin myynti ei kanna pitkälle, eikä voi olla perusteena asiakastapaamisille. Asiakkaan etu tulisi olla päällimmäinen ajatus, unohtamatta kuitenkaan sitä, että myös pankit ovat liikelaitoksia, joiden tarkoitus on tuottaa voittoa.

Pentikäisen (2009, 101) mukaan tavoitteiden toteutumista tulisi seurata päivittäin. Silloin ne nousevat esiin arkirutiineista ja ajatukset pysyvät menestyksen kannalta oleellisissa asioissa. Seurantamittareiden valitseminen on oleellista, sillä se ohjaa

myyntiä. Mittareiden tulisi olla selkeitä ja muutettavissa nopeastikin, jos tarve vaatii. Pentikäinen sisällyttäisi seurantaan viikko- ja kuukausitason mittareita, sillä pelkät vuositason mittarit ovat liian kaukaisia ajatuksia jokapäiväisen työn kannalta.

Myös Ropen (2003, 121–122) mukaan myynnin seuranta ja suhteuttaminen annettuihin tavoitteisiin kertoo, kuinka myyjät ovat tavoitteessaan onnistuneet. Jatkuva seuranta antaa pohjan myynnin suuntaamiselle kohti parempia tuloksia.

Forssan Seudun Osuuspankissa myyntiä seurataan viikoittain ja tuloksia käydään yhdessä esimiehen kanssa läpi joka toinen viikko. Kerran kuukaudessa tutkitaan edellisen kuukauden myyntejä, sekä pohditaan keinoja myynnin parantamiseen. Lisäksi kerran vuodessa käydään jokaisen myyjän kanssa kehityskeskustelu, missä pohditaan asioita, jotka edellisessä keskustelussa tulivat esille. Kehityskeskustelussa myös päätetään niistä toimenpiteistä, jotka vaativat kehittämistä. Kehityskeskusteluissa pohditaan tarpeellisia koulutuksia, joihin myyjä voi osallistua tai muita keinoja tiedon ja osaamisen kartuttamiseksi.

3 ASIAKKUUDENHALLINTA

Asiakkuudenhallinta on luonteeltaan jatkuvaa oppimista asiakkuudesta. Yritysten tulee keskittyä yhä enemmän asiakaslähtöisyyteen sen sijaan, että ajateltaisiin pelkästään tuotteita, hinnoittelua, jakelua tai markkinointiviestintää. Asiakkuuslähtöisyys on asiakkaiden tarpeiden tunnistamista ja vastaamista näihin tarpeisiin. Vaikka asiakas ei normaalisti ole valmis maksamaan enempää asiakaslähtöisestä toimintatavasta, personoitu palvelu ja tuotteiden tai palveluiden mukauttaminen asiakaslähtöisiksi luo pidemmällä tähtäimellä tyytyväisempiä asiakkaita. (Mäntyneva 2001, 9.)

Pankeissa asiakkuudenhallinta on pitkälle kehitettyä, mutta alati muuttuvassa toimintaympäristössä myös asiakkuudenhallinta vaatii muuttumista ja kehittämistä. Segmentointi hoidetaan normaalisti pankin markkinointiosaston tai – yksikön toimesta ja on pitkälle kehittynyttä. Yksittäisillä toimihenkilöillä on iso merkitys esimerkiksi ensivaikutelman antamisesta kohdatessaan asiakasta ensimmäistä kertaa. Asiakaspalvelussa toimiva antaa toimillaan ja sanomisillaan asiakkaalle kuvan siitä, onko tämä tervetullut pankin asiakkaaksi ja minkälaisesta yrityksestä on kyse.

Asiakkuuden arvo ohjaa yrityksen investointeja. Myynti-investoinnit tulee kohdistaa sellaisiin asiakkaisiin, jotka tarjoavat parhaat mahdollisuudet tulevien voittojen tuottamiseen. Asiakkuuden arvoa määriteltäessä tulisi kuitenkin osata katsoa paitsi historiatietoja, myös nykyhetkeen ja tulevaisuuteen. Asiakkuuden potentiaali jää usein huomioimatta, mikäli tutkitaan ainoastaan asiakashistoriaa. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2004, 123–125.)

Pankit tarjoavat eri asiakkaille erilaisia ja erihintaisia palveluita sen mukaisesti, mikä asiakkuus on kyseessä. Esimerkiksi Nordealla on käytössään kanta- ja avainasiakkuudet. Avainasiakkaana saa Nordeasta henkilökohtaisen pankkineuvon ja sekä alennuksia palvelumaksuista. Muilla pankeilla voi olla vastaavanlaisia jaotteluita, mutta niistä ei juurikaan puhuta julkisuudessa. Osuuspankit tarjoavat puolestaan omistajajäsenilleen etuja, joita ilman jäsenyyttä ei voi saada. Näkyvin näistä eduista on bonusasiakkuus. Asiakas voi maksaa hänelle kertyvillä bonuksilla mm. palvelumaksuja ja Pohjolan vakuutusmaksuja.

3.1 Asiakkuuksien elinkaari

Mäntynevan (2001, 16) mukaan asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään eri vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen. Uudet asiakkuudet ovat usein alkuvaiheessa kannattamattomia ja vasta keston tuoma lisävolyymi tekee yksittäisestä asiakkuudesta kannattavan. Yritykselle olisikin kannattavaa tunnistaa mahdollisimman pian ne asiakkuudet, joissa on potentiaalia jalostua kannattaviksi asiakassuhteiksi.

Mattisen (2006, 100) mukaan useista tutkimuksista käy ilmi, että asiakkuuden alku on kriittisintä aikaa ja silloin luodaan pohjaa tulevalle. Asiakkaat ovat aluksi kriittisimmillään ja kyseenalaistavat tehtyjä päätöksiä. Alussa annetut asiakaslupaukset on syytä pitää, sillä asiakkaan odotukset ovat korkeimmillaan alku vaiheessa. Viestinnän tuleekin olla selkeää ja asiakkaiden tarpeet huomioivaa.

Kun uusi asiakas on saatu, pyrkimys on saada asiakas käyttämään palveluja tai tuotteita. Uusi asiakassuhde on herkempi kuin vuosia kestänyt asiakassuhde. Asiakkuuden kesto ja ostojen määrä tekevät asiakkuudesta kannattavan. Asiakkuusryhmittelyllä pyritään yksilöllisempään palveluun. Jokaisen asiakkaan tarpeet ovat yksilöllisiä, eivätkä välttämättä vaadi säännöllistä seurantaa tai toimenpiteitä. (Mäntyneva 2001, 16.) Vaikka jokainen asiakas onkin pankille tärkeä, ei ole tarpeen käyttää kaikkia resursseja asiakkuuksiin, joiden hoito ei välttämättä sitä tarvitse. Asiakas voi olla myös itse yhteydessä pankkiin tarpeen ilmaantuessa. Potentiaalisista ja tärkeistä asiakkuuksista pyritään pitämään kiinni ja yhteydenpito on säännöllistä. Yhteydenottojen tarkoitus on sitouttaa asiakas yritykseen.

Forssan Seudun Osuuspankissa on erikseen määritelty uusasiakashankinnasta vastaavat henkilöt. Heidän tehtävä on löytää uusia potentiaalisia asiakkuuksia. Mm. erilaiset asiakastilaisuudet ja esiintymiset pankin omissa ja yhteistyökumppaneiden tilaisuuksissa ovat keinoja hankkia uusia asiakkaita pankkiin. Asiakastilaisuuksissa on yleensä yhteydenottokortti, johon asiakas voi halutessaan valita, mistä asiasta toivoo häneen oltavan yhteydessä. Lisäksi esimerkiksi varallisuudenhoitopalveluihin tarjotaan erilaisia listoja, joiden pohjalta voidaan soittaa sellaisille henkilöille, jotka eivät ole pankin asiakkaita. Pankissa on sovittu, että uudelle asiakkaalle soitetaan kuukauden parin kuluttua ja kysellään kuulumisia ja koke-

muksia alkuvaiheesta. Asiakas saa myös kirjeen pankista, jossa hänet toivotetaan tervetulleeksi asiakkaaksi. Kirjeessä on lisäksi kerrottu lyhyesti omistajajäsenyydestä ja keskittämiseduista.

Selin ja Kumpu (2005, 127) mukaan asiakkuuden kehitysvaiheessa, kun uudesta asiakkaasta kehittyy vakioasiakas ja edelleen kanta-asiakas, kriittisiksi menestystekijöiksi muodostuu yrityksen tapa palvella asiakasta ja hoitaa asiakassuhdetta. Nykyisen asiakaskannan läpikäynti ja analysointi on erittäin terveellistä. Sillä päästään tarkemmin kiinni asiakkuuden luonteeseen ja olemassa olevien asiakaskannan rakenteeseen. Asiakaskannan analysointi auttaa pankkia mm. kohdentamaan markkinointitoimenpiteitä oikealla asiakaskunnalle.

Asiakassuhteen säilyttäminen perustuu Mäntynevan (2001, 22) mukaan asiakkaan ymmärtämiseen ja palvelutarpeisiin vastaamiseen. Asiakkaiden ostokäyttäytymisen tutkiminen ja analysointi antaa kuvan siitä mihin asiakassuhde on menossa. Äkilliset muutokset voivat olla merkki asiakassuhteen päättymisestä. Asiakasuskollisuus ja asiakkuuksien keston pidentyminen saavutetaan panostamalla asiakastytyvyyteen.

Mattinen (2006, 87) puolestaan toteaa, että on arvokasta tietää ja pyrkiä ennakoimaan, miksi asiakkaan käyttäytymisessä tapahtuu muutoksia. Sitoutumisaste muuttuu jatkuvasti ja se voi parhaimmillaan johtaa asiakkuuden syventymiseen, mutta myös päättymiseen. Asiakasta kuuntelemalla voidaan selvittää mihin suuntaan asiakassuhde on kehittymässä.

Pankin kannalta erityisen tärkeää on pitää sovituista asioista kiinni, kuten esimerkiksi tehdyistä sopimuksista ja yhteydenottoväleistä. Vain siten voidaan pikkuhiljaa sitouttaa asiakasta yhä enemmän. Osuuspankissa pyritäänkin koko ajan kehittämään asiakkuudenhoitoprosessia mahdollisimman hyvin asiakasta palvelevaksi. Asiakkaiden kanssa sovitaan mm. yhteydenottovälit sekä yhteydenottotavat. Asiakastytyvyyttä pyritään selvittämään erilaisin tutkimuksin ja kyselyin. Asiakaspalautetta kerätään säännöllisesti ja asiakkaan antamiin palautteisiin suhtaudutaan aina vakavasti. Palaute on kanava kehittää asiakaspalvelua, tuotteita tai pankin toimintatapoja.

Kun asiakassuhteen luonne on muuttumassa selvästi siihen suuntaan, että asiakassuhde on päättymässä, tulisi pohtia kannattaako asiakkaasta pitää kiinni, kenen toimesta asiakkuus loppuu ja mikä on menetetyt asiakkuuden arvo yritykselle. Jokainen yritys pyrkii pitämään asiakkaista kiinni, mutta kaikkien asiakassuhteiden säilyttäminen ei välttämättä aina ole taloudellisesti kannattavaa. (Selin ym. 2005, 128.)

Pankin asiakassuhteet päättyvät joko asiakkaan siirtyessä toiseen pankkiin tai asiakkaan kuolemaan. Asiakkaat tarvitsevat eri elämänvaiheissa erilaisia palveluita. Nuoret asiakkaat pärjäävät usein päivittäisen pankkiasioinnin kuten tilin, kortin ja mahdollisesti verkkopalvelun avulla. Nuoret asiakkaat ovat pankille tärkeitä, koska elämäntilanteiden muuttuessa ja iän myötä tulee usein mukaan oman asunnon hankinta ja perheen perustaminen. Nämä ovat tilanteita, jolloin tarvitaan erilaisia pankkipalveluita, kuten asuntolainaa, kulutusluottoa tai säästämistä ja sijoituspalveluita. Iäkkäämmät asiakkaat kaipaavat usein neuvoja kertyneen varallisuuden sijoittamiseen. Asiakkaat toivovat saavansa pankista neuvontaa elämän eri tilanteissa ja varsinkin nuoret usein luottavat pankin toimihenkilöihin. Tämän vuoksi pankeilla on myös suuri vastuu asiakkaan palvelemisessa.

3.2 Asiakkuuksien arvo ja kannattavuus

Mäntyneva (2002, 37) toteaa osuvasti, etteivät kaikki asiakkuudet ole yhtä tuottavia. Asiakkuudenhallinnan tehtävänä on ohjata markkinoinnin kohdentamista ja sisältöä niin, että yrityksen kaikkien asiakkuuksien tuotto optimoituu. Normaalisti yrityksellä on suurin osa asiakkuuksista kohtuullisesti tuottavia tai vaatimattomasti tuottavia ja vähiten tappiollisia sekä sängen hyvin tuottavia asiakkuuksia. Näin ollen yleensä pieni osa asiakkaista tuo yritykselle suurimman osan sen voitosta.

Hellman ja Värilä (2009, 115 – 116) muistuttavat, että asiakkuuden arvioinnissa tulisi olla erityisen huolellinen. Asiakasinvestointien kohdentamisessa on hyvä miettiä, mitkä asiakkuudet kannattaa pitää ja mihin kannattaa investoida. Jotkut

asiakkuudet aiheuttavat lisätyötä ja perusteettomia kustannuksia, kuten liiallista ajankäyttöä tai luotto-ongelmia. Useimmat asiakkuudet ovat kuitenkin vaivattomia.

Asiakkuuden arvoa tarkistellaan pohtimalla asiakkuuden nykyarvoa ja asiakkuuden tulevaisuuden potentiaalista arvoa. Asiakkuuden arvo määräytyy asiakkuudesta saatavien tuottojen ja kustannusten erotuksesta. Asiakkuuden kannattavuutta voi yksinkertaisuudessaan parantaa lisäämällä myyntiä tai parantamalla asiakkaasta saatavaa katetta. Katteen parantaminen voi olla mahdollista esimerkiksi omia kustannuksia karsimalla tai myyntihintoja nostamalla. Nämä eivät kuitenkaan välttämättä ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja. (Mäntyneva 2001, 47–48.)

Asiakkuuden arvoa voidaan mitata kahdella tavalla, volyymin ja katteen avulla. Asiakkaan volyymin voidaan tarkistella suhteessa yrityksen volyymiin. Tämän tarkistelun pohjalta voidaan sanoa, että toiset asiakkuudet ovat huomattavasti tärkeämpiä kuin toiset. Voi olla myös niin, että asiakkaan volyymin kasvaessa asiakkuuden riski yrityksessä kasvaa. Mikäli asiakas päättää vaihtaa palveluntarjoajaa, voi yritys joutua vaikeuksiin. Tässä yhteydessä onkin erityisen tärkeää huomata volyymin ja käyttöasteen yhteys. (Lehtinen 2004, 125.)

Lehtisen (2004, 125) mukaan toinen mittari perustuu asiakkuuden katelaskelmaan. Yksinkertaisesti asiakkuuden tuloja verrataan asiakkaaseen kohdistuviin kustannuksiin. Käytännössä kiinteät kulut tulee allokoida sopivalla tavalla asiakkuuteen. Tällä tavalla voidaan nähdä asiakassuhteen kustannukset ja voidaan selvittää asiakkuuden kannattavuus. Elinikäisen asiakkuuden arvolla on merkitystä myös asiakashankinnassa. Pitkäaikainen asiakas on usein kannattavampi kuin lyhytkestoinen asiakassuhde.

Kaario ym. (2004, 165) toteavat, että monelta yritykseltä puuttuu vielä asiakkuusstrategia. Pankeissa asiakkuusstrategioita on hiottu jo pidempään. Monilla on erityyppisiä strategioita eri elämänvaiheissa oleville asiakkaille. Asiakkuuksien hoitomallit ovat tapoja viedä asiakkuusstrategia käytäntöön.

Asiakkuusohjelmat. Pankit ja vakuutusyhtiöt kilpailevat keskenään keskittäjäasiakkaista. Asiakkuusohjelmat ovat pankkien asiakkuusstrategioiden tuotosta ja strategian toteuttamisen keinoja. Pankit jaottelevat asiakkaat usein sen mukaises-

ti, kuinka paljon palveluita heillä on käytössään. Erilaiset asiakkuudet ovat eri tavalla kannattavia yritykselle. Jokaisella pankkiryhmällä on omia asiakkuusohjelmia, joita tarjotaan erilaisille asiakkaille. Esimerkiksi Nordea tarjoa erilaisia etuja riippuen siitä, millaisia palveluita asiakkaalla on käytössä. Näitä etupaketteja saavat mm. avainasiakas, kanta-asiakas ja perustason asiakkuus sekä Metsänomistaja ja Nordea Seniori. Sijoituspuolella Nordea tarjoaa Premium-asiakkuuksille etuja silloin, kun asiakkaalla on säästöjä tai sijoituksia Nordeassa vähintään 100.000 euron arvosta. Lisäksi asiakkaalla tulee olla Nordeassa käyttelytili sekä tuotteita viidestä muusta eri ryhmästä, kuten verkkopalvelu, lainaa, kortti, rahastoja, säästöhenkivakuutuksilla ym. (Nordea, Henkilöasiakkaat, [viitattu 10.4.2010]).

Aktia puolestaan tarjoaa tällä hetkellä keskittäjälle 10 % alennuksen kotivakuutuksesta, vapaaehtoisesta autovakuutuksesta, venevakuutuksesta ja lapsivakuutuksesta. Lisäksi asiakas saa maksutta käyttöönsä Internet-pankin ja säästösopimuksen pankin tarjoamiin jatkuviin rahastosopimuksiin. Tämän ohella Aktia tarjoaa alennusta kiinteistövälityspalveluistaan asiakkaille, jotka ovat keskittäneet asiointinsa Aktiaan. (Aktia, Henkilöasiakkaat, [viitattu 10.4.2010].)

Keskittämisellä tarkoitetaan kaikkien pankki- ja vakuutuspalveluiden kokonaisuutena hoitoa kyseisessä pankissa. Pankkipalveluista puhuttaessa tarkoitetaan päivittäispankkiasiointia, lainoja, säästöjä ja sijoituksia. Näiden lisäksi siis vakuutuspalveluilla tarkoitetaan vahinkovakuutuksia, riskihenkivakuutuksia yms.

Sampo Pankki tarjoaa asiakkailleen erihintaisia paketteja, kuten laaja-, perus-, nuoriso- ja talouspaketit, sen mukaisesti mitä palveluja asiakkaalla on käytössä. Pakettiin kuuluu mm. käyttötili, kortti ja verkkopalvelu sekä suositus tililuotosta. Laajapakettiin asiakas saa varatilin paremmalla korolla sekä alennusta rahastojen merkintäpalkkiosta. Sampo pankki tarjoaa asiakkailleen myös Private Banking – palvelua, mikä tarkoittaa yksilöllistä varainhoitoa. Asiakkaalle tarjotaan joko konsultatiivista varainhoitoa tai asiakas voi valita Sammon varainhoitotiimin hoitamaan asiakkaan varallisuutta. Konsultatiivinen varainhoito antaa asiakkaille suosituksia, mutta varsinaiset päätökset asiakas tekee itse. Varainhoitopalvelut on tarkoitettu hieman varakkaammille asiakkaille, mutta varsinaisista summista ei pankin verkkosivuilla ole mainittu. Usein Private Banking – palveluita käyttävillä asiakkailta on pelkästään tilivarallisuutta useampia kymmeniä tuhansia euroja. Varainhoitopalve-

luiden lisäksi asiakkaan tavalliset pankkipalvelut hoituvat samalla tavalla myös Private Banking – asiakkaille. (Sampo, Henkilöasiakkaat, [viitattu 10.4.2010].)

Osuuspankit tarjoavat omistajajäsenilleen mm. bonuksia pankkiasioinnista. Bonuksia kertyy, kun asiakkaalla on palveluja yli 5000 euron arvosta Osuuspankissa. Näitä bonuksia kerryttäviä palveluita ovat mm. tilit, rahastot, OP-sijoitusvakuutus, lainat jne. Bonuksia asiakas voi käyttää mm. palvelumaksuihin, Pohjolan vakuutusmaksuihin sekä pankin lainopillisiin palveluihin tai OP-Kiinteistökeskuksen palveluihin. Bonusasiakkaana asiakas saa myös OP-Pohjola – lehden sekä alennusta paikallisen OP-Kiinteistökeskuksen palvelusta. Lisäksi Osuuspankit ovat usein neuvotelleet paikallisten yritysten kanssa erilaisia etuuksia, joita tarjotaan pankin omistajajäsenille. Muita etuja voi saada mm. päivittäisasioinnista. Asiakkaan ohjattaessa pankkitililleen palkan, eläkkeen tai muun toistuvaissuorituksen ja tämän lisäksi hänellä on käytössään verkkopalvelu, visakortti sekä verkkotiliote, saa hän nämä palvelut 45 % edullisemmin kuin normaalisti.

Osuuspankit tarjoavat lisäksi mm. Nordean ja Sammon tavoin asiakkaalle ns. Private Banking – palvelua. Osuuspankeissa tästä palvelusta käytetään nimitystä OP-Private – palvelu. Palvelun alussa kartoitetaan asiakkaan palvelutarpeet varallisuudenhoidon osalta. Asiakkaan valittavissa on joko täyden valtakirjan varallisuudenhoito tai konsultoiva omaisuudenhoito. Lisäksi palvelussa hoituvat myös asiakkaan muut pankkipalvelutarpeet. Täyden omaisuudenhoitovaltakirjan puitteissa varainhoitaja toimii itsenäisenä päätöksentekijänä. Hän tekee ratkaisut kussakin tilanteessa asiakkaan henkilökohtaisen sijoitusstrategian mukaisesti ja sijoitusten parasta lopputulosta ajatellen. Konsultoiavassa varainhoidossa asiakas tekee päätökset sijoitusten suhteen itse, mutta saa asiantuntevaa konsultointiapua Osuuspankin varainhoitajalta. OP-Private -palvelu on saavuttanut lukuisia kotimaisia ja kansainvälisiä tunnustuksia. Osuuspankin Private Banking -palvelu arvioitiin Euromoney-lehden kansainvälisessä tutkimuksessa Suomen parhaaksi vuonna 2010.

3.3 Asiakasinformaation hyödyntäminen

Pankin tietojärjestelmissä asiakkaan palveluote on asiakastietojen peruslähde. Palveluotteelle kirjataan paitsi perustiedot asiakkaasta myös kaikki asiakkaan ja pankin välinen yhteydenpito kaikissa kanavissa, jo hoidetut yhteydenotot sekä tulevaisuuteen suunnitellut yhteydenotot. Asiakastietojen oikeellisuudella on keskeinen rooli monikanavaisissa asiakaskohtaamisissa. Asiakastietonäkymien kautta perustetaan uusia asiakkuuksia, ylläpidetään asiakastietoja sekä tarkastellaan asiakkuutta kokonaisuutena. Asiakastietojen avulla voidaan tarkastella yksittäistä asiakkuutta tietyssä yksikössä, asiakaskokonaisuutta tai asiakkuutta ryhmätasolla.

Eri kanavilla tarkoitetaan mm. puhelimitse, kirjeitse, verkkoviestein, tekstiviestitse ja sähköpostitse tapahtuvaa yhteydenpitoa, mutta myös käyntiä asiakkaan luona ja asiakkaan käyntiä konttorissa. Pankkityö on tullut moninaisemmaksi teknologian kehityksen myötä. Asiakkaat voivat olla yhteydessä pankkiin oman henkilökohtaisen verkkopalvelun kautta ja päivittäin. Asiakkaalta tulleeseen yhteydenottoon pyritään vastaamaan asiakkaan valitseman kanavan kautta. Mikäli asiakas on ollut yhteydessä verkkopalveluviestin kautta, asiakkaalle pyritään ensisijaisesti vastaamaan hänen henkilökohtaiseen verkkopalveluun.

Kaarion ja kumppaneiden mukaan (2004, 165) asiakaskannan hyödyntämisessä on kolme eri vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa asiakkuuksien johtamista pidetään yrityksessä liikevaihtoa lisäävänä tekijänä. Yrityksen päätavoite on hyödyntää ristiinmyyntiä ja löytää asiakaskannasta lisämyyntimahdollisuuksia. Toisessa vaiheessa olevat yritykset osaavat etsiä keinoja asiakkuuksien johtamiseen liikevoittoa lisäävänä tekijänä. Toimivissa CRM-järjestelmissä pyritään löytämään keinoja palvelukustannuksien vähentämiseen käyttämällä hyväksi asiakaskäyttäytymistä ja asiakastietoja ylipäänsä. Tutkimalla asiakaskäyttäytymistä, voidaan kehittää erilaisia hintamekanismeja yrityksen käyttöön. Kolmannessa vaiheessa asiakkuuksia johdetaan kassavirtoja ja taloudellista lisäarvoa lisäävänä tekijänä. Tässä vaiheessa pyritään lisäämään yhteistyötä eri osastojen välillä myynnin tueksi.

Palveluotteella on asiakkaan perustiedot, oleelliset asiat asiakassuhteen hoitoon liittyvistä asioista, tiedot asiakkaan käyttämistä palveluista, asiakkuuden tunnusluvut sekä tiedot asiakkaan ja yrityksen välisestä yhteydenpidosta. Palveluotteelta

on lisäksi nähtävissä, minkälaista suoramarkkinointia asiakas on saanut, mutta varsinaisia markkinointikampanjan yksityiskohtaisia tietoja palveluotteelta ei näe. Markkinointikampanjoihin liittyvät yksityiskohtaiset tiedot löytyvät pankin sisäisestä tietoverkosta. Asiakkaan palveluotteelle kirjataan myös asiakkaan mahdollinen suoramarkkinointikielto.

Osuuspankissa asiakkaan ja yrityksen välinen yhteydenpito kirjataan erilaisina asiakastapahtumina. Asiakastapahtumien kautta näkyvät mm. tehdyt tarvekartoitukset, meneillään olevat myyntineuvottelut, yhteydenotot eri kanavissa, mukaan lukien erilaisten kampanjoiden tuottamat yhteydenotot, asiakkaan antamat palautteet sekä seuraavan yhteydenoton ajankohta ja aihe. Asiakastapahtumien kautta myyjä kirjaa myös itse sovitut yhteydenotot ja jo hoidetut yhteydenotot tuloksineen osaksi asiakkaan tietoja. Tulevat yhteydenotot ohjataan työlistoille, jotka näkyvät kunkin asiakkaan palveluotteella.

Kirjattujen asiakastapahtumien ensisijainen tavoite on tukea asiakassuhteen hoitamista kaikissa myyntikanavissa. Näiden tietojen kautta toteutuu myös myynnin seuranta. Asiakastapahtumat ovat perusta asiakkuuden hoitamiselle. Asiakastapahtumissa näkyvät sekä hoidetut, että tulevat yhteydenotot. Työlista ohjaa asiakaspalvelussa toimivia tehtävien suorittamisessa ja niiden kohdentamisessa. Työlistan avulla hallitaan lähes kaikkia asiakkaisiin kohdistuvia tietoja ja tapahtumia, jotka vaativat toimenpiteitä. Asiakkaan kohdatessa seuraavalla kerralla eri myyjän, pystyy hän tarkistamaan tämän asiakastiedoista palvelutilanteen vaatimat tiedot, olettaen, että ne on muistettu sinne kirjata. Suurin puute asiakastiedoissa onkin se, ettei asiakaspalvelija välttämättä huomaa tai ehdi kirjata ylös sovittuja asioita.

Asiakastietoja perustettaessa asiakastietoihin kirjataan nimi, osoite ja puhelintiedot, ammatti, mahdolliset työtiedot, sosiaalinen asema jne. Yritysassiakkaiden kohdalla perustietoihin kuuluvat myös yrityksen avainhenkilöiden nimeäminen tietoihin. Jokaisen myyjän vastuulla on asiakastapaamisissa tarkistaa asiakkaan perustietojen ajantasaisuus. Verkkopalvelun kautta asiakas voi myös itse tarkistaa omat yhteystietonsa Osuuspankissa ja muuttaa sähköpostiosoitteisiin ja puhelinnumeroihin liittyviä tietoja. Verkkopalvelusta asiakas saa myös tiedot kaikista hänellä olevista sopimuksistaan pankissa tai niistä, joita hän hoitaa.

Asiakkuuden perustietoihin kirjataan myös tieto siitä, mikäli asiakkuus on päättynyt tai menetetty kilpailijalle. Pankeissa asiakkaan palvelut siirtyvät normaalisti kilpailijalle valtakirjalla, joten tieto siirrosta yleensä saadaan. Asiakkuustiedot poistuvat jonkin ajan kuluttua järjestelmästä, normaalisti neljän kuukauden kuluttua, mikäli asiakkaalle ei jää palveluita tai avointa, tulevaisuuteen merkittävää myyntitehtävää työlistalle. Asiakkuuden päättymisen syyn kirjaus on tarkoitettu lähinnä tilastointia varten.

Asiakastietokantoihin kerääntyy valtavasti tietoa asiakkaista, heidän osto- ja maksukäyttäytymisestään. Tiedon avulla voidaan tehdä erilaisia tulkintoja ja kehitysehdotuksia. Näiden tietojen pohjalta analysoidaan myös asiakkaiden tuottoja, arvoja ja asiakkaiden tekemiä valintoja. Tulkittavia tietomääriä on hyvin paljon, mutta myyjän tärkein tehtävä on osata yhdistää tiedonpalaset oikein. (Mattinen 2006, 52.)

Myös Arantolan (2003, 82–83) mukaan asiakastietojen hyödyntämisessä on paljon kehitettävää. Hänen mukaan tärkeintä on selvittää ne seikat, jotka auttavat parantamaan asiakasviestinnän sisältöä, palkitsemisen sopivuutta asiakkaalle tai suoramarkkinoinnin kohdentamista. Asiakastietojen hyödyntäminen on suoraan yhteydessä asiakkuuden tavoitteisiin ja mittaamiseen.

3.4 Markkinointitoimenpiteiden kohdistaminen

Asiakkaiden ostokäyttäytyminen on erilaista ja siksi kaikille asiakkaille ei voi tarjota tuotteita samalla tavalla. Markkinoinnin keinoin voidaan toteuttaa erilaisia lähestymistapoja, kun ensin on tutkittu asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Segmentoinnilla voidaan usein saavuttaa parempi lopputulos kuin massamarkkinoinnin keinoin.

Mäntynevan (2001, 94) mukaan markkinoinnissa tulisi ottaa huomioon kenelle markkinoidaan, mitä markkinoidaan, miten se tehdään ja milloin. Oikean kohderyhmän etsiminen tuotteelle ja palvelulle ohjaa sitä miten tuotetta markkinoidaan. Oikean kohderyhmän valinta auttaa miettimään tarkemmin, millä keinoin ja milloin

asiakasta lähestytään. Tarkempi markkinoiden kohdentaminen auttaa myyjiä itse myyntityössä.

Pankissa erilaiset myynnintueksi kehitetyt sovellukset auttavat kohdistamaan markkinointikampanjoita asiakkaille, jotka eivät välttämättä ole yrityksen asiakkaita tai asiakkailla saattaa olla ainoastaan jokin yksittäinen palvelu käytössä. Näiden sovellusten avulla voidaan myyjien työlistoille siirtää esimerkiksi soittotehtäviä kohdistuen uusasiakashankintaan. Kampanjan edistymistä seurataan kuukausittain yksikön palaverissa ja puolivuositain myynninjohtajan toimesta.

Oikean segmentin tunnistamiseen käytetään yhä enemmän tietoa asiakkaan käyttäytymisestä. Asiakastietoihin on hyvä sisällyttää koko asiakkuushistoria kaikkine kontakteineen. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan osallistumista tapahtumiin, palautteita, eri kanavien käyttöä, ostohistoriaa jne. (Arantola 2003, 153.)

Ahonen ja Rautakorpi (2008, 9) toteavat kirjassaan asiakkuuksien muuttuneen informaatioteknologian kehittymisen myötä. Asiakkaat saavat nopeasti ja edullisesti tietoa monista eri lähteistä ja voivat reagoida nopeastikin muutoksiin. Asiakasymmärrystä tulisi heidän mukaan lisätä ja syventää tasolle, jossa ymmärrämme paremmin asiakkaan käyttäytymisen ja löydämme siihen syyt.

Asiakaskannan seuranta varten Osuuspankissa on kehitetty markkinoinnin- ja asiakkuuden raportointisovellukset. Markkinointisovelluksen kautta paitsi liitetään asiakkaat erilaisiin markkinointikampanjoihin, voidaan myös analysoida kampanjoiden onnistuneisuutta. Asiakkaan liittäminen markkinointikampanjaan näkyy asiakkaan palveluotteella perustiedoissa. Palveluotteen kautta asiakkaan voidaan tarvittaessa myös poistaa kyseisestä kampanjasta. Asiakkuuden raportointisovelluksen kautta asiakkuudesta ja asiakkaan käyttäytymisestä voidaan tulostaa erilaisia raportteja mm. myynnin johdolle. Näitä raportteja käytetään myös markkinointikampanjoiden tukena. Raportointisovelluksen avulla pystytään seuraamaan eri myyjien tai koko yksikön myyntiä.

Ensisijassa palveluresurssien ohjaamista varten asiakkuudet on jaettu vastuutettaviin ja muihin asiakkuuksiin. Tavoitteena on hoitaa mahdollisimman hyvin tärkeät asiakkuudet vastuuttamalla heidät toimihenkilöille. Tärkeiksi asiakkuuksiksi on määritelty korkean nykyarvon asiakkuuksien lisäksi ne asiakkuudet, joihin liittyy

korkea potentiaalinen arvo. Asiakasryhmittelyn tueksi on ryhmässä luotu potentiaalimalleja, joiden avulla pankissa voidaan tehokkaasti tunnistaa asiakkaiden ostopotentiaalia. Tuotekohtaisilla potentiaalimalleilla etsitään tietyn tuotteen tai palvelun todennäköisimmät ostajaryhmät. Tavoitteena ovat paremmat myyntitulokset. Näillä toimilla mahdollistetaan asiakkaiden potentiaalinen tehokkaampi hyödyntäminen asiakaspalvelussa. Oikein ja oikeaan aikaan kohdistetulla tarvekartoituksella pyritään samalla ennaltaehkäisemään asiakassuhteen hiipumista ja lisäämään asiakastyytyväisyyttä.

Mäntynevan (2001, 96) mukaan asiakaskäyttäytymisen analysoinnilla voidaan paitsi tulkita asiakkaan ostokäyttäytymistä myös valita oikeat asiakkaat oikeisiin markkinointitoimenpiteisiin. Asiakkuuksia voidaan kuitenkin tavoitella paitsi perinteisen segmentoinnin keinoin, myös todennäköisyyksimalleja hyödyntäen. Perinteisesti markkinointikampanjat suunnataan tietyille kohderyhmälle, jolloin ulkopuolelle saattaa jäädä huomattavasti potentiaalisia ostajia. Markkinoinnin tuloksellisuutta voidaan parantaa hyödyntämällä todennäköisyysslaskelmia asiakkaiden ostopäätösten arvioinnissa. Näin mahdollistetaan markkinoinnin tarkempi ja parempi kohdentaminen. Markkinointiviestinnän suunnittelun yhteydessä on puolestaan tarpeen pohtia, mikä viestintäkanava parhaiten tavoittaa minkälaiset asiakkaat. Yritykselle olisi tärkeää yhdenmukaistaa viestintä kaikissa kanavissa. Käytännössä asiakkaalle jää mielikuva yhtenäisestä yrityksestä, kanavasta huolimatta.

Pankin järjestelmissä olevia asiakastietoja hyödynnetään kasvokkain tapahtuvassa asiakaskohtaamisessa. Myyjän velvollisuus on tarkistaa asiakkaan saapuessa tai asiakastapaamiseen valmistautuessaan asiakasjärjestelmistä, missä tilassa asiakkaan palvelut ovat. Tällöin hyödyntäminen on yhteen asiakkaaseen kerrallaan keskittyvää. Massamaisempaa asiakastietojen hyödyntämistä on suoramarkkinointi, joka hyödyntää asiakastietoja etsiessään oikeita kohderyhmiä kullekin markkinointitoimenpiteelle ja siten helpottaa oikeanlaisten asiakasviestien suunnittelua.

Pankin markkinointikanavia ovat mm. verkkopalvelu, asiakaspalvelu, lehdet, radio ja televisio. Koko OP-Pohjola – ryhmässä pyritään yhdenmukaisesti mainoksiin ja ne toteutetaankin Osuuspankkikeskuksesta käsin. Mainokset ovat käytettävissä paikallislehdissä ja julkaisuissa samanlaisina kaikissa ryhmän pankeissa.

Segmentoinnilla Niemisen ym. (2008, 78 -79) mukaan voidaan auttaa johtoa toiminnan ja resursoinnin valinnassa. Toiminnan suuntaaminen ja kohtaaminen oikein auttaa yritystä määrittelemään tavoiteasiakkuudet ja toisaalta ne asiakkuudet, joihin ei kannata panostaa. Heidän mukaan asiakkuudet tulisi aina ryhmitellä oman yrityksen toimintaa tukevaksi. Segmentointi helpottaa esimiesten toimintaa, kun voidaan tavoiteasetannassa huomioida eri asiakkuuksille tarjottavat tuotteet ja palvelut.

Pankissa jälkimarkkinointitehtävät muodostuvat työlistoille joko myyjän tekeminä tai osittain suoraan markkinointisovelluksen kautta. Osuuspankit voivat osallistua Osuuspankkikeskuksen kehittämiin ja suunnittelemiin kampanjoihin, joista saadaan työtehtäviä asiakasvastuullisten työlistoille. Osuuspankkikeskus työstää kaiken materiaalin valmiiksi kampanjoiksi, joihin ryhmän pankit voivat osallistua. Kyseiset tehtävät muodostuvat asiakasvastuullisille myyjille ja vaativat aina vähintään soiton asiakkaalle. Tehtävien toteutusta seurataan myynnin johdon toimesta hyvinkin aktiivisesti.

4 SIJOITUSPALVELUIDEN ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS

Seuraavana esitellään tapa, jolla asiakastyytyväisyyttä mitattiin, sekä esitellään saadut tutkimustulokset. Tutkimustulokset on jaettu eri aihealueisiin niiden tulkinnan selkeyttämiseksi. Lisäksi tutkimustuloksia on selvennetty erilaisin kuvioin. Tämän ohella selvitetään reliabiliteetin ja validiteetin käsitettä sekä pohditaan niitä tutkimuksen kannalta.

4.1 Tutkimuksen toteutus

Osana opinnäytetyötä, tehtiin kysely niille asiakkaille, jotka ovat edellisen kolmen kuukauden aikana käyneet sijoitusneuvottelussa. Kysely toteutettiin kirjekyselynä. Kyselyn pohjalta oli tarkoitus löytää kehittämiskohteita, joita jalostetaan henkilökohtaista myyntityötä kehittäväksi. Tutkimuksella pyrittiin selvittämään, miten asiakkaat ovat kokeneet heidän kokonaistilanteensa kartoittamisen, ovatko tarjotut ratkaisuesitykset olleet asiakkaan kannalta sopivia, miten on onnistuttu tiedon välittäjänä (markkinatilanne, tulevat uudistukset ym.), entä millaisena asiakas pitää sijoitustarjonnan tasoa (asiantuntevuus), ja millaisena hän kokee pankin sen arvojen pohjalta (luotettavuus, paikallisuus, ihmisläheisyys yms.).

Tutkimuksessa käytettiin tiedonkeruumenetelmänä postikyselyä, jossa asiakkaille lähetettiin strukturoitu kysymyslomake (liite 1). Lomake laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan edustajan, pankin sijoituspäällikön kanssa. Hänen tehtäväkseen jäi tarkistaa, että kyselylomakkeessa kysytään sellaisia asioita, joita yrityksessä haluttiin selvittää. Postitse lähetettävään kirjekyselyyn päädyttiin sen vuoksi, ettei kaikilla asiakkailla ole mahdollisuutta käyttää Internetiä eikä heillä ole henkilökohtaista sähköpostia ja/tai verkkopalvelua. Tämä päätös tehtiin senkin uhalla, että kirjekyselyissä vastausprosentti jää usein alhaiseksi. Kirjekyselyn porkkanaksi toimeksiantaja lahjoitti kaksi rahastolahjakorttia, jotka arvottaisiin vastaajien kesken. Lomaketta testattiin muutamalla asiakkaalla ja lomake koettiin helpoksi täyttää, vaikka kysymyksiä olikin paljon. Lomakkeen täyttämiseen meni aikaa noin puoli tuntia.

Tammikuussa 2010 tehtiin poiminta Forssan Seudun Osuuspankin 2360 sijoittaja-asiakkaasta, jotka edellisen kolmen kuukauden aikana olivat käyneet sijoitusneuvottelussa. Poiminnan tiedot perustuivat vuoden 2009 lopun tietoihin. Poiminnassa mukana olivat ne sijoitusneuvottelussa käyneet asiakkaat, joille oli sijoitusneuvottelun yhteydessä tehty sijoittajakuvankartoitus. Poimintaan otettiin mukaan noin 300 asiakasta, joista vielä rajattiin pois henkilökunnan jäsenet, alaikäiset ja vajaavaltaiset. Vajaavaltaisella tarkoitetaan joko alaikäisiä tai niitä asiakkaita, jotka ovat edunvalvonnan alaisia ja joiden toimikelpoisuutta on rajattu. Poimintaa rajattiin vielä siten, että mukaan otettiin kaikki alle 68 – vuotiaat asiakkaat.

Kirjekysely toteutettiin vuoden 2010 alussa. Lopulta rajausten jälkeen kirjekysely lähti 289 asiakkaalle. Asiakkaille annettiin kaksi viikkoa aikaa vastausten palauttamiseen. Aika koettiin sopivan pitkäksi, mutta riittävän lyhyeksi, ettei kysely unohdu. Kahden viikon jälkeen vastausprosentti oli vielä kovin alhainen, joten asiakkaita muistutettiin vielä kirjeitse kyselystä ja heille annettiin jälleen noin kaksi viikkoa vastausaikaa. Lopulta vastauksia tuli määräaikaan mennessä 136 kpl:ta.

Muistutuskirje hämmensi jonkin verran asiakkaita ja pankkiin tulikin ilmoituksia siitä, että asiakkaat olivat jo palauttaneet kyselylomakkeen. Kaksi asiakasta kertoi, etteivät he olleet ensimmäisellä kertaa saaneet kyselyä, joten heille lähetettiin lomake uudelleen. Koska tutkimuksen luotettavuuden kannalta lomakkeissa ei kysytty vastaajien henkilötietoja, ei myöskään ollut tiedossa, ketkä olivat jo kyselyyn vastanneet. Tästä syytä muistutuskirje lähti kaikille, jotka olivat saaneet alkuperäisen kirjekyselyn.

Kysymyslomakkeessa oli kaikkiaan 40 kysymystä, joista kuusi oli ns. avointa kysymystä, joihin asiakkaat saivat omin sanoin mm. perustella vastauksiaan. Kriittisesti ajateltuna enemmän kysymyksiä olisi voinut olla sillä puolella, mitä sijoitusneuvottelussa tulisi kehittää. Kirjekyselyn ongelmana on kuitenkin, että avoimiin kysymyksiin tulee valitettavan vähän vastauksia.

4.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Mittauksen tulee olla tarpeeksi kattava ja tehokas. Oikeanlaisen mittarin käyttäminen oikeaan kohteeseen ja oikeaan aikaan on erittäin tärkeää. Epäonnistunut otanta, mittauksen ajankohta tai jopa haastateltavan ja haastattelijan välinen henkilökemia voivat aiheuttaa "epäpätevyyttä" mittarin käytössä.

Lähtökohdiltaan virheellinen tutkimusasetelma vaikuttaa ratkaisevasti tutkimuksen kokonaisvaliditeettiin. Yksittäisen mittarin hyvä validiteetti onkin välttämätöntä tutkimuksen kokonaisvaliditeetin kannalta. (Yhteiskuntatieteellinen verkkoarkisto, [viitattu 21.4.2010].)

Tällä tutkimuksella selvitettiin asiakkaiden kokemuksia käydyistä neuvotteluista. Ajankohta oli haasteellinen siinä suhteessa, että talouden kriisi ajoittui juuri tutkimusta edeltävään aikaan. Tutkimustulokset kuitenkin osoittivat, etteivät asiakkaat arvostelleet sijoitusneuvontaa ja sijoitusneuvoja talouden käänteiden pohjalta vaan pikemmin useimmat osasivat pohtia asioita omasta näkökulmastaan, antamatta globaalin taloustilanteen vaikuttaa. Vastausprosentti tutkimuksen osalta jäi valitettavan alhaiseksi, ollen vain noin 48 %, mutta antaa suuntaa siitä, mikä on sijoitusasiakkaiden näkemys sijoitusneuvonnasta ja sijoittajakuvan kartoituksista. Tutkimus vahvistaa monin tavoin vallalla ollutta käsitystä asiakkaiden kokemuksista.

Reliabiliteettia voidaan kuvata mm. sanoilla luotettavuus, käyttövarmuus ja toimintavarmuus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa sillä tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta; sitä, että se mittaa aina kokonaisuudessaan samaa asiaa. Heikkilän (1998, 30) mukaan reliabiliteetti mittaa tulosten tarkkuutta. Tutkimus tulisi olla toistettavissa, siksi vastaukset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tarkoitus on saavuttaa toistettavuus huolimatta siitä, kuka tutkimuksen tekee.

Kehittämistyön osana tehty tutkimus sijoittaja-asiakkaille on toistettavissa oleva tutkimus. Vaikka tutkimuksessa käytettyjä mittareita voidaan pitää luotettavina, ei tutkimustuloksia voida yleistää koko alaa koskevaksi.

4.3 Tutkimustulokset

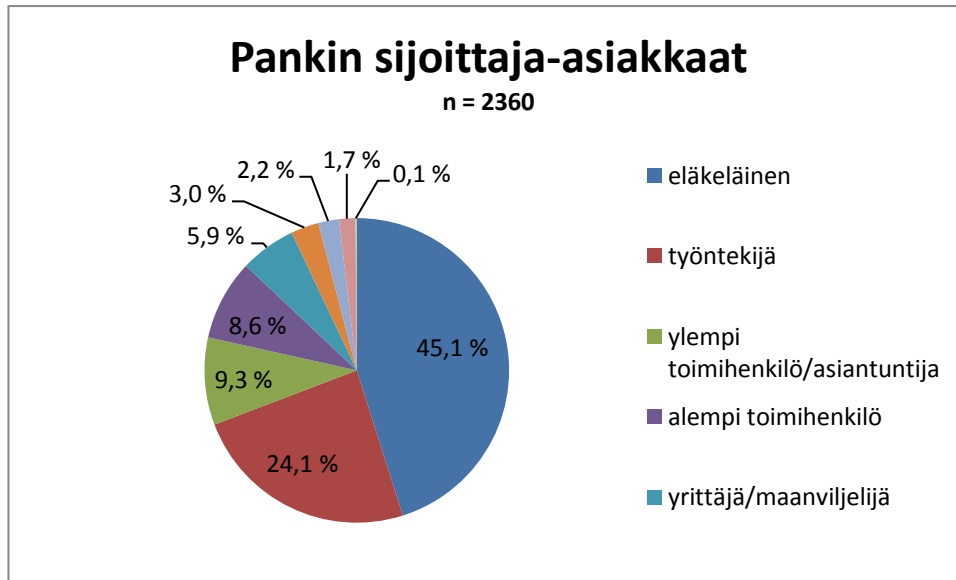
Tutkimukseen vastanneita oli kaiken kaikkiaan 136 kpl:ta. Näiden vastanneiden asiakkaiden taustatekijätietoja verrattiin pankin kaikkiin sijoittaja-asiakkaisiin. Näin saatiin kokonaiskuva siitä, kuinka hyvin kyselyyn osallistuneet asiakkaat vastaavat pankin koko sijoittajajoukkoa. Pankin sijoittaja-asiakkaiden kokonaismäärä on tällä hetkellä 2360.

Vastauksista käy ilmi, että sijoittaja-asiakkaat ovat melko lojaaleja pankkia kohtaan. Kuitenkin erittäin merkittävä seikka on, että vaikka asiakkaat ovat tyytyväisiä pankin sijoituspalveluihin, monilla on jonkinlaista asiointia myös muissa pankeissa. Osa asiakkaista oli kirjoittanut monivalintakysymyksen viereen, että kyseessä on tiliasiointia, mutta ei välttämättä sijoituspalveluiden hoitoa. Avoimissa vastauksissa useat asiakkaat olivat maininneet, etteivät hoida sijoitusasiointia muualla tai heillä ei ole muista pankeista kokemusta.

Tutkimustulokset on jaoteltu siten, että ensin verrataan kysytyjä taustatietoja pankin koko sijoittajajoukkoon, jonka jälkeen kysymykset on ryhmitelty erilaisiin teemoihin lomakkeen jaottelun mukaisesti. Vastauksia on pyritty havainnollistamaan erilaisin kuvioin ja taulukoin.

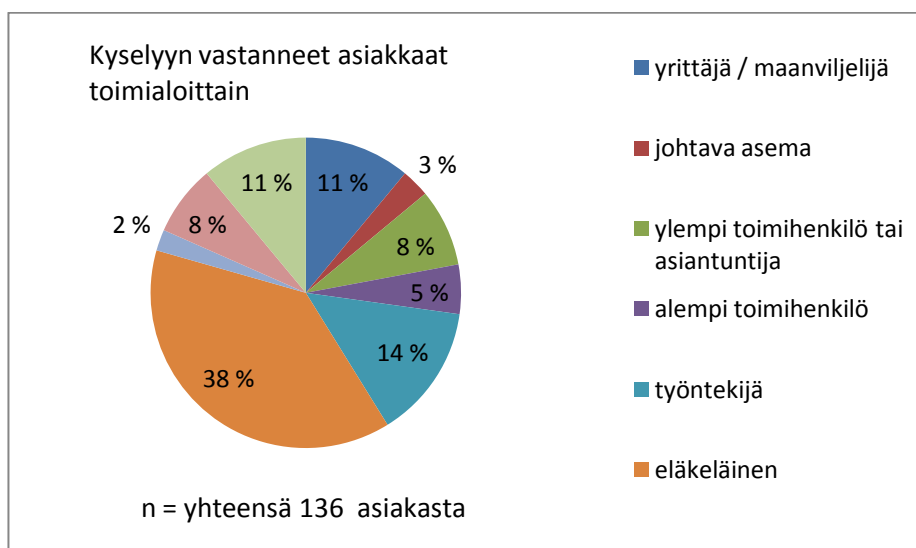
4.3.1 Vastaaajien taustatekijät

Kysymyslomakkeen (Liite 1) taustatekijätiedoiksi oli valittu asiakkaan ikä, sukupuoli sekä päätoimiala, jolla asiakas työskentelee. Vastauksia verrattiin pankin kaikkiin sijoittaja-asiakkaisiin. Vastanneiden toimialatietojen perusteella, verrattaessa vastaajia koko pankin sijoittajajoukkoon, voidaan havaita, että kyselyyn vastanneiden toimiala vastasi melko hyvin koko sijoittaja-asiakkaiden toimialaa.



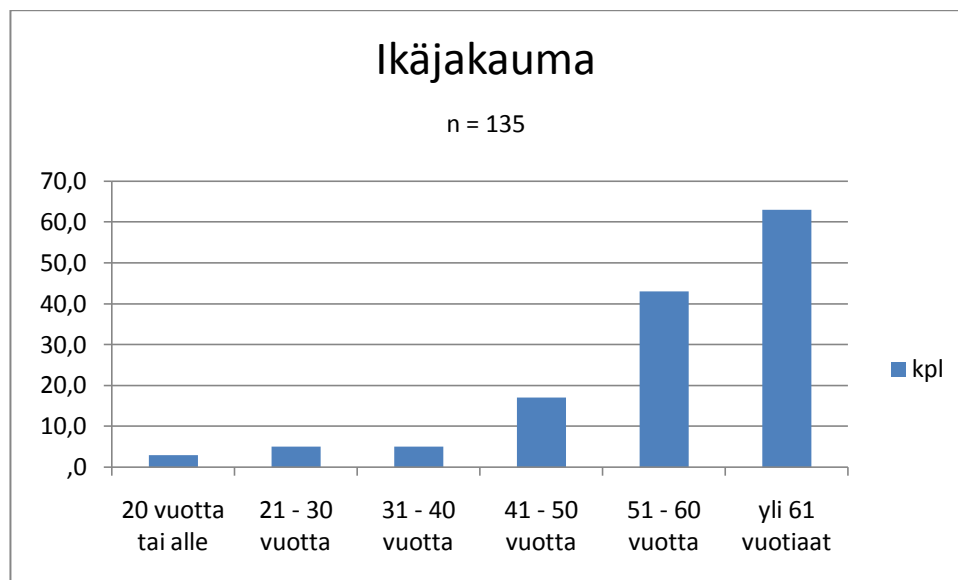
KUVIO 1. Pankin kaikkien sijoittaja-asiakkaiden toimialajakauma.

Kuviosta 1 nähdään toimialajakauma pankin kaikkien sijoittaja-asiakkaiden osalta ja vastaavasti kuviosta 2 voidaan tarkistella jakaumaa kyselyyn vastanneiden osalta. Kyselyyn vastanneista 136 asiakkaasta 38 % on eläkeläisiä, mikä on suurin vastaajajoukko. Kuviosta 1 voidaan todeta, että osuuspankin kaikista sijoittaja-asiakkaista suurin osa eli n. 45 % on eläkeläisiä. Yrittäjien ja/tai maanviljelijöiden osuus vastanneiden osalta (11 %) on hieman suurempi kuin kaikista sijoittaja-asiakkaista (5,9 %).



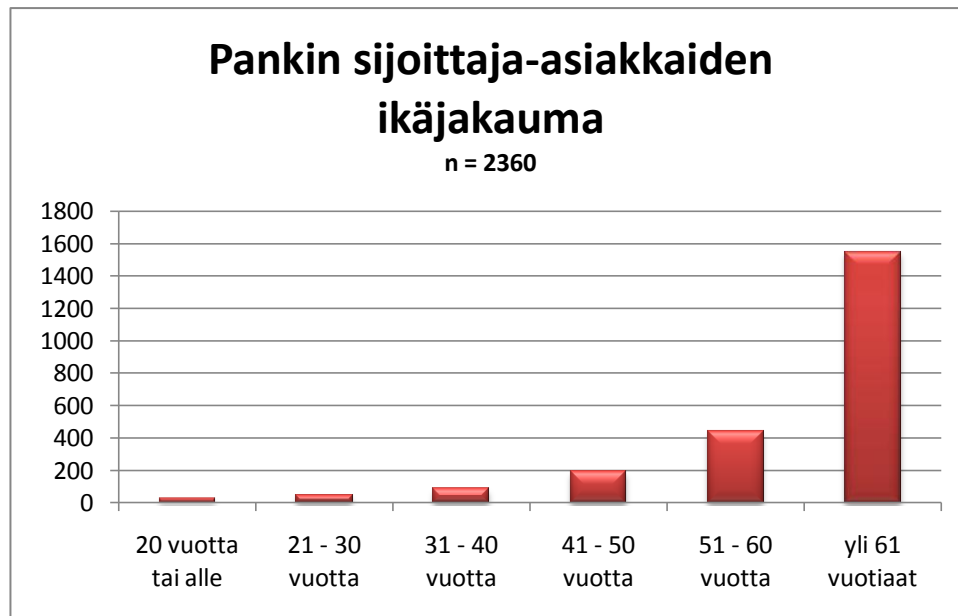
KUVIO 2. Kyselyyn vastanneiden asiakkaiden toimialajakauma.

Vastanneiden ikäjakauma voidaan todeta kuviosta 3. Kyselyyn vastanneet olivat pääsääntöisesti yli 61 -vuotiaita. Merkittävä joukko vastanneista kuului myös ryhmään 51 -60 -vuotiaat. Yksi henkilö jätti vastaamatta tähän kysymykseen.



KUVIO 3. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma.

Verrattaessa pankin kaikkien sijoittaja-asiakkaiden ikäjakaumaa (Kuvio 4.) kyselyyn vastanneiden ikäjakaumaan, voidaan todeta, että pankin sijoittaja-asiakkaiden ikärakenne on hyvin samankaltainen. Pääsääntöisesti pankin sijoittaja-asiakkaat ovat hieman iäkkäämpiä eli yli 61 -vuotiaita. Kyselyyn vastanneiden osalta 51 – 60-vuotiaiden osuus oli vain hieman suurempi verrattaessa pankin sijoittaja-asiakkaisiin. Vain pieni osa asiakkaista on alle 30 – vuotiaita.



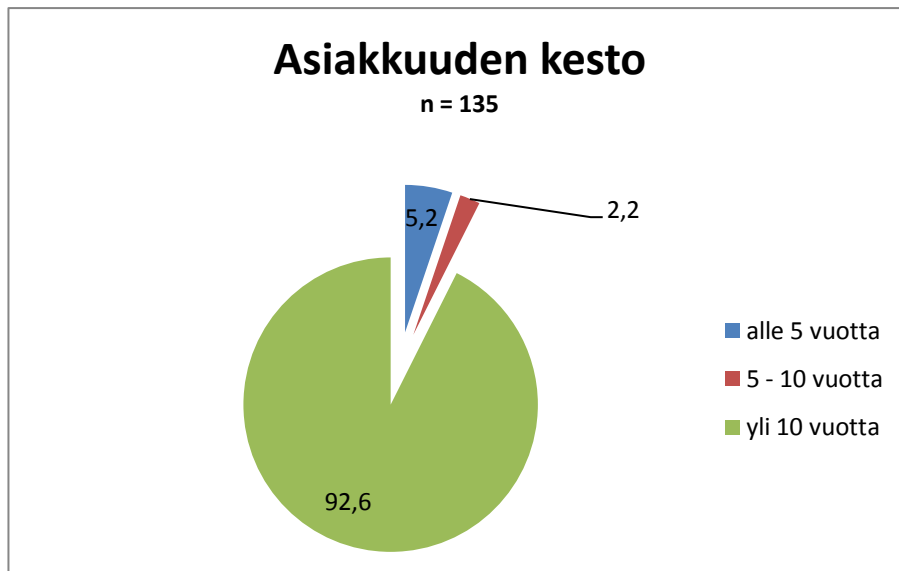
KUVIO 4. Pankin koko sijoittaja-asiakaskannan ikäjakauma.

Kyselyyn vastanneista 44 % oli naisia ja 56 % miehiä. Tarkisteltaessa sukupuolijakaumaa kaikista sijoittaja-asiakkaista, voidaan todeta, että miesten osuus on hieman naisia pienempi. Miehiä kaikista sijoittaja-asiakkaista on 49 % ja naisia 51 %.

Taustatekijöiden osalta voidaan sanoa, että kyselyyn vastanneet asiakkaat ovat melko kuvaavia suhteessa pankin sijoittaja-asiakkaisiin. Vastaukset ovat näin ollen suuntaa-antavia eivätkä täysin vertailukelpoisia.

4.3.2 Asiakkuuskysymykset

Taustakysymysten jälkeen asiakkailta kysyttiin asiakassuhteen kestoa kysymyksessä numero neljä. Lomakkeessa oli valmiina vastausvaihtoehdot 1) alle 5 vuotta, 2) 5 – 10 vuotta ja 3) yli 10 vuotta.



KUVIO 5. Asiakkuuden kesto kyselyyn vastanneiden osalta.

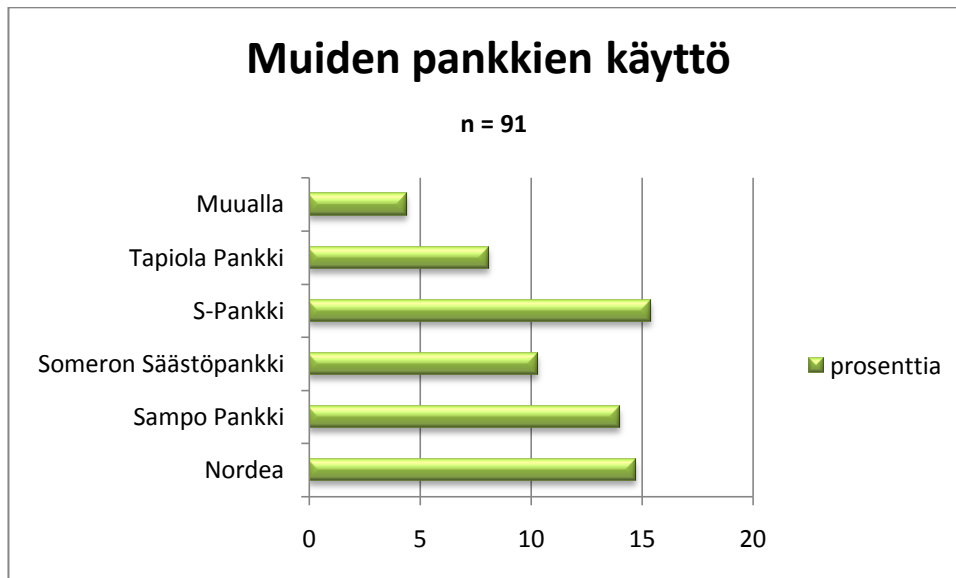
Vastanneista suurin osa, lähes 93 % eli 125 asiakasta oli ollut Forssan Seudun Osuuspankin asiakkaana yli 10 vuotta. Noin 5 % asiakkaista oli ollut pankin asiakkaana alle 5 vuotta. Yksi asiakas oli jättänyt vastaamatta tähän kysymykseen. Kuvioista 5 ilmenevät vastaukset graafisena.

Kysymyksellä viisi tiedusteltiin sitä, onko Forssan Seudun Osuuspankki asiakkaan pääasiallinen pankki. Kysymykseen vastasi 135 asiakasta 136:sta. Näistä 125 asiakasta vastasi Forssan Seudun Osuuspankin olevan hänen pääasiallinen pankkinsa.

4.3.3 Muiden pankkien käyttö

Seuraavaksi, kysymyksellä kuusi tiedusteltiin, onko asiakkaalla asiointia muissa pankeissa. Kuvioista 6 voidaan todeta asiakkaiden asiointi muissa pankeissa. Tähän kysymykseen saatiin 91 vastausta. Huomattava seikka tämän kysymyksen osalta oli se, että asiakas pystyi tarvittaessa valitsemaan useamman vaihtoehdon. Näin ollen asiakkaalla saattoi olla erityyppistä asiointia, joko sijoituksia tai muuta pankkiasiantia useammassakin pankissa. Muualla kohtaan asiakas saattoi halu-

teessaan kirjoittaa tiedon pankista. Vastauksissa kävi ilmi, että muut rahalaitokset olivat mm. FIM ja Skandia Life. Näiden muiden osuus oli aika pieni, yhteensä vain noin 4,4 %.



KUVIO 6. Kyselyyn vastanneiden pankkiasiointi muissa pankeissa.

Lähes 15 %:lla vastanneista oli asiointia Nordeassa ja Sammassa, kun uusi tulokas S-Pankki oli saanut yli 15 % vastanneista asiakkaista käyttämään myös heidän tarjoamiaan palveluita. Someron Säästöpankissa asioi noin 10 % asiakkaista. Tapiola Pankki oli saanut noin 8 % vastanneista Osuuspankin asiakkaista käyttämään myös heidän palveluitaan.

4.3.4 Arvio parhaasta sijoitusneuvonnasta

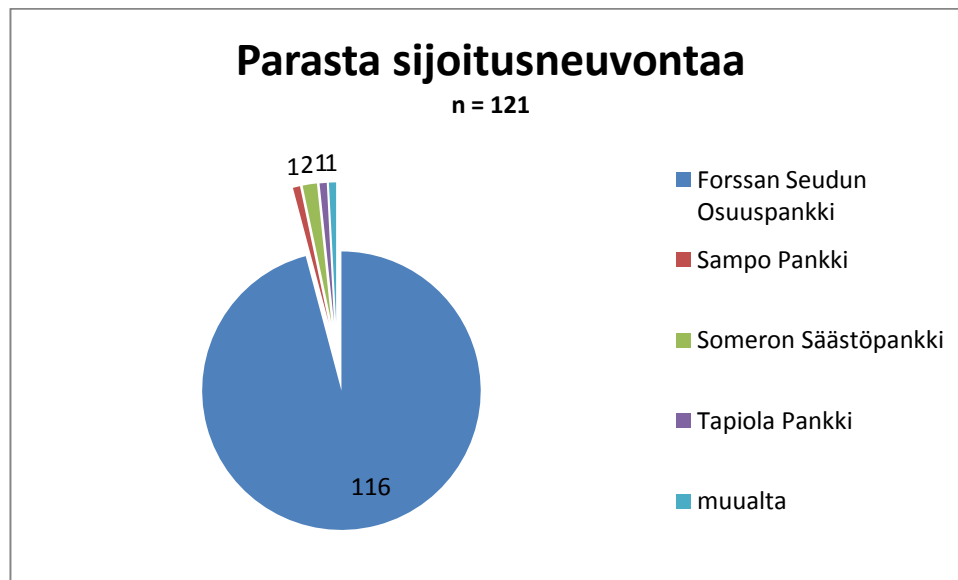
Asiakkailta tiedusteltiin kysymyksessä seitsemän sitä, mistä tämä kokee saavansa parasta sijoitusneuvontaa. Kuvioista 7 voi todeta, että suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että Forssan Seudun Osuuspankista saa parasta sijoitusneuvontaa. Kaaviossa tiedot on esitetty lukumäärinä, ei prosentteina. Prosentteiksi muutettuna 95,9 % kokee saavansa parasta sijoitusneuvontaa Forssan Seudun Osuuspankista. Vastausta oli myös pyydetty perustelemaan (Liite 2). Perusteluista kävi ilmi, että

monet asioivat ainoastaan Forssan Seudun Osuuspankissa, joten arviointia ei voi tällöin antaa. Osa oli korostanut seuraavanlaisia seikkoja kuin henkilökohtaista palvelua, hyvää paikallispankkia tai sitä, että luottamus sijoitusneuvontaan on säilynyt vuosien saatossa. Muita perusteluita olivat esim. seikka, että asiat olivat aina hoituneet sujuvasti ja asiantuntevasti tai asiakkaalla oli eniten asiointia Forssan Seudun Osuuspankissa.

Muutammat esille nostettavat perustelut (Liite 2) olivat mm. sellaisia kuin

- Asiantuntevaa ja asiakkaan tarpeet huomioon ottava.
- Aktiivisuus
- En asioi muualla
- Henkilökohtaisia keskusteluja säännöllisin väliajoin
- Kutsuu neuvotteluun
- Muut eivät ole ottaneet yhteyttä
- Tuttu ja turvallinen

Kuviosta 7 on lisäksi todennettavissa, että 15 asiakasta jätti vastaamatta tähän kysymykseen.



KUVIO 7. Kyselyyn vastanneiden mielipide parasta sijoitusneuvontaa tarjoavasta pankista.

4.3.5 Aikavaraukset

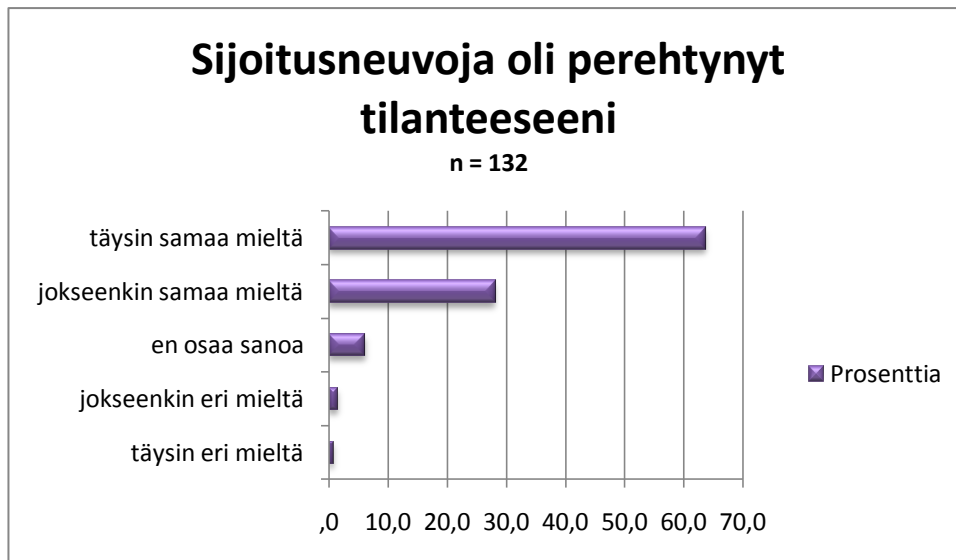
Lomakkeen seuraaviin 29 kysymykseen asiakkaan tuli valita asteikolla 5 - 1 ainoastaan yksi vaihtoehto jokaisen väittämän kohdalla. Tässä vaihtoehto 5 oli täysin samaa mieltä, 4 jokseenkin samaa mieltä, 3 en osaa sanoa, 2 jokseenkin eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä. Väittämä kahdeksan koski aikavarauksen tekemisen helpoutta. Vastanneista noin 66 % oli sitä täysin samaa mieltä siitä, että aikavarauksen tekeminen oli helppoa ja 29 % jokseenkin samaa mieltä. Kolme vastaajaa jätti tämän kohdan tyhjäksi.

Kysymyksessä yhdeksän asiakkaita pyydettiin vastaamaan väittämään siitä, saiko hän aikavarauksen haluamaansa ajankohtaan. Tässä kohdin 71 % oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä, että aikavaraus oli saatu heille sopivaan ajankohtaan. Ainoastaan 1,5 % vastanneista asiakkaista oli täysin eri mieltä ajankohdan sopivuudesta. Tässä kysymyksessä vastauksia saatiin 133, joten kolme asiakasta jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

4.3.6 Sijoitusneuvottelun kulku

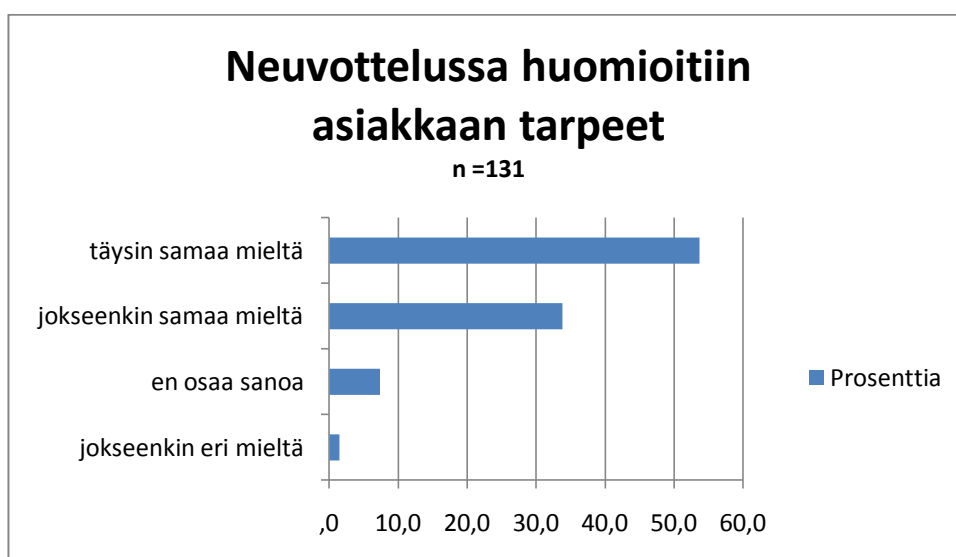
Seuraava väittämä numero 10 koski sitä, oliko sijoitusneuvoja valmistautunut neuvotteluun. Jokseenkin tai täysin samaa mieltä sijoitusneuvojan valmistautuneisuudesta oli yhteensä 91 % vastanneista. Kuviosta 8 käy ilmi, että tässä kohdin neljä asiakasta jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Kysymyksessä 11 asiakkaalta tiedusteltiin oliko sijoitusneuvoja perehtynyt asiakkaan tilanteeseen. Kuviosta 8 havaitaan, että vastanneista 85 % koki sijoitusneuvojan ennalta perehtyneen asiakkaan tilanteeseen, olemalla täysin tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Tässä kohdin neljä asiakasta jätti vastaamatta kysymykseen.



KUVIO 8. Sijoitusneuvojan perehtyneisyys

Seuraavan väittämän numero 12 kohdalla, asiakasta pyydettiin arvioimaan huomioitiinko neuvottelussa asiakkaan tarpeet. Kuviossa 9 havainnollistetaan asiakkaiden vastausta tähän edellä mainittuun väittämään numero 12. Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä oli yhteensä 87,5 % asiakkaista. Huomionarvoista on, että yksikään vastaaja ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Toisaalta 7,4 % vastanneista ei osannut sanoa, huomioitiinko neuvottelussa hänen tarpeensa. Vastauksia saatiin 131, joten peräti viisi jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

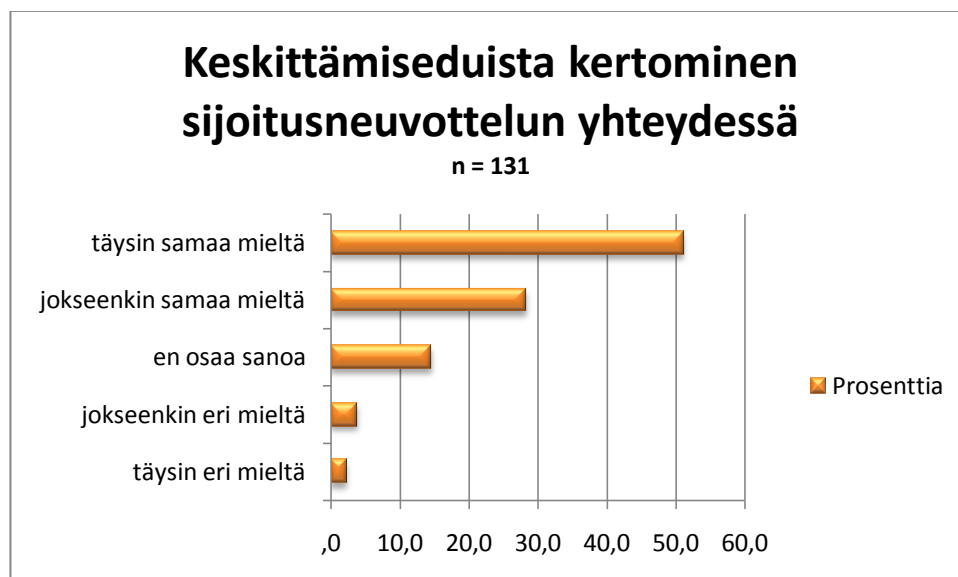


KUVIO 9. Kyselyyn vastanneiden näkemys siitä huomioitiinko neuvottelussa asiakkaan tarpeet.

Väittämässä 13 asiakasta pyydettiin muistelemaan oliko sijoitusneuvottelussa käyttyjä asioita havainnollistettu kuvilla, kaavioilla tai esitteillä. Vastajista 87 % oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että sijoitusneuvoja oli havainnollistanut kertomiaan asioita jollakin keinoin. Vastauksia tähän saatiin 132 kappaletta 136:sta.

Vastanneista 91 % oli sitä mieltä väittämän 14 kohdalla, että sijoitusneuvoja oli käyttänyt ymmärrettävää kieltä, eikä näin ollen sortunut käyttämään ammat-tisanastoa. Noin 3 % vastanneista oli sitä mieltä, että sijoitusneuvoja ei käyttänyt ymmärrettävää kieltä ja noin 6 % ei osannut sanoa mielipidettään. Tähän vastasi 132 asiakasta 136:sta.

Kysymyksessä 15 asiakasta pyydettiin arvioimaan, kerrottiinko hänelle pankki- ja vakuutuspalveluiden keskittämiseduista. Kuvioista 10 selviää, että 14 % eli 19 vastanneista asiakkaista ei osannut sanoa, kerrottiinko keskittämiseduista sijoitusneuvottelun yhteydessä. Tähän kysymykseen vastasi 131 asiakasta, joten viiden vastaus jäi uupumaan. Kuitenkin noin 79 % vastanneista oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa ja kokivat saaneensa tietoa keskittämiseduista.

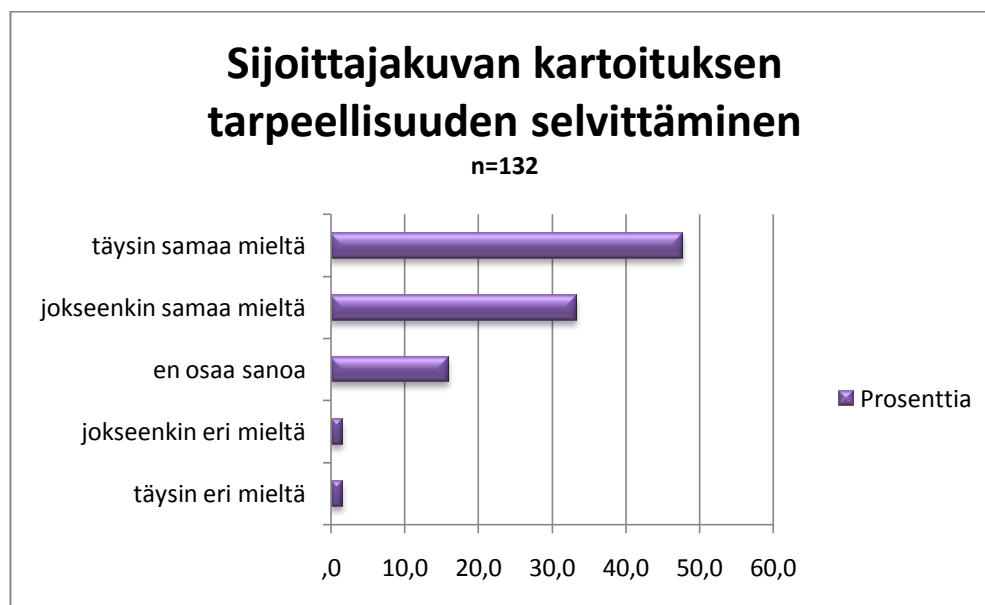


KUVIO 10. Kyselyyn vastanneiden mielipidekaavio keskittämiseduista kertomisesta sijoitusneuvottelun yhteydessä.

4.3.7 Sijoittajakuvan kartoitus

Seuraavat väittämät koskivat sijoittajakuvan kartoitusta. Kysymyksessä 16 asiakkaalta tiedusteltiin, tehtiinkö neuvottelun aikana sijoittajakuvan kartoitus. Tähän kysymykseen vastasi 130 kysymyskaavakkeen palauttaneesta asiakkaasta. Näistä 84,5 % oli väittämän kanssa samaa mieltä, että neuvottelun aikana tehtiin sijoittajakuvan kartoitus. Noin 7,5 % vastanneista ei osannut sanoa, tehtiinkö sijoittajakuvan kartoitusta lainkaan. Ne kuusi, jotka eivät vastanneet kysymykseen, eivät välttämättä osanneet myöskään sanoa, tehtiinkö kartoitusta. Kaikki vastanneet asiakkaat ovat sellaisia, joille oli tehty sijoittajakuvan kartoitus neuvottelun yhteydessä.

Väittämässä 17 asiakasta pyydettiin arvioimaan selvitetiinkö hänelle sijoittajakuvan kartoituksen tarpeellisuus. Kuvioista 11 selvenee asiakkaiden vastaukset. Täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli yhteensä 78,7 %. Niiden asiakkaiden osuus, jotka eivät osanneet sanoa, selvitetiinkö sijoittajakuvan tarpeellisuus, oli hieman yli 15 %. Lomakkeen palauttaneista neljä asiakasta jätti vastaamatta tähän kysymykseen.



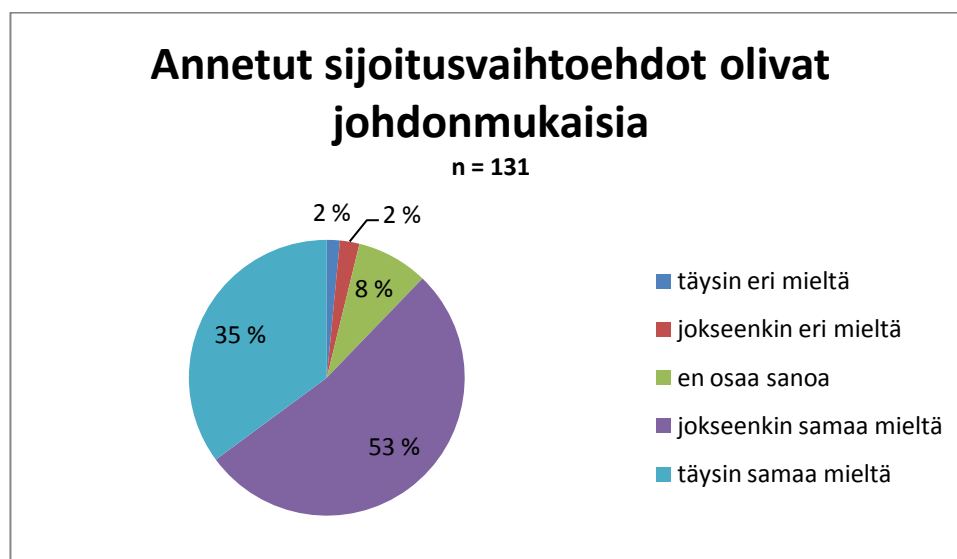
KUVIO 11. Selvitetiinkö asiakkaille sijoittajakuvan tarpeellisuus.

Väittämässä 18 asiakkaita pyydettiin arvioimaan, vastasiko sijoittajakuvan kartoituksen tulos heidän tarpeitaan. Tähän kysymykseen viisi asiakasta jätti vastaamat-

ta. Reilu 22 % kyselyyn vastanneista asiakkaista ei osannut sanoa, vastasiko kartoitus heidän tarpeitaan. Täysin eri tai jokseenkin eri mieltä siitä, vastasiko sijoittajakuvan kartoitus heidän tarpeisiinsa oli 4,6 % vastanneista. Noin 73 % vastanneista oli sitä mieltä, että sijoittajakuvan kartoitus vastasi heidän tarpeitaan.

Kysymyksessä 19 asiakas joutui pohtimaan, olivatko sijoitusneuvojan antamat ratkaisuesitykset perusteltuja. Vastanneista 81 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että ehdotukset olivat perusteltuja. Vastanneista 16 % ei osannut sanoa, olivat ehdotukset perusteltuja ja 3 % ei pitänyt ehdotuksia perusteltuina. Tähän kysymykseen mielipiteen antoi 132 asiakasta, joten neljä vastausta jäi uupumaan.

Väittämässä 20 asiakkaan piti ottaa kantaa siihen, olivatko annetut sijoitusvaihtoehdot johdonmukaisia. Kuviosta 12 voidaan todeta, että vastanneista 88 % oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä. Tässä kysymyksessä korostui jokseenkin samaa mieltä olevien osuus, joka oli 53 %. Vastanneista asiakkaista 8 % ei osannut sanoa, olivatko sijoitusneuvojan ehdottamat sijoitusvaihtoehdot johdonmukaisia. Loput 4 % vastanneista eivät pitäneet annettuja ehdotuksia loogisina. Kysymyksen palauttaneista 131 asiakasta vastasi tähän kysymykseen, joten viisi vastausta puuttui.

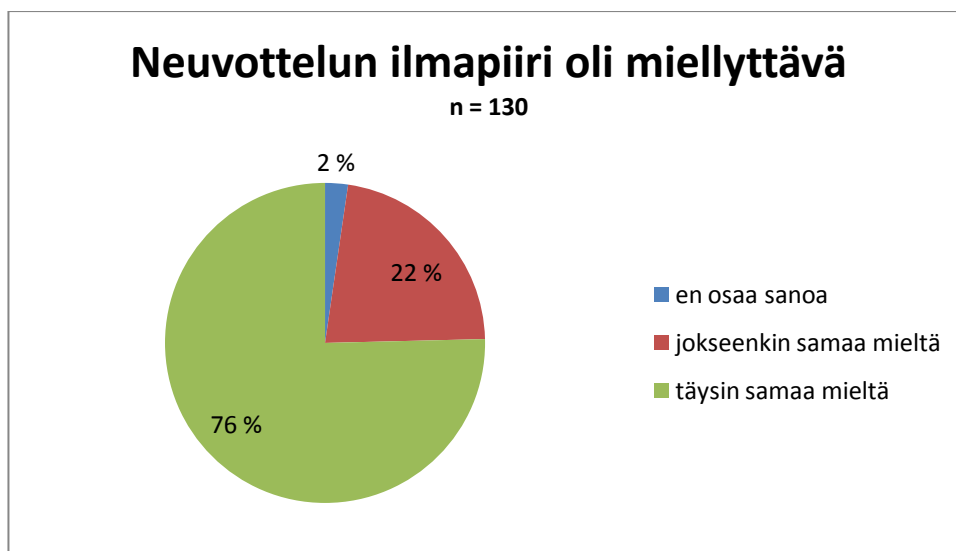


KUVIO 12. Annettujen sijoitusvaihtoehtojen johdonmukaisuus.

Sijoittajakuvan kartoituksen hyödyllisyyttä tiedusteltiin kysymyksessä 21. Tähän kysymykseen vastasi 130 asiakasta, näin ollen 6 jätti vastaamatta. Sijoittajakuvan tarpeellisuudesta vakuuttui 65,5 % vastanneista. 26 % ei osannut sanoa, onko sijoittajakuvan kartoitus hyödyllinen. Täysin tai jokseenkin eri mieltä sijoittajakuvan kartoituksen hyödyllisyydestä oli 8,5 % vastanneista.

4.3.8 Sijoitusneuvoja

Kysymyksessä 22 tiedusteltiin asiakkaan mielipidettä siitä, jäikö hänelle asiantunteva kuva sijoitusneuvojasta. Vastanneista 50 % oli täysin samaa mieltä ja 42,4 % oli jokseenkin samaa mieltä. Vastauksia uupui neljästä palautetusta lomakkeesta ja 6,8 % ei osaa sanoa, oliko sijoitusneuvoja asiantunteva. Vajaa prosentti oli jokseenkin eri mieltä ja täysin erimielisiä vastauksia ei ollut lainkaan.



KUVIO 13. Millaisena asiakkaat kokivat neuvottelun ilmapiirin.

Kuviosta 13, voimme todeta, että neuvottelun ilmapiiriä piti miellyttävänä 98 % vastanneista, (kysymys 23.) Loput 2 % ei osaa sanoa, oliko ilmapiiri miellyttävä.

Muita vastausvaihtoehtoja ei tähän kysymykseen vastatessa ollut käytetty. Kuuden vastaajan mielipidettä ei saatu tähän kysymykseen.

Asiakkaan näkemystä siitä, jäikö hänelle selkeä mielikuva siitä, miten hänen varansa on sijoitettu, tiedusteltiin kysymyksessä 24.



KUVIO 14. Vastaukset siitä, jäikö asiakkaille selkeä mielikuva omien varojen sijoittamisesta.

Kuviosta 14 näkyy, että asiakkaista 92 % oli sitä mieltä, että heille jäi selkeä kuva varojen sijoittamisesta. Vastausten mukaan 3 % oli jokseenkin tai täysin eri mieltä varojen sijoittamisen selkeydestä. Hieman reilut 5 % vastanneista ei ollut varma varojen sijoittamiskohteista. Neljä asiakasta jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Analysoitaessa sitä, oliko sillä merkitystä, miten asiakas koki varojen sijoittamisen suhteessa siihen, jäikö sijoitusneuvojasta asiantunteva kuva, vahvistaa sitä käsitystä, että ne asiakkaat, jotka kokivat sijoitusneuvojan asiantuntevaksi, olivat eniten tietoisia siitä miten heidän varansa oli sijoitettu. Vastaus saatiin 132 asiakkaalta.

Taulukosta 1 voidaan todeta, että sijoitusneuvonnan asiantuntevuudella ja asiakkaan mielikuvalla varojen sijoittamisesta on yhteys. Taulukosta ei kuitenkaan käy ilmi, millaisia ominaisuuksia sijoitusneuvojalla tulee olla, että häntä pidetään asiantuntevana.

TAULUKKO 1. Selkeä mielikuva varojen sijoittamisessa suhteessa siihen, pitkö asiakas sijoitusneuvojaa asiantuntevana.

		Minulle jäi selkeä mielikuva siitä, miten varat ovat sijoitettuna					Total
		täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä	
Sijoitusneuvojasta jäi asiantunteva kuva	täysin samaa mieltä	42	23	1	0	0	66
	jokseenkin samaa mieltä	19	31	5	1	0	56
	en osaa sanoa	0	7	1	1	0	9
	jokseenkin eri mieltä	0	0	0	0	1	1
Total		61	61	7	2	1	132

Seuraavat neljä kysymystä koskivat sitä, kokivatko asiakkaat saaneensa tietoa tietyistä tuotteista. Väittämässä 25 todettiin, että asiakas saa sijoitusneuvojalta riittävästi tietoa rahastoista. Kysymykseen vastanneista 135 asiakkaasta 91,2 % oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Noin 6,7 % ei osannut sanoa, saako tietoa rahastoista ja loput 2,1 % kokivat jääneensä ilman tietoa rahastoista.

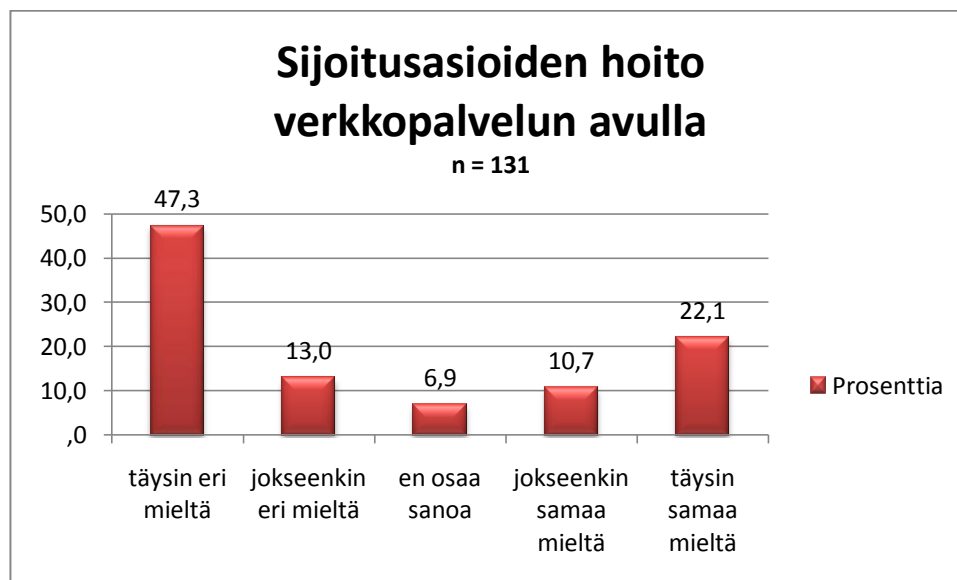
Väittämässä 26 todettiin asiakkaan saavan sijoitusneuvojalta tietoa säästöhenkivakuutuksista. Tämän kysymyksen osalta hajontaa oli enemmän. 77,1 % oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä, että sijoitusneuvojalta sai tietoa säästöhenkivakuutuksista. Vastanneista 11,5 % ei osannut sanoa, saako sijoitusneuvojalta tätä tietoa. Likimain saman verran 11,4 % koki jäävänsä vaille tätä tietoa. Tähän kysymykseen vastasi 131 asiakasta.

Yhteensä 73,9 % vastanneista asiakkaista koki saaneensa tietoa uusista tuotteista, kun 6,7 % vastanneista ei saa sijoitusneuvojalta riittävästi tietoa uusista tuotteista. Noin 19,4 % asiakkaista ei tiennyt saako sijoitusneuvojalta tätä tietoa. Kysymykseen vastasi 134 asiakasta 136 kysymyslomakkeen palauttaneesta.

Markkinoilla tapahtuvista muutoksista (väittäjä 28) sai tietoa 67,1 % vastanneista. Ainoastaan kaksi vastaajaa jätti tämän kohdan tyhjäksi. Yhteensä 12 % vastanneista koki jäävänsä paitsi tätä informaatiota. Noin 20 % ei osannut sanoa, saako sijoitusneuvojalta tietoa markkinoiden muutoksista. Kysymykseen vastasi 134 asiakasta, joten kaksi vastausta jäi puuttumaan.

Kysyttäessä, seuraavatko asiakkaat itsenäisesti sijoitustensa arvonkehitystä, (kysymys 29), 71,6 % kyselyyn vastanneista kertoi seuraavansa, kun 17,9 % ei seuraa itse sijoitusten arvonkehitystä. Noin 10 % vastanneista ei osannut sanoa, seuraako itse sijoitusten kehitystä. Kaksi asiakasta jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Kysymyksessä 30, asiakkailta tiedusteltiin hoitavatko he sijoitusasioita myös itsenäisesti verkkopalvelun avulla. Kuviosta 15 käy ilmi, että jokseenkin tai täysin eri mieltä oli noin 60 % asiakkaista.



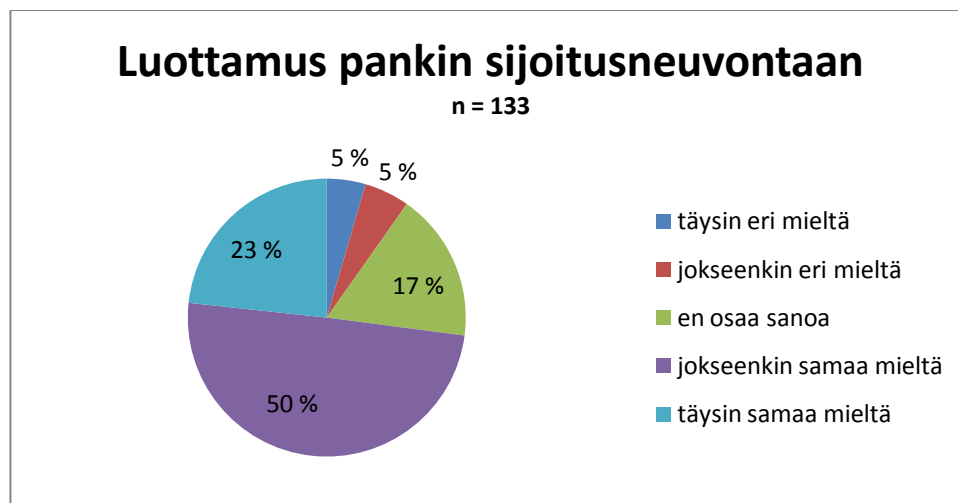
KUVIO 15. Verkkopalvelun hyväksikäyttö sijoitusasioiden hoidossa.

Kuviosta 15 nähdään myös, että vajaat 33 % asiakkaista hoitaa sijoitusasioita verkkopalvelun välityksellä, kun noin 7 prosenttia vastanneista ei osannut sanoa, hoitaako asioita verkkopalvelulla. Neljä asiakasta jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Kysyttäessä pitääkö sijoitusneuvoja riittävästi yhteyttä asiakkaaseen, vastauksia saatiin 135 asiakkaalta, eli yksi vastaus jäi puuttumaan. Näistä vastanneista asiakkaista noin 12 % oli jokseenkin tai täysin erimieltä yhteydenottojen riittäväyydestä. Vastanneista 74 % koki sijoitusneuvojan olevan sopivasti yhteydessä asiakkaaseen. Noin 14 % asiakasta ei osannut sanoa, onko sijoitusneuvoja tarpeeksi yhteydessä.

4.3.9 Sitoutuneisuus

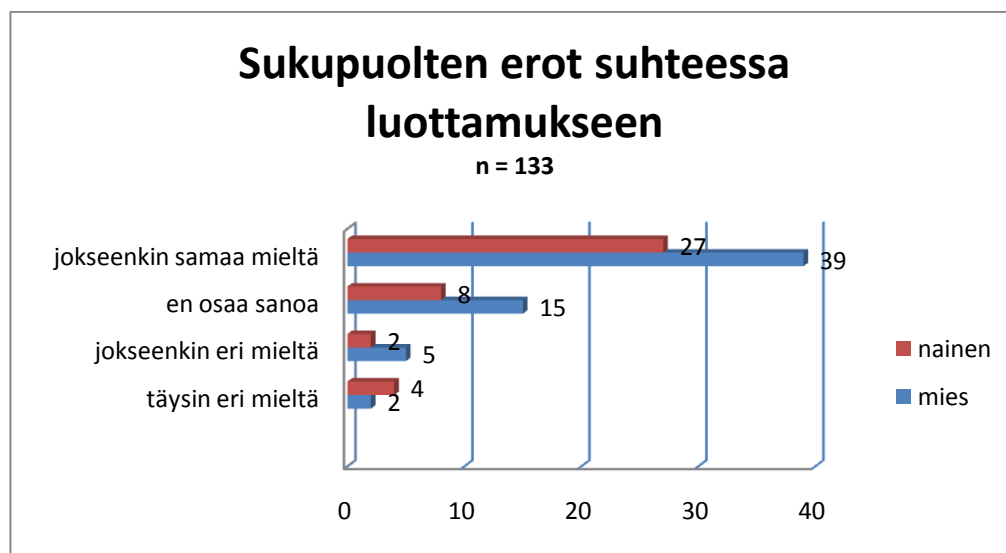
Asiakkailta kysyttiin myös sitä, luottavatko he pankin sijoitusneuvontaan. Kuviosta 16 voi havaita asiakkaiden tuntemukset.



KUVIO 16. Vastanneiden luottamus pankin sijoitusneuvontaan.

Vastausten perusteella täysin eri tai jokseenkin eri mieltä siitä, voiko sijoitusneuvontaa luottaa on yhteensä 10 % vastaajista. Noin 17 % vastanneista ei osaa sanoa, voiko pankin sijoitusneuvontaan luottaa. Yhteensä 73 % vastanneista kuitenkin kokee voivansa luottaa pankin sijoitusneuvontaan. Kolme asiakasta jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Kuviosta 17 puolestaan voidaan todeta, että sekä miehet, että naiset ovat suhteellisen tyytyväisiä pankin sijoitusneuvontaan. Täysin samaa mieltä olevia naisia on suhteessa hieman enemmän kuin miehiä. Vastaavasti taas jokseenkin samaa mieltä olevia miesvastaajia oli enemmän kuin naisia. Kaavion luvut ovat kappalemääriä, eivät prosenttilukuja. Miesvastaajista 15 ei osannut arvioida luottamusta, kun naisista lukumäärä on lähes puolta pienempi. Vastanneita oli yhteensä 133.



KUVIO 17. Sukupuolten erot luottamuksessa pankin sijoitusneuvontaan.

Kysymyksessä 33 asiakkaita pyydettiin arvioimaan, ovatko he kaiken kaikkiaan tyytyväisiä pankin tarjoamiin sijoituspalveluihin. Vastanneista 84,5 % kertoi olevansa tyytyväisiä pankin sijoituspalveluihin ja 6 % on täysin tai jokseenkin eri mieltä tyytyväisyyden suhteen. Noin 9,5 % ei osannut sanoa mielipidettään tyytyväisyyteen ja kaksi vastaajaa jätti tämän kohdan tyhjäksi.

Väitteessä 34 kysyttiin onko asiakkaalla positiivinen mielikuva pankin sijoituspalveluista. Noin 85 % vastaajista oli positiivinen mielikuva sijoituspalveluista, kun vajaalla 6 % puolestaan ei ole. Vastaajista 9 % ei osannut sanoa, onko heillä positiivinen mielikuva sijoituspalveluista. Kaksi asiakasta jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Asiakkaiden sitoutumista Osuuspankkiin tiedusteltiin kysymyksessä 35. Vastanneista 84 % kertoi olevansa sitoutunut ja 10 % ei osannut sanoa kantaansa. Puo-

lestaan noin 6 % vastanneista ei koe olevansa sitoutunut Osuuspankkiin. Vain yksi asiakas jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Kysymyksessä, voiko asiakas suositella Osuuspankin sijoituspalveluita ystävilleen tai perheenjäsenilleen, 80 % suosittelisi sijoituspalveluita ja puolestaan 6,7 % ei suosittelisi. Reilu 13 % ei osannut sanoa, suosittelisiko Osuuspankin sijoituspalveluita ystävilleen tai perheenjäsenilleen. Ainoastaan yksi asiakas jätti vastaamatta.

4.3.10 Yhteydenotot

Seuraavaksi asiakkaita pyydettiin kertomaan omin sanoin, kuinka usein toivoisivat sijoitusneuvojan olevan heihin yhteydessä. Vastaukset on koottu taulukkomuotoon ja nähtävissä kuvioista 18.

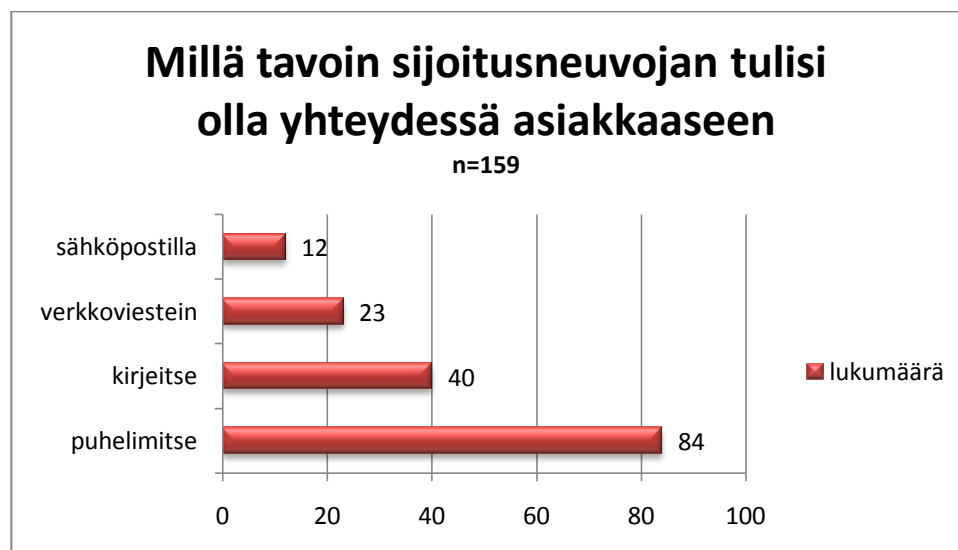


KUVIO 18. Toivomus yhteydenottojen tiheydestä kysymykseen vastanneiden osalta.

Lähes 19 % vastaajista oli sitä mieltä, että sijoitusneuvojan tulisi olla yhteydessä asiakkaaseen, aina kun markkinoilla tapahtuu muutoksia. Vastanneista 33 % toivoo yhteydenottoa puoli vuosittain ja liki 27 % toivoo yhteydenottoa kerran vuodessa. Lisäksi reilut 5 % vastanneista toivoi yhteydenottoa tilin erääntyessä. Muutama vastaaja oli sitä mieltä, että joka kuukausi tai joka toinen kuukausi olisi sopiva yhteydenotto väli. Reilu 10 % puolestaan toivoi yhteydenottoa joka kolmas kuukausi. Yhteensä 24 asiakasta jätti vastaamatta tähän kysymykseen.

Kysyttäessä millä tavoin asiakkaaseen tulisi olla yhteydessä (kysymys 38), asiakkaat saivat valita useampiakin vaihtoehtoja. Kuviosta 19 voi tarkistella, millä eri tavoin asiakkaat yhteydenottoa toivoivat. 136 vastanneesta 12 toivoi yhteydenottoa sähköpostitse ja 23 verkkoviestien välityksellä. Verkkoviestit lähetetään asiakkaan omaan verkkopalveluun, josta hän kirjautuessaan omilla verkkopankkitunnuksilla voi käydä ne lukemassa.

Valtaosassa vastauksia eli 84 kappalessa, asiakkaat toivoivat sijoitusneuvojan ottavan yhteyttä puhelimitse. Kirjeitse yhteydenottoa toivoi 40 asiakasta. Huomionarvoista on, että asiakkailla oli mahdollisuus valita useampi vaihtoehto. Vastauksia tulikin yhteensä 159 kappaletta.



KUVIO 19. Millä tavalla kyselyyn vastanneet toivoisivat sijoitusneuvojan pitävän asiakkaaseen yhteyttä.

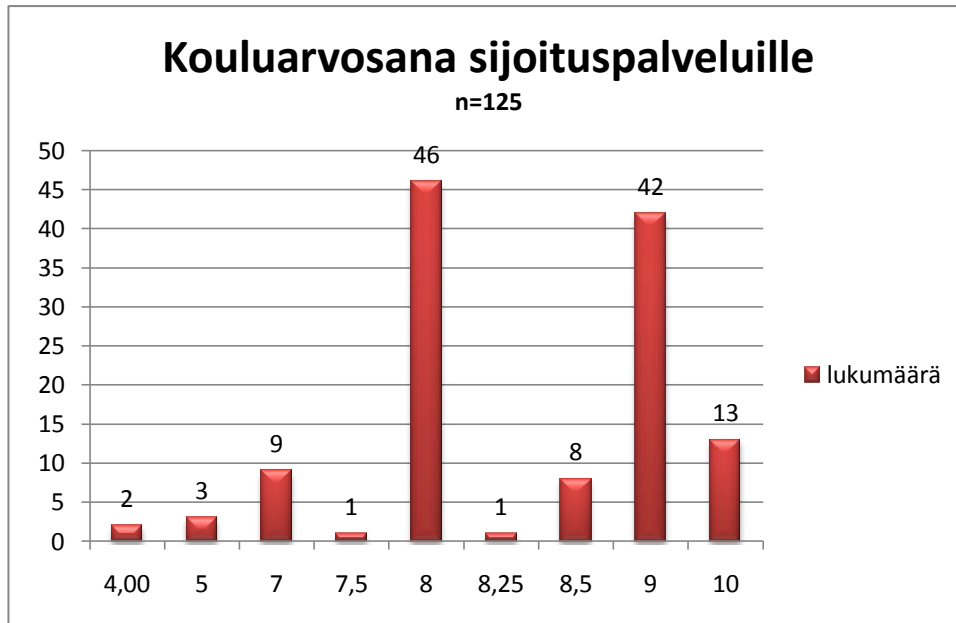
Seuraavaksi asiakkaita pyydettiin perustelemaan, miksi hän oli valinnut kyseisen yhteydenottotavan tai -tavat. Perustelut ovat liitteessä 3. Puhelinyhteydenottoja perusteltiin henkilökohtaisella, välittömällä kontaktilla. Asiakkaat, jotka toivoivat esimerkiksi kirje- tai sähköpostikontakteja, perustelivat sitä sillä, etteivät aina pääse vastaamaan puhelimeen vaan voivat lukea nämä kirjeet ja sähköpostit silloin, kun se heille parhaiten sopii. Verkkoviesteillä koettiin voivan laittaa myös monimutkaisempia viestejä ja ne oli asiakkaiden mukaan helppoa lukea samalla, kun esimerkiksi maksaa laskuja verkkopalvelussaan.

Esimerkkejä asiakkaiden perusteluista

- Asia tulee heti selväksi
- Asiat ovat silloin paperilla. Puhelimessa voi sopia paremmin ajan, milloin mennä asioimaan pankkiin.
- Ei ole sähköpostiosoitetta, voin lukea kirjeet kun minulle sopii/on aikaa.
- Koska minulla ei ole kotona nettiyhteyksiä, toivoisin että kirjeitse tulisi uusia hyviä säästö- ja sijoitusehdotuksia
- Puhelimeen ei aina pysty heti vastaamaan. Kirjeet tulee avattua varmimmin.
- Puhelimella tavoittaa helpommin ja voi tarvittaessa hälyttää ajasta.
- Sähköpostin voi lukea ja siihen voi vastata itselle parhaiten sopivaan aikaan.

4.3.11 Arvosana

Asiakkaita pyydettiin antamaan asteikolla 4 -10 kouluarvosana pankin sijoitusneuvonnalle. Arvosanan antoi kaikkiaan 125 asiakasta 136 lomakkeen palauttaneesta. Kuvioista 20 voi todeta, että 46 asiakasta antoi kouluarvosanaksi 8 ja 42 vastaanutta 125 antoi arvosanaksi 9. Hajontaa oli jonkin verran. Kaksi asiakasta antoi sijoitusneuvonnalle arvosanaksi 4 ja puolestaan 13 asiakasta antoi parhaimman arvosanan 10.



KUVIO 20. Kyselyyn vastanneiden antama arvosana sijoituspalveluille.

Asiakkaat perustelivat antamaansa arvosanaa mm. seuraavin tavoin, (liite 4). Sijoitusneuvontaa pidettiin ammattitaitoisena, mutta toisaalta asiakkaat totesivat, että aina on parantamisen varaa. Sijoitusneuvonnan todettiin myös olevan asiallista ja miellyttävää. Kritiikkiä sai se, että sijoitusneuvojat vaihtuvat tiheään, sekä se seikka, etteivät sijoitukset olleet tuottaneet tarpeeksi.

Esimerkkejä perusteluista arvosanalle:

- Ammattitaitoinen, ihmisläheinen, ystävällinen.
- Asiantunteva, neuvova, miellyttävä.
- Ei ihan kiitettävää.
- Koska minulla on sama sijoitusneuvoja melkein joka kerta.
- Läheinen, miellyttävä, huolellinen, valmistautunut
- Neuvonta tehokasta, jossakin vaiheessa jopa ärsyttävän lähelle käypää.
- On helppoa asioida ja miellyttävää. Asiakas huomioidaan.
- Ymmärrettävää, luotettavaa ja asiantuntevaa.

Viimeisessä kysymyksessä 40, asiakkaita pyydettiin esittämään toivomuksia sijoitusneuvotteluille, (liite 4). Varsinaisia toiveita tuli lopulta aika vähän. Näitä toiveita oli mm., että sijoitusten riskeistä kerrottaisiin enemmän tai että sijoitusneuvonta

tulisi antaa ymmärrettävällä kielellä. Muita toivomuksia oli, että aikataulujen tulisi pitää paikkansa ja jo ajanvarauksen yhteydessä olisi hyvä kertoa asiakkaalle syy tapaamiseen. Asiakkaat myös haluaisivat asioida aina saman sijoitusneuvojan kanssa. Osa asiakkaista toivoi myös, että pitkäaikainen asiakkuus huomioitaisiin paremmin mm. koroissa.

Esimerkkejä avoimista vastauksista:

- Enemmän riskeistä pitäisi kertoa.
- Kun kurssit nousevat, niin sitten ottaa yhteyttä.
- Jos sijoitusneuvoja pystyisi antamaan pieniä vinkkejä vaikka sähköpostilla miten pystyisin hoitamaan omat sijoitukset parhaalla mahdollisella tavalla.
- Oma sijoitusneuvottelija (aina sama).

4.3.12 Keskiarvot

Taulukkoon 3 on koottu keskiarvot vastauksista, joissa asiakkaalla oli valittavana vaihtoehtot 1 – 5. Vaihtoehto 1 oli täysin eri mieltä, vaihtoehto 2 jokseenkin eri mieltä, vaihtoehto 3 ei osaa sanoa, vaihtoehto 4 jokseenkin samaa mieltä ja vaihtoehto 5 täysin samaa mieltä.

Suurin osa keskiarvoista asettuu yli 4, jota voisi pitää hyvänä. Ainoastaan muutama asia jää keskiarvoltaan alle neljän ja vain yksi vastaus jää keskiarvoltaan alle kolmen. Alle kolmen keskiarvoon jäi kysymys numero 31. jossa tiedusteltiin sitä hoitaako asiakas itse sijoitusasioitaan verkkopalvelun avulla.

Vastanneet kokivat olevansa suhteellisen tyytyväisiä pankin sijoituspalveluihin, keskiarvon ollessa 4,07. Myös positiivinen mielikuva pankin sijoituspalveluista saa keskiarvon 4,16, kuitenkin luottamus sijoitusneuvojaan saa keskiarvoksi hieman edellisiä alemman 3,82. Luottamus pankin sijoitusneuvontaan sai siis kohtalaisen huonon arvosanan, mikä selvästi on kehittämisen arvoinen asia.

Taulukosta 3 voidaan siis todeta ne kehittämishankkeet, jotka näiden kysymysten osalta nousivat esille.

TAULUKKO 3. Keskiarvot kysymyslomakkeen kysymyksistä 8 - 36.

Nro	Kysymys	Ka.
8	Aikavarauksen tekeminen oli helppoa	4,58
9	Sain aikavarauksen haluamaani ajankohtaan	4,68
10	Sijoitusneuvoja oli valmistautunut neuvotteluun	4,52
11	Sijoitusneuvoja oli perehtynyt tilanteeseeni	4,33
12	Neuvottelussa huomioitiin tarpeen	4,45
13	Asioita havainnollistettiin neuvottelun aikana mm. kuvilla, kaavioilla tai esitteillä	4,24
14	Sijoitusneuvoja käytti ymmärrettävää kieltä	4,39
15	Minulle kerrottiin pankki- ja vakuutuspalveluiden keskittämiseduista	4,22
16	Neuvottelun aikana tehtiin sijoittajakuvan kartoitus	4,55
17	Minulle selvitettiin sijoittajakuvan tarpeellisuus	4,24
18	Sijoittajakuvan kartoituksen tulos vastasi tarpeitani	4,05
19	Ehdotetut ratkaisuesitykset olivat perusteltuja	4,09
20	Annetut sijoitusvaihtoehdot olivat johdonmukaisia	4,18
21	Sijoittajakuvan kartoitus oli mielestäni hyödyllinen	3,88
22	Sijoitusneuvojasta jäi asiantunteva kuva	4,42
23	Neuvottelun ilmapiiri oli miellyttävä	4,73
24	Minulle jäi selkeä mielikuva siitä, miten varani ovat sijoitettuna	4,36
25	Saan sijoitusneuvojalta tietoa rahastoista	4,44
26	Saan sijoitusneuvojalta tietoa säästöhenkivakuutuksista	4,05
27	Saan sijoitusneuvojalta tietoa uusista tuotteista	4,04
28	Saan sijoitusneuvojalta tietoa markkinoilla tapahtuvista muutoksista	3,72
29	Seuraan sijoitusteni arvonkehitystä itsenäisesti	3,84
30	Hoidan sijoitusasioita verkkopalvelun avulla	2,47
31	Sijoitusneuvoja pitää minun riittävästi yhteyttä	3,86
32	Luotan pankin sijoitusneuvojaan	3,82
33	Olen tyytyväinen pankin tarjoamiin sijoituspalveluihin	4,07
34	Minulla on positiivinen mielikuva pankin sijoituspalveluista	4,16
35	Olen sitoutunut Osuuspankkiin	4,3
36	Voin suositella Osuuspankin sijoituspalveluita ystäväilleni ja perheenjäsenilleni	4,11

Vaikka ymmärrettävän kielen käyttö, toisin sanoen ammattisanaston välttäminen ei keskiarvon mukaan ollut huonoimmasta päästä, sitä kommentoitiin jonkin verran avoimissa kysymyksissä. Tämän vuoksi olen ottanut asian esille yhtenä kehittämisalueena.

Säästöhenkivakuutusten ja uusista tuotteista kertominen sai huonohkon arvostuksen. Tämä asia vaatii myös kehittämistä. Samoin kuin se seikka, etteivät asiakkaat hoida itse verkkopalvelun avulla sijoituksiaan tai edes seuraa niitä kovin aktiivisesti itse.

Keskiarvojen perusteella sijoitusneuvoja ei pidä riittävästi yhteyttä asiakkaisiin. On kuitenkin huomattava, että vaihtoehto kolme oli ”en osaa sanoa”, joten tätä keskiarvoa 3,86 voidaan tulkita myös siten, että asiakkaat eivät ole ihan varmoja, pidetäänkö heihin riittävästi yhteyttä.

Sijoittajakuvan kartoituksen hyödyllisyys sai arvostanaksi hieman yli neljän, samoin kuin se, miten asiakkaat kokivat ehdotettujen ratkaisuesitysten perustelluiksi. Keskiarvo ei sinänsä ole huono, mutta jää jonkin verran parhaimmista keskiarvoista. Moni tiesi, että sijoittajakuvan kartoitus oli tehty, (keskiarvo 4,55), mutta hieman erimielisiä vastanneet olivat siitä, oliko sijoittajakuvan kartoitus tarpeellinen.

Parhaimmat keskiarvot tulivat aikavarauksista, siitä miten sijoitusneuvoja oli perehtynyt asiakkaan tilanteeseen ja itse neuvotteluun. Neuvottelun ilmapiiri ja sijoitusneuvojan asiantuntevuus olivat myös seikkoja, jotka saivat parhaimmat keskiarvot.

5 SIOITUSPALVELUIDEN MYYNTITYÖN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tutkimuksen tavoitteena oli nostaa esille kehittämiskohteita, joiden avulla voidaan kehittää sijoituspalveluiden myyntityötä. Tarkoituksena oli näin löytää sellaisia asioita, jotka johtaisivat henkilökohtaisen myyntityön kehittämiseen ja palvelun laadun parantamiseen. Tutkimustulokset olivat osin tiedossa ja toivat osaltaan vahvistusta näihin asioihin. Kehittämiskohteita pohdittiin yhdessä sijoituspäällikön ja sijoitusneuvojen kesken paneelikeskustelussa.

5.1 Tutkimustulosten yhteenveto ja kehittämiskohteet

Tuloksista voi päätellä, että asiakkaat ovat suhteellisen tyytyväisiä saamaansa sijoitusneuvontaan. Suurin osa vastanneista pitää Forssan Seudun Osuuspankkia pääasiallisena pankkinaan, mutta yllättävän moni asioi myös muissa pankeissa. Tässä on selkeästi yksi kehittämiskohde, että saadaan asiakkaat keskittämään kaikki pankki- ja vakuutuspalvelut Osuuspankkiin.

Sijoitusneuvonnan taso koettiin hyväksi ja aikavarauksen tekeminen on asiakkaista melko helppoa. Aikavaraus myös saadaan pääsääntöisesti siihen ajankohtaan, mikä asiakkaalle parhaiten sopii.

Asiakkaat kokivat, että sijoitusneuvoja oli perehtynyt ennalta heidän tilanteeseen ja tapaamiseen ylipäänsä. Sijoitusneuvoja myös havainnollisti kertomiaan asioita kohtuullisesti kaavioin, kuvin tai esittein. Lisäksi suurin osa asiakkaista koki saavansa palvelua ymmärrettävällä kielellä, eikä sijoitusneuvoja näin ollen käyttänyt liikaa ammattisanastoa.

Noin joka 7. asiakas ei tiennyt oliko kuullut pankki- ja vakuutuspalveluiden keskittämiseduista, mikä selvästi on puutteellista. Pankki on sitoutunut strategiassaan tarjoamaan asiakkaille parhaat keskittämisedut, joten on oleellista, että niistä myös kerrotaan asiakkaille.

Sijoittajakuvan kartoitus tehdään pääsääntöisesti kaikille sijoitusneuvottelussa käyneille asiakkaille. Kuitenkin osa asiakkaista ei ollut varma, tehtiinkö neuvottelun aikana sijoittajakuvan kartoitus. Tähän voi vaikuttaa se, ettei sijoittajakuvan kartoitusta ole ymmärretty kunnolla tai sitä ei ole selitetty riittävän perusteellisesti. Monesti jo terminä sijoittajakuvan kartoitus voi aiheuttaa hämmennystä, ellei sitä perustele ja siitä kerro riittävästi.

Sijoittajakuvan kartoituksen tarpeellisuudesta asiakkaat eivät olleet täysin vakuutuneita. Siitä vastasiko sijoittajakuvan kartoitus asiakkaiden tarpeita epäili yllättävän moni asiakas. Joka kuudes asiakas ei osannut sanoa, olivatko annetut ratkaisuesitykset perusteltuja. Hieman ristiriidassa on se seikka, etteivät asiakkaat tiedosta kartoituksen tarpeellisuutta, vaikka annettuja sijoitusneuvoja piti kaikesta huolimatta johdonmukaisina hieman vajaa 90 % vastanneista.

Asiakkaat vaikuttivat kaipaavan perusteluja sijoitusneuvoille hieman aiempaa enemmän, samoin kuin sijoittajakuvan kartoituksen tekemistä ylipäänsä, sillä ainoastaan 65 % asiakkaista piti sijoittajakuvan kartoitusta hyödyllisenä. Oikein käytettynä ja perusteltuna sijoittajakuva kuitenkin antaa jokaiselle asiakkaalle juuri hänelle sopivat sijoitusvaihtoehdot.

Suurin osa asiakkaista koki sijoitusneuvonnan ilmapiirin miellyttäväksi ja sijoitusneuvojan asiantuntevaksi. Sijoitusneuvojalta sai kohtuullisen hyvin tietoa rahastoista ja uusista tuotteista, mutta hieman huonommin säästöhenkivakuutuksista ja markkinoilla tapahtuvista muutoksista. Markkinoilla tapahtuvista muutoksista tiedottaminen on korostunut varmasti talouden taantumassa. Asiakkaat kaipaavat tietoa nopeammin, koska pelkäävät mahdollisia laskuja sijoitusten arvossa. Asiakkaat ovat tottuneet asioimaan sijoitusneuvojan luona, eivätkä välttämättä osaa itse hoitaa sijoitusasioitaan verkkopalvelun avulla. Monelta puuttuu luottamus omiin taitoihin tai toisaalta asiakkaat kaipaavat sijoitusneuvojalta näkemystä ja vahvistusta omiin ajatuksiin.

Luottamus sijoitusneuvontaan oli kohtuullista. Noin 73 % luotti sijoitusneuvontaan, mutta yllättävän moni, ei osannut sanoa luottaako vai ei. Ja toisaalta joka 10. asiakas ei luota sijoitusneuvontaa. Asiakkaiden luottamuksen hienoinen puute voidaan nähdä kehittämiskohteena, mutta itse luottamuksen parantaminen voi olla ongelmallista. Luottamus syntyy yleensä pitkän ajan kuluessa ja asiakkaiden kokema

sijoitusneuvojen vaihtuvuus voi olla syy siihen, ettei luottamus ole vielä ehtinyt rakentua. Luottamusta on voinut horjuttaa myös globaali talouden tila, joka on saanut monet asiakkaat huolestumaan sijoitusten arvonkehityksestä.

Vastauksista voi nähdä, että asiakkaat ovat sitoutuneita Forssan Seudun Osuuspankkiin ja heillä on positiivinen mielikuva pankin sijoituspalveluista. Noin 80 % myös suosittelisi Osuuspankin sijoituspalveluita myös ystävilleen ja perheenjäsenilleen.

Yhteydenottoa asiakkaat toivoivat yllättävän paljon silloin, kun markkinoilla tapahtuu muutoksia. Joka viides vastanneista toivoi yhteydenottoa aina markkinamuutosten yhteydessä. Tämä on kuitenkin lähes mahdoton toteuttaa. Pankin sijoitusasiakkaita on 2360 tällä hetkellä. Yksittäisiä asiakassalkkuja on vaikea seurata jatkuvasti. Yhteydenotot tapahtuvat sovitusti noin kerran vuodessa. Joidenkin asiakkaiden kanssa on voitu sopia kuitenkin tiheämmästä seurannasta, mikäli sijoitusten arvo on kovin laskenut ja varoja saatetaan tarvita piakkoin. Asiakkaat voivat myös seurata itse sijoitusten arvon kehitystä. Kuitenkin vain hyvin harva käyttää tätä mahdollisuutta hyväkseen.

5.2 Kehittämiskohteiden pohdinta paneelikeskustelussa

Tutkimuksen analysointivaiheen jälkeen pidettiin sijoituspäällikön ja sijoitusneuvojen kesken paneelikeskustelu, jossa pohdittiin esiin tulleita kehityskohteita. Paneelikeskusteluun päädyttiin, koska projektin kesto on sen verran lyhyt, ettei tutkimuksessa esiin tulleita kehitysehdotuksia ehditä ottaa käytäntöön. Toisaalta niiden vaikutuksia käytännön työssä olisi myös vaikea tutkia juuri tästä syystä. Seuranta-tutkimus voidaan yleensä toteuttaa vasta, kun kehittämistoimenpiteet on otettu käytäntöön ja niiden käyttöönotosta on kulunut jonkin aikaa.

Vaikka osa tutkimuksessa esiin tulleista asioista olikin jo tiedossa, vahvensi tutkimus käsitystä asiakkaiden ajatuksista sijoittajakuvan kartoituksesta ja sijoitusneuvotteluista. Paneelikeskustelulla puolestaan tutkijalle selveni ajatus kehittämiskoh-

teiden oikeellisuudesta. Sijoituspäällikön mukaan tutkimuksesta ilmenneet kehitysideat otetaan käytäntöön, eikä tutkimus tämän vuoksi ollut tarpeeton. Vaikka tutkimus ei tuonut varsinaisesti suuria ja kovin mullistavia kehitystarpeita, on asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvä välillä mitata.

Paneelikeskustelussa pohdittiin siis niitä kehittämiskohteita, jotka nousivat esille tutkimuksen pohjalta. Keskustelussa käsiteltiin niitä seikkoja, jotka tutkimuksen tekijän mukaan olivat nousseet tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi. Keskustelussa olivat mukana sijoituspäällikkö ja viisi sijoitusneuvojaa. Yksi sijoitusneuvojista ei päässyt osallistumaan paneelikeskusteluun. Paneelikeskustelu kesti noin kaksi tuntia, minkä aikana käytiin läpi tulokset ja niiden pohjalta esiin tulleet kehittämisideat. Näistä tarkoitus oli priorisoida ne keskeisimmät kohteet, joihin tulisi panostaa jatkossa. Näitä seikkoja olivat mm. ajanvarauksen kestosta kertominen aikaa varatessa, eri tuotteista ja keskittämiseduista kertominen, ammattisanaston käyttö, toiveet samasta ns. omasta sijoitusneuvojasta, sijoittajakuvan kartoituksen perustelevinen, verkkopalveluihin ohjaaminen, muiden pankkien käyttö sekä toiveet yhteydenotoista.

Monet esiin tulleet seikat olivat osittain jo sijoitusneuvojien tiedossa ja ovatkin sellaisia, jotka lähinnä vaativat muistamista. Muistamista vaatii mm. se seikka, että asiakkaalle kerrotaan, kuinka pitkä aika sijoitusneuvotteluun on varattu ja minkälaisia asioita on tarkoitus yhdessä käydä läpi. Pitkälle kehitetyt sovellukset ohjaavat sijoitusneuvojien toimintaa ja oikein käytettynä ne auttavat muistamaan kaikki eri asiat, joita asiakkaiden kanssa tulisi käydä läpi.

Yksi merkittävä seikka, joka tutkimuksessa tuli esiin, on se, että asiakkaat asioivat usein myös toisessa, kenties useammassakin muussa pankissa. Välttämättä asiakas ei asioi sijoitusasioissa, mutta hänellä saattaa olla tilejä tai muita pankkipalveluita muualla. Keskittämisasiakkaat ovat pankille tärkeitä, joten jokaisessa tapauksessa tulisi muistaa myös tiedustella muiden pankkien käytöstä. Myös asiakas hyötyy keskittämisestä.

Huonohkon arvosanan tutkimuksessa sijoitusneuvojat saivat mm. siitä, etteivät asiakkaat tienneet oliko heille kerrottu säästöhenkivakuutuksista tai uusista tuotteista tai olivat sitä mieltä, ettei heille oltu kerrottu aiheesta. Tämä vaatii sijoitusneuvojilta muistamista. Tuotteita on paljon ja sijoitusneuvojien tehtäviksi jää esitel-

lä asiakkaille hänelle sopivimmat tuotteet. Tuotteita on paljon ja sen vuoksi sijoitusneuvonnan antaminen vaatii paitsi pelisilmää, myös oikeanlaisten kysymysten asettelua, että saadaan asiakkaan tarpeet selville. Säästöhenkivakuutusten kohdalla kysymys voi olla esim. lahjoittamisesta, perintöverosuunnittelusta tai kenties yksinkertaisesti itselle säästämistä. Asiakkaan tarpeet tulee kuitenkin selvittää, eikä olettaa asioita asiakkaan puolesta. Tällöin voi jäädä tärkeä seikka huomaamatta ja jokin olennainen tuote esittelemättä. Myös tämä asia vaatii kehittämistä ja muistamista sijoitusneuvonnassa. Lisäksi tuotetietoja kerrottaessa tulisi muistaa välttää ammattisanaston käyttöä. Asiakkaalle voi jäädä hyvin epävarma olo tuotteista ja sijoitustoiminnasta ylipäänsä, mikäli hän ei ole ymmärtänyt keskustelun kulkua.

Kriittisimmät asiakkaat ovat usein sellaisia, joilla on jokin huono kokemus taustalla. He ovat kenties sijoittaneet edellisen laman aikana ja odottavat vielä sijoitusten arvon nousua. Tämän vuoksi luottamus sijoitusneuvontaan ja/ tai - neuvojiin voi heidän osaltaan olla heikompaa. Luottamus on asia, joka rakentuu pitkällä aikavälillä, eikä välttämättä ole hetkessä korjattavissa. Asiakkaan huomatessa ajan kanssa, että sijoitusneuvoja on toiminut heidän toiveidensa mukaisesti, syntyy varsinainen luottamussuhde.

Paneelikeskustelussa tuli ilmi, että OP-Pohjolassa olisi ryhmätasoisesti toivottavaa kehittää myös sellainen järjestelmä, josta asiakkaalle saisi yhdelle paperille kootusti kaikki tämän pankkiasioinnin tiedot saldoineen. Nyt näitä tietoja kerätään eri sovelluksista ja tulostetaan asiakkaalle eri paikoista. Liittämällä asiakkaan kaikki sijoitustuotteet arvopaperisäilytykseen, asiakas saa kattavasti tietoa sijoitusten tuoton kehityksestä yhdestä paikasta. Tämä ei kuitenkaan kata muita kuin säästämisen ja sijoittamisen tuotteita. Arvopaperisäilytystä tulisi myydä sellaisille asiakkaille aktiivisemmin, jotka edes hieman seuraavat itsenäisesti sijoitusten arvonkehitystä. Seuranta säilytyksen avulla on huomattavasti helpompaa kuin ilman sitä.

Käytännön työssä esiin on tullut se seikka, että monesti asiakkaat, jotka sijoittavat varansa talletustileille, eivätkä kaipaa muita sijoitustuotteita, ovat niitä joiden on usein hankala ymmärtää sijoittajakuvan tarpeellisuutta. Tutkimuksen mukaan sijoittajakuvan kartoituksen tarpeellisuus ei ole kaikille asiakkaille täysin selvää. Tärkeää onkin, että sijoitusneuvoja kiinnittää jatkossa erityistä huomiota sen peruste-

lemiselle, miksi sijoittajakuvan kartoitus ylipäänsä tehdään. Sijoitusneuvotteluissa tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, että sijoittajakuvaa pohditaan ja esitellään asiakkaan näkökulmasta ja selvennetään asiakkaalle tarkemmin. Sijoituspäällikkö voi havainnointitilanteissa kiinnittää huomiota siihen, miten kartoitus perustellaan asiakkaille. Havainnoiteja suoritetaan kaksi vuodessa, mikä tarkoittaa, että sijoituspäällikkö on mukana sijoitusneuvottelussa ja havainnoi sijoitusneuvojan toimintaa neuvottelun kuluessa. Havainnoinnilla pyritään paitsi kehittämään sijoitusneuvontaa, myös jakamaan tietoa havainnointien pohjalta.

Paneelikeskustelussa pohdittiin asiakkaiden toivomusta siitä, että heitä palvelisi aina sama sijoitusneuvoja. Sairaslomien ja vuosilomien vuoksi se on välillä mahdotonta järjestää, mutta esimerkiksi sairauslomatapauksissa pohdittiin sitä, pitäisikö asiakkaalle kuitenkin antaa mahdollisuus valita tuleeko hän toisen sijoitusneuvojan luo vai odottaako sairauslomalta palaavaa ns. omaa sijoitusneuvojaa. Asiaa pohdituamme päätimme paneelikeskustelun aikana, että annamme asiakkaalle mahdollisuuden valintaan. Pyrimme soittamaan ja ilmoittamaan asiakkaalle sijoitusneuvojan esteellisyydestä, mikäli tämä on aina asioinut saman sijoitusneuvojan kanssa. Tällä tavoin voimme parantaa asiakkaiden toiveita asioinnista saman sijoitusneuvojan kanssa.

Yhteydenottovälit nousivat tutkimuksen pohjalta kehittämisen kohteeksi. Monet asiakkaat toivoivat yhteydenottoa aina, kun markkinoilla tapahtuu muutoksia. Tämä todettiin käytännössä mahdottomaksi järjestää. Yhdellä sijoitusneuvojalla on noin 400–500 asiakasta, joihin tulisi olla yhteydessä. Käytännössä jokaisen asiakassalkun jatkuva seuraaminen tuottaa ongelmia. Pankkiin ollaan palkkaamassa yhtä uutta sijoitusneuvojaa, joten omien salkkuasiakkaiden koko pienenee sitä myötä hiukan ja tällöin on helpompaa seurata useammin sellaisten asiakkaiden salkkuja, jotka toivovat tiheämpää yhteydenottoa tai joiden sijoitukset vaativat seuranta useammin. Lisäksi pankkiin ollaan perustamassa uutta OP-Private – yksikköä, joka tarjoaa yksilöllistä täyden valtakirjan varainhoitoa sitä haluaville. OP-Private – palvelun asiakkaat tuovat hoidettavaksi rahamäärällisesti isoja salkkuja ja uskovat varat varainhoitajien käsiin. OP-Private – palvelu voi käsittää myös konsultoivaa varainhoitoa, mikä tarkoittaa, että asiakkaat itse tekevät päätökset, mutta pyytävät apua salkun rakentamisessa tai osto- ja myyntivinkeissä.

Tutkimuksen mukaan kehittämistä kaipaa myös asiakkaiden ohjaus verkkopalveluun. Ongelmaksi voi muodostua iäkkäiden asiakkaiden osuus. Heidän on usein vaikeampi opetella verkkopalvelun käyttöä, koska eivät ole tottuneet käyttämään tietokoneita. Verkkopalvelun avulla sijoitusten seuranta on kuitenkin helppoa ja sitä kautta voi myös itse huomata mahdolliset muutostarpeet sijoitusten suhteen. Sijoitusneuvojien tehtäväksi jää selventää ja opastaa asiakkaita enemmän käyttämään verkkopalvelua.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli perehtyä henkilökohtaiseen myyntityöhön ja asiakkuudenhallintaan. Lisäksi kehittämistehtävässä tuli selvittää asiakastyytyväisyyttä pankin varallisuudenhoidopalveluissa, tehdä myyntityön kehittämissuunnitelma ja arvioida sitä.

Asiakkaiden palveleminen pankissa on asiakkaiden kokonaistilanteiden arviointia ja sopivien tuotteiden löytämistä näihin tarpeisiin. Hyvä myyjä osaa kuunnella asiakasta, viestiä selkeästi ja huomioida asiakkaiden tarpeet. Asiakastapaamisiin tulee valmistautua huolella. Itse asiakastapaamisessa tulisi pyrkiä saattamaan kauppa päätökseen ensimmäisellä tapaamisella. Kaupan teon jälkeen on tärkeää olla säännöllisesti yhteydessä asiakkaisiin.

Myynnin johtamisen keinoin voidaan pyrkiä vaikuttamaan paitsi myyntityöhön myös ilmapiiriin. Esimiehen tehtävä on paitsi kannustaa ja antaa tukea myyntityötä, tukea jokaisen henkilökohtaisia ominaisuuksia yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Kaikkien sijoitusneuvojien tavoitteiden ei tarvitse olla samanlaisia, johtuen jokaisen henkilökohtaisista vahvuuksista.

Asiakkuuden hallinnan keinoin pankki voi kohdentaa myyntiresurssit tuottavampiin asiakkuuksiin. Jotkut asiakkuudet aiheuttavat vaan kustannuksia, eivätkä välttämättä ole pidemmälläkään tähtäimellä kannattavia. Pankin tulee tarkkaan analysoida mitkä asiakkuudet ovat kehittämisen arvoisia.

Osana kehittämistehtävää oli tutkimuksen tekeminen sijoittaja-asiakkaiden keskuudessa. Jälkeenpäin ajatellen postitse lähetettyä kyselyä olisi voinut täydentää Internetin välityksellä tehtävällä kyselyllä, näin olisi voitu saada enemmän vastauksia. Kysymyslomaketta arvioitaessa, osa kysymyksistä tuntui jälkeenpäin ajattelun hieman naiiveilta. Viittaan tässä mm. kysymykseen numero seitsemän, jossa kysyttiin asiakkaan mielikuvaa siitä, mistä asiakas saa parasta sijoitusneuvontaa. Kysely lähetettiin kuitenkin ainoastaan Forssan Seudun Osuuspankin asiakkaille, joten oli melko odotettavissa olevaa, että suurin osa vastanneista koki saavansa parasta sijoitusneuvontaa juuri osuuspankista. Kyselylomakkeen pohtimiseen ja suunnitteluun olisi näin voinut käyttää hieman enemmän aikaa.

Sijoitusneuvojat ovat välillä melkoisien haasteiden edessä mm. markkinatilanteen muutoksista johtuen. Tutkimuksen teon ajankohta oli haasteellinen talouden kriisin vuoksi. Kuitenkin tutkimukseen osallistuneet antoivat oman mielipiteensä asioihin, antamatta ajankohdan vaikuttaa siihen. Ajankohdalla olisi voinut olla negatiivinen vaikutus asioiden tarkisteluun. Tutkimuksessa esiin tulleita asioita pystytään korjaamaan ja se on tarkoituksenmukaistakin. Jokainen sijoitusneuvoja voi omalla toiminnallaan edesauttaa parantamaan asiakkaiden kokemuksia käydyistä neuvotteluista. Tutkimus osoitti, että kehittämistä tarvitaan ja asiakkaiden näkemyksiä on hyvä välillä selvittää. Joitakin asioita pitää helposti liian itsestään selvinä.

Vaikka sijoitusneuvonnan tasoa pidettiin nyt hyvänä, siihen ei voi tuudittautua. Asiakkaat vaikuttivat tyytyväisiltä, antamalla hyvää palautetta, silti monella asiakkaalla on asiointia myös muissa pankeissa. Strategian mukaan pankki on sitoutunut tarjoamaan parhaat keskittämisedut. On siis jokaisen sijoitusneuvojan vastuulla kertoa niistä asiakkaille ja näin pyrkiä saamaan lisää keskittäjäasiakkaita.

Muistamista vaativien kehitysideoiden, kuten keskittämiseduista kertomisen tai sijoittajakuvan kartoituksen perustelemisen kohdalla, jokaisen sijoitusneuvojan velvollisuus on huolehtia omalta osaltaan siitä, että muistaa jatkossa käsitellä asiakkaiden kanssa myös näitä asioita. Esimerkiksi muistilistan tekeminen itselleen niistä asioista, mitä sijoitusneuvottelussa tulee asiakkaan kanssa käydä läpi, voisi olla yksi vaihtoehto. Esimies voi osaltaan seurata sijoitusneuvojan toimintaa ja tämän kehittymistä mm. sitä kautta, mitä järjestelmiin asiakkaan kohdalla on kirjattu.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että asiakkaat eivät itse osaa tai halua seurata sijoitusten arvon kehitystä. Asiakkaat odottavat sijoitusneuvojan tekevän sen heidän puolesta. Kaikkien asiakkaiden sijoitussalkkua ei kuitenkaan tarvitse seurata. Seuranta-väli sovitaan jokaisen asiakkaan kanssa erikseen. Seurannalla vahvistetaan positiivista mielikuvaa pankista ja vahvistetaan asiakkaan ja pankin välistä luottamussuhdetta.

Tutkimuksen perusteella asiakkaat kokivat, että sijoitusneuvoja oli perehtynyt heidän tilanteeseensa. Lisäksi moni koki saaneensa palvelua ymmärrettävällä kielellä, ilman liiallista ammattisanaston käyttöä. Sijoittajakuvan kartoitus tehdään kaikille sijoitusneuvottelussa käyville asiakkaille. Kuitenkaan osa asiakkaista ei edes tiennyt oliko kartoitusta tehty. Asiakkaat eivät myöskään olleet täysin vakuuttuneita

sijoittajakuvan kartoituksen tarpeellisuudesta, vaikka 90 % kyselyyn vastanneista pitikin annettuja sijoitusneuvoja johdonmukaisina. Sijoittajakuvan kartoituksen tekemisen perusteluille tulee jatkossa selkeästi kiinnittää enemmän huomioita.

Muita tutkimuksessa esiin tulleita seikkoja olivat säästöhenkivakuutuksista ja uusista tuotteista kertominen. Asiakkaiden kokemusten perusteella näistä asioista ei selkeästi kerrota riittävästi. Myös näistä asioista kertominen vaatii muistamista. Jokaisen sijoitusneuvojan tuleekin pitää itse huolta näiden asioiden esille tuomisessa sijoitusneuvotteluissa. Muita esiin tulleita seikkoja olivat mm. se, että asiakkaat haluaisivat asioida aina saman sijoitusneuvojan kanssa. Tämä seikka vaatii keskustelua pankin toimintaperiaatteista. Nykyisellään pyritään siihen, että kuka tahansa sijoitusneuvojista voi ottaa kenen tahansa asiakkaan vastaan.

Paneelikeskustelussa varsinaista pohdintaa ei niinkään syntynyt, vaan asioiden pikemminkin todettiin tutkimuksen pohjalta näin olevan. Kehittämisideat itsessään hyväksyttiin ja yhteisesti todettiin, että jokainen voi toimillaan pyrkiä kehittämään omaa myyntityötään. Jokaisella sijoitusneuvojalla on oma tapa toimia. Toisen tapa tehdä jokin asia voi olla parempi kuin toisen. Tämän vuoksi sovittiin paitsi osaamisen jakamisesta yksikön sisällä, myös yksittäisten onnistumisten jakamisesta.

Paneelikeskustelussa tuli ilmi, että OP-Pohjola – ryhmässä voisi kehittää ohjelman, jonka avulla asiakkaalle saisi tulostettua kaikki hänen asiointinsa yhdelle arkille. Kokemuksesta voidaan todeta asiakkaiden kaipaavan sitä. Sijoituksista kyseiset tiedot saadaan, mikäli asiakkaalla on arvopaperisäilytys. Siihen voidaan liittää asiakkaan kaikki sijoitusasiat.

Tutkimuksen tekeminen sinänsä oli mielenkiintoinen projekti ja antoi lisää näkemystä siitä, minkälaisia ajatuksia asiakkailla on käydyistä sijoitusneuvotteluista ja sijoitusneuvojista. Tutkija itse toimii sijoitusneuvojana pankissa ja myös oman työn kannalta tutkimus oli erittäin valaiseva. Olisi ollut hyvin mielenkiintoista tehdä seurantatutkimus kehitysideoiden käyttöön ottamisen jälkeen. Näin olisi voinut nähdä, oliko ideoista apua.

LÄHTEET

Ahonen J., Rautakorpi P. 2008. Arvoketjun johtaminen: totuuksia tuloksellisuudesta. Helsinki: WSOYpro.

Aktia, henkilöasiakkaat. [Verkkosivusto]. Asiakasedut. [Viitattu 21.4.2010]. Saatavissa: www.aktia.fi/asiakasedut

Alalääkkölä L. 1993. Osataanko palveluja markkinoida. Porvoo: WSOY

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

Asiakastyytyväisyystutkimus Forssan Seudun Osuuspankissa 2003.

Finanssivalvonta. [Verkkosivusto]. Rahoitusvälineiden markkinat – direktiivi. [viitattu 21.4.2010]. Saatavissa:

http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saastajalle/Tuotteet_ ja _palvelut/Documents/MiFID_Kuluttajan_ohje.pdf

Forssan Seudun Osuuspankki vuosi 2009.

Heikkilä T, 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Oy Edita Ab

Hellman K., Värilä S. 2009. Arvokas asiakas. Asiakaspääoman, asiakaskannattavuuden ja asiakasriskien johtaminen. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Hämäläinen J, 1999. Luonnollinen palvelu. Kohtele asiakasta kun itseäsi. Kuopio: Luma.

Isoaho M. 2007. Rohkea johtaja. Helsinki: WSOYpro.

Juvonen O E. 2002. Voitto kotiin – ei kilpailijalle! Helsinki: Talentum.

Kaario K., Pennanen R., Storbacka K., Mäkinen H-L. 2004. Arvomyynnillä kasvuun. Helsinki: WSOY.

Kannisto P, Kannisto S, 2008, Asiakaspalvelu. Tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä. Tampere: AMK-kustannus.

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

Lehtinen J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lämsä A-M ja Uusitalo O., 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mattinen H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum Media Oy.

Mäntyneva M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva M. 2002. Kannattava markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Nieminen T., Tomperi S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.

Nordea, henkilöasiakkaat [Verkkosivusto]. Asiakasedut. [Viitattu 21.4.2010]. Saatavissa: <http://www.nordea.fi/Henkilöasiakkaat/Asiakasedut/700014.html>

OP-Pohjola -ryhmän strategia.

Pekkarinen U., Pekkarinen E., Vornanen J. 2006. Menestyvän myyjän käsikirja. WSOY

Pentikäinen M. 2009. Ensiaskleet esimiehenä. Helsinki: WSOYpro.

Reinboth C, 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.

Rissanen T, 2005. Yrittäjän käsikirja 2005: hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Kuopio: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY

Rubanovitsch M. & Aalto E. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. Helsinki: WSOYpro.

Sampo Pankki. Henkilöasiakkaat. [Verkkosivusto]. Päivittaiset raha-asiat. [Viitattu 21.4.2010]. Saatavissa: <http://www.sampopankki.fi/fi-fi/Henkiloasiakkaat/PaivittaisetRahaAsiat/Tilit/Tuotteetjapalvelut/Pages/Tuotteetjapalvelut.aspx>

Selin E., Selin J. 2005. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakasrajapintojen hallintaan. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Yhteiskuntatieteellinen verkkoarkisto. [Verkkosivusto]. Tutkimuksen reliabiliteetti ja validius.[Viitattu 21.4.2010]. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>

Ylikoski T., Järvinen R. & Rosti P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestys finanssialalla. Vammalan Kirjapaino Oy

LIITTEET

LIITE 1 Kysymyslomake

LIITE 2 Miksi valitsitte kyseisen pankin sijoitusneuvonnan parhaimmaksi?

LIITE 3 Miten toivotte pankin/sijoitusneuvojan olevan teihin yhteydessä?

LIITE 4 Perustelut annetulle arvosanalle

LIITE 5 Toivomuksia sijoitusneuvotteluille

LIITE 6 Paneelikeskustelun runko

LIITE 1 : Kysymyslomake

KYSYMYSLOMAKE

Taustatiedot

1. Ikä _____

2. Sukupuoli

3. Pääasiallinen toimenne _____

1 mies

2 nainen

Vastatkaa valitsemalla yksi seuraavista vaihtoehdoista.

Ympyröikää valitsemanne vaihtoehto.

4. Kuinka pitkään olette olleet

5. Onko Forssan Seudun Osuuspankki

Forssan Seudun Osuuspankin asiakkaana?

Teidän pääasiallinen pankkinne?

1 alle 5 vuotta

1 kyllä

2 5 - 10 vuotta

2 ei

3 yli 10 vuotta

6. Minulla on pankkiasiointia ja/tai sijoituksia

7. Saan parasta sijoitusneuvontaa mielestäni

myös seuraavissa pankeissa (tarvittaessa voitte

seuraavasta pankista

valita useampia vaihtoehtoja)

1 Nordea

1 Forssan Seudun Osuuspankki

2 Sampo Pankki

2 Nordea

3 Someron Säästöpankki

3 Sampo Pankki

4 S-Pankki

4 Someron Säästöpankki

5 Tapiola Pankki

5 S-Pankki

6 muualla, missä _____

6 Tapiola Pankki

7 jokin muu, mikä _____

Perustelkaa, miksi valitsitte kyseisen pankin sijoitusneuvonnan parhaimmaksi

Asteikolla 5-1, valitkaa yksi seuraavista vaihtoehdoista jokaisen väittämän kohdalla.

5 = täysin samaa mieltä, 4= jokseenkin samaa mieltä, 3 = en osaa sanoa, 2= jokseenkin eri mieltä,

1= täysin eri mieltä

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
8. Aikavarauksen tekeminen oli helppoa	5	4	3	2	1
9. Sain aikavarauksen haluamaani ajankohtaan	5	4	3	2	1
10. Sijoitusneuvoja oli valmistautunut neuvotteluun	5	4	3	2	1
11. Sijoitusneuvoja oli perehtynyt tilanteeseeni	5	4	3	2	1
12. Neuvottelussa huomioitiin tarpeeni	5	4	3	2	1
13. Asioita havainnollistettiin neuvottelun aikana mm. kuvilla, kaavioilla tai esitteillä	5	4	3	2	1
14. Sijoitusneuvoja käytti ymmärrettävää kieltä	5	4	3	2	1
15. Minulle kerrottiin pankki- ja vakuutuspalveluiden keskittämiseduista	5	4	3	2	1
16. Neuvottelun aikana tehtiin sijoittajakuvan kartoitus	5	4	3	2	1
17. Minulle selvitettiin sijoittajakuvan kartoituksen tarpeellisuus	5	4	3	2	1
18. Sijoittajakuvan kartoituksen tulos vastasi tarpeitani	5	4	3	2	1
19. Ehdotetut ratkaisuesitykset olivat perusteltuja	5	4	3	2	1
20. Annetut sijoitusvaihtoehdot olivat johdonmukaisia	5	4	3	2	1
21. Sijoittajakuvan kartoitus on mielestäni hyödyllinen	5	4	3	2	1
22. Sijoitusneuvojasta jäi asiantunteva kuva	5	4	3	2	1
23. Neuvottelun ilmapiiri oli miellyttävä	5	4	3	2	1
24. Minulle jäi selkeä mielikuva siitä, miten varani ovat sijoitettuna	5	4	3	2	1

	täysin samaa mieltä	jokseenkin samaa mieltä	en osaa sanoa	jokseenkin eri mieltä	täysin eri mieltä
25. Saan sijoitusneuvojalta tietoa rahastoista	5	4	3	2	1
26. Saan sijoitusneuvojalta tietoa säästöhenkivakuutuksista	5	4	3	2	1
27. Saan sijoitusneuvojalta tietoa uusista sijoitustuotteista	5	4	3	2	1
28. Saan sijoitusneuvojalta tietoa markkinoilla tapahtuvista muutoksista	5	4	3	2	1
29. Seuraan sijoitusteni arvonkehitystä itsenäisesti	5	4	3	2	1
30. Hoidan sijoitusasioita verkkopalvelun avulla	5	4	3	2	1
31. Sijoitusneuvoja pitää minuun riittävästi yhteyttä	5	4	3	2	1
32. Luotan pankin sijoitusneuvontaan	5	4	3	2	1
33. Olen tyytyväinen pankin tarjoamiin sijoituspalveluihin	5	4	3	2	1
34. Minulla on positiivinen mielikuva pankin sijoituspalveluista	5	4	3	2	1
35. Olen sitoutunut Osuuspankkiin	5	4	3	2	1
36. Voin suositella Osuuspankin sijoituspalveluita ystäväilleni ja perheenjäsenilleni	5	4	3	2	1

Vastatkaa seuraaviin kysymyksiin omin sanoin.

37. Kuinka usein toivotte pankin sijoitusneuvojan olevan Teihin yhteydessä?

38. Miten toivotte pankin/sijoitusneuvojan pitävän Teihin yhteyttä (esim. kirjeitse, puhelimitse, verkkoviesteillä tms.)

Perustelkaa miksi valitsitte tämän tavan

39. Minkä kouluarvosanan (4 - 10) antaisitte Forssan Seudun Osuuspankin sijoitusneuvonnalle? _____

Perustelkaa, miksi annoitte kyseisen arvosanan

40. Lopuksi pyytäisin kertomaan, minkälaisia toivomuksia Teillä on sijoitusneuvotteluille

Kiitos vastauksistanne!

LIITE 2: Avoimen kysymyksen vastaukset: Miksi valitsitte kyseisen pankin sijoitusneuvonnan parhaimmaksi.

Ainoa pankki jossa asioin.

Ainoa pankki missä asioin.

Ainoa, jonka kanssa aiheesta on keskusteltu.

Ainoa, jossa asioin.

Aktiivisuus

Aloitteleva sijoittaja.

Ammattitaitoinen ja ystävällinen henkilökunta.

Asiantuntevaa ja asiakkaan tarpeet huomioon ottava.

Asiantuntevaa palvelua

Asiat ovat hoituneet hyvin koko pienen ikäni OP:ssa. Myös vanhemmat ja isovanhemmat ovat/olivat OP:n asiakkaita.

Asiat ovat hoituneet sujuvasti ja asiantuntevasti.

Asioin ainoastaan Osuuspankissa, joten minulla ei ole kokemuksia muiden pankkien sijoitusneuvonnasta.

Asiointia koko ikäni

Ei kokemuksia juurikaan muista pankeista. Pitkä asiakkuus on osoittanut, että saa asiantuntevaa apua kaikilla osa-alueilla.

Ei kokemuksia muista.

Ei kokemusta muista.

Ei muista kokemuksia.

Ei muita pankkeja

Ei ole kokemusta juurikaan muualla, vaikka ruoho on vihreämpää aidan takana.

Ei ole kovin paljoa kokemusta muista pankeista.

Ei ole muista kokemuksia.

Ei ole sijoituksia muissa pankeissa.

En asioi ko. asioissa muualla.

En asioi muualla.

En käytä muiden pankkien palveluita.

En ole asioinut muissa pankeissa.

En ole asioinut muualla

En ole hakenut muualta neuvoja.

En ole käyttänyt muiden pankkien palveluita.

En ole muualta hakenut.

En ole vielä testannut muita kuin osuuspankin.

Eniten asiointia

Forssan Seudun Osuuspankissa, olemme hoitaneet kaikki yritysasiamme, myös sijoitusneuvonnan.

Forssan Seudun Osuuspankki on ainoa pankki, josta olen saanut/pyytänyt sijoitusneuvoja.

FSOP ja Sampo parhaita.

Henkilökohtainen palvelu silloin, kun haluan. Sijoitusneuvot ovat olleet kaikissa pankeissa samanlaisia (hyviä/huonoja).

Henkilökohtaisia keskusteluja säännöllisin välein.

Hiljattain siirtyessäni FSOP:n asiakkaaksi, käytiin sijoitusasiat todella perusteellisesti läpi. Entisessä "pääpankissani" ei vastaavaa ollut tapahtunut pitkään aikaan. (Osin omaa syytäni!)

Hoidan kaikki muutkin raha-asiat Osuuspankissa.

Hyvä paikallinen pankki.

Hyvä paikallispankki.

Hyvä palvelu, hyvä yhteydenpito asiakkaisiin

Hyvä palvelu.

Joustavaa, nopeaa, asiantuntevaa.

Kaikissa käyttämissäni saanut hyvää neuvontaa.

Kaikissa pankeissa olen saanut hyvää ja asiantuntevaa neuvontaa.

Kaikki asiat saman katon alla.

Kaikki pankkiasiointi on OP:ssa, ei kokemusta muista.

Kaikki pankkitoimet on keskitetty FSOP:iin.

Kaikki raha-asiat olleet Osuuspankissa.

Kaikki pankkiajattelevia ammattilaisia.

Keskusteleva.

Koska ei ole aikaa juosta monissa pankeissa. Osuuspankin olen kokenut parhaimmaksi lapsuudesta saakka.

Koska en ole asioinut muissa pankeissa.

Koska olen ollut Osuuspankin asiakas melkein koko elämäni

Koska olen ollut vuosikymmeniä OP asiakas, niin en katsonut siirtymistä sijoitusasioissa muualta.

Koska olen tässä pankissa ollut koko ajan.

Koska raha-asiani on keskitetty Forssan Seudun Osuuspankkiin.

Koska se on pääpankkini.

Kun ei muualla sijoituksia.

Kutsuu neuvotteluun.

Käytän sitä eniten, tutut henkilöt, helppo keskustella.

Käytän tätä pankkia muidenkin asioitteni takia.

Luotettava henkilökunta

Luottamus on säilynyt, olen ollut kauan FSOP:n jäsen

Luottamus on säilynyt.

Miellyttävä henkilökunta ja osaavat esitellä sijoitusasiassa.

Minulla ei ole kokemusta muista

Minulla vähän tai ei lainkaan kokemusta muista pankeista.

Molemmissa, sekä Forssan Seudun että pääkaupunkiseudun neuvottelijat ottanut oma-aloitteisesti yhteyttä ja neuvovat esim. rahaston % -osuuksista eli hajautuksesta tappioiden välttämiseksi. Arvostan palvelua ja asiantuntemusta.

Muista ei kokemuksia.

Muista ei kokemuksia. Pankkiasiointi aloitettu OP:ssa 60-luvulla.

Muista pankeista ei kokemusta

Muista pankeista ei ole kokemuksia.

Mukavia.

Muut eivät ole ottaneet yhteyttä.

Olen aina ollut OP:n asiakas -> ei kokemusta muista pankeista -> enkä halua vaihtakaan pankkia.

Olen koko ikäni ollut osuuspankin asiakas. Ei ole tullut mieleenkään kysellä muilta pankeilta.

Olen käyttänyt vain OP:n sijoitusneuvontaa

Olen ollut asiakkaana kauan, enkä ole perehtynyt muihin pankkeihin.

Olen ollut kymmeniä vuosia OP:n jäsen.

Olen pankin jäsen.

Olen saanut hyvää palvelua. Ei ole tarvinnut muuttaa.

Olen tottunut luottamaan Osuuspankkiin, muuta en ole kokeillutkaan.

Olen täysin OP:n asiakas, ei kokemuksia muiden pankkien sijoitusneuvonnasta. Luotan osuuspankkiin.

Olen vain OP:n asiakas.

oma harkinta

On todettu hyväksi alusta saakka.

Osuuspankista otetaan yhteyttä myös asiakkaisiin tietyin väliajoin ja koen pankin turvalliseksi.

Palkka pankki, jonne kutsuttiin.

Palvelu asiantuntevaa. Neuvonta asiantuntevaa.

Pankki ja vakuutusasiat keskitetty Osuuspankkiin.

Pankki tuttu entuudestaan.

Panostanut yksityisasiakkaan neuvontaan eniten.

Paras korko.

Pääasiallinen pankki, eikä muista kokemuksia.

Pääasiallinen pankkini, luottamus jo monen vuoden ajan. Sampo Pankki antaa myös hyvää sijoitusneuvontaa.

Pääpankkini.

Saadakseni sijoitusneuvontaa mahdollisen selkokielisesti ja laajasti.

Saan saman koron molemmista. En siinä vaiheessa nähnyt mitään tarvetta vaihtaa pankkia. - Jatko???

Salon OP on pitkäaikainen pääpankkini. Nyt olen EHKÄ siirtymässä Forssan suuntaan pankkiasioissa.

Sampo Pankissa on neuvottu sijoittamaan, kun kurssit on alhaalla. FSOP:ssa ei ole otettu vastaavassa tilanteessa yhteyttä. 3 x on neuvottu sijoittamaan, kun kurssit on huipussa - tai lähellä huippua.

Sekä FSOP että Nordea. Olen molemmissa asiakkaana.

Siellä on useita sijoitusneuvoja ja aika löytyy jopa 16.30 jälkeen

Sijoitusneuvoja antoi asiantuntevan kuvan

Tuttu ja luotettava pankki.

Tuttu ja turvallinen.

Tuttu pankki ja henkilökunta.

Tuttu.

Tutut ja luotettavat neuvojat.

Viimeksi Forssan Seudun Osuuspankissa sijoitusneuvonta oli erittäin asiallista ja asiaani paneuduttiin hyvin (oliko ehkä tuleva kysely tiedossa). Vuonna 2007 Someron Säästöpankissa minua varoitettiin rahastojen laskusta ja sijoitinkin siellä rahojani hyvätuottoiselle määräaikaistilille ja myös rahastoihin sijoittamista siellä on nyt avoimesti keskusteltu ja niitä tietoja olen käyttänyt myös Osuuspankkiin tehdyissä sijoituksissa.

Virkailija tuntee minut -osaa palvella hyvin ja tietää asiansa neuvoen minuakin hyvin.

Yksilöllistä palvelua.

Yli 45 v. kestänyt pankkisuhde.

LIITE 3: Perustelut Kysymykseen numero 38, Miten toivotte pankin/sijoitusneuvojan pitävän Teihin yhteyttä?

Aikaa miettiä, varmemmin tavoittaa.

Aina oma sijoitus muuttuu vuoden aikana ja puhelimitse pystyisin kysymään itselle tärkeitä tietoja.

Ajan sopiminen helpointa

Ajan sopiminen onnistuu näin parhaiten.

Asia tulee heti selväksi

Asiaan tulee näin varmimmin paneuduttua. Kirje saattaa joskus jäädä muun postin alle.

Asian voi paremmin selvittää ja sopia, kun yhteys on heti kumpaankin suuntaan.

Asiat on silloin paperilla. Puhelimesta voi sopia paremmin ajan, milloin mennä asioimaan pankkiin.

Asioista helpompi saada selvää

Asun toisella paikkakunnalla (n. 100 km. Forssasta) ja koska en pääse helposti konttoriin.

Ei ole sähköpostiosoitetta, voin lukea kirjeet kun minulle sopii/on aikaa.

Ei sidottu aikaan, eikä paikkaan.

En käytä päivittäin tietokonetta.

Helpoimmat.

Helpoin sopia esim. mahdollisesta tapaamisesta.

Helpoin tapa pitää yhteyttä. En omista sähköpostia.

Helpoin tapa saada kiinni.

Helpoin tapa.

Helpompi syventyä asioihin.

Helppo ja vaivaton.

Helppo sopia sopiva ajankohta.

Helppo tapa

Helppo tapa.

Helppo tutkia asiaa useampaan kertaan.

Helppo.

Henkilökohtainen kontakti on aina parempi

Henkilökohtainen kontakti tuntuu luotettavalta ja on nopeaa.

Henkilökohtaisin.

Hoituu samalla, kun maksaa laskuja verkkopankissa.

Huomioin ne paremmin.

jatko neuvottelu sijoitusneuvojan kanssa

Kaikki yhteydenotot hyviä. Ja voisi sitten sopia vaikkapa tapaamisen.

Kirjeitse hidas, verkkoviesti saattaa jäädä huomaamatta. Puhelimitse nopeaa.

Kirjeitse tieto tulee varmimmin perille.

Koska minulla ei ole kotona nettiyhteyksiä, toivoisin että kirjeitse tulisi uusia hyviä säästö- ja sijoitusehdotuksia

Koska se on helppo ja varma

Koska silloin pystyn lukemaan viestit itselle sopivaan aikaan

Kotiin ei ole nettiyhteyttä.

Käytän eniten

Lisäkysymykset voi tehdä heti.

Minua ei aina tavoita säännöllisesti, voi mennä viikko tai kaksi

Minulle sopivin. Otan itse yhteyttä, jos on tarvis.

Minut tavoittaa helpoimmin.

Minut tavoittaa parhaiten puhelimitse.

Nopea ja selkeä. Tulee varmasti luettua verkkoviestit.

Nopein tapa päättää asioista.

Nopein tapa saada tietoa.

Nopein.

Nopeus, interaktiivisuus.

Nykyinen käytäntö hyvä. Sovitaan etukäteen.

Olen melkein puolivuotta pois asuinpaikkakunnalta vuodessa.

Olen mieluummin itse yhteydessä pankkiin, kun on omia tarpeita sijoittaa.

Olen puhelimella melkein aina tavattavissa ja henkilökohtainen asiointi suullisesti varmaa.

Olen tottumaton tietokoneen käyttäjä (kone ollut käytössäni n. 1 kk)

Olen vaikeasti tavoitettavissa.

On helppo ja aina tavoitettavissa.

Otan mieluummin itse yhteyttä. Huonot kokemukset tehdyistä sijoituksista.

Otan tarvittaessa itse yhteyttä.

Persoonallisin tapa, kaksisuuntainen viestintä

Puhelimeen ei aina pysty heti vastaamaan. Kirjeet tulee avattua varmimmin.

Puhelimella saa minuun parhaiten yhteyden.

Puhelimella saa välittömästi viestin, tarvittaessa voi jättää viestin vastaajaan. Sähköposti ja kirje voi tavoittaa epävarmemmin, esim. matkoilla ollessa.

Puhelimella tavoittaa helpommin ja voi tarvittaessa hälyttää ajasta.

Puhelimessa saa sovittua asiat saman tien esim. tapaamisajankohdan.

Puhelimessa voi sopia asiat helposti ja nopeasti. En omista tietokonetta.

Puhelimitse luontevin tapa, mutta muukin käy.

Puhelimitse ajan sopimisesta

Puhelimitse välitän kontakti. Verkkoviesteillä mahdollisuus monimutkaisempaan viestintään.

Puhelin on nopein.

Puhelut saattaa häiritä. Viestin tullessa pystyy paremmin miettimään, kuin puhe-
lussa.

Puhuttua asiaa ei aina muista, kirjeitse tai tekstiviestillä tavoittaminen varmempi.

Pääasiassa kirjeitse, tarpeen tullen (esim. tapaamisajan sopiminen) puhelimitse.

Saa kaikkein parhaiten tiedon perille

Saa sopia ajankohdan paremmin.

Saa varmimmin tavoitettua.

Saan rauhassa lukea viestit, kun minulle sopii.

Se on helppoa.

Se on henkilökohtaisin ja "keskusteleva" vaihtoehto.

Se on nopea. Asia tulee varmasti ymmärretyksi.

Siihen tulee vastattua ja saa helpommin kiinni.

Sijoitusneuvojani ottaa minuun yhteyttä 3 kk:n välein ja se on riittävän usein.

Sopii minulle parhaiten.

Sopii minulle.

Sopii mulle.

Sähköpostin voi lukea ja siihen voi vastata itselle parhaiten sopivaan aikaan.

Sähköpostiviestejä en lue säännöllisesti.

Tarvittaessa nopea tapa ottaa yhteyttä.

Tavoitettavin, voin lukea kun ehdin.

Tavoitettavuus henkilökohtaisempi.

Todennäköistä, että ei tule vastattu kirjeisiin. Puhelin on sitovin/henkilökohtaisin tapa.

Tulee varmemmin luetuksi, kun esim. verkkoviesti.

Vaivaton tapa

Varma yhteys.

Varmin tapa tavoittaa minut.

Verkkopankissa tulee asioitua lähes päivittäin ja siksi se onkin nopein tapa saada tietoa.

Verkkoviestejä ei tule aina seurattua.

Verkkoviestimet ei ole kovin hyvin hallinnassa.

Verkkoviestintä on vasta äsken alkanut, tutustumisen asteella vasta.

Verkkoviestit voisivat toimia parhaiten omalla kohdallani. Puhelimitse on joskus vaikea löytää hyvää ajankohtaa, kun on itse päivät opintojen parissa. Verkkoviestit vaivattomampi kuin kirje.

Verkon kautta ei tunnu niin henkilökohtaiselta.

Viestit ehtii lukea silloin, kun itselle parhaiten sopii.

Viestit tulee selattua aina laskuja maksettaessa. Helppoa.

Voi katsoa samalla kun muutkin pankkiasiat.

Voi lukea ne, kun on itsellä aikaa.

Vuorovaikutus heti.

Välimatka.

Yhteys puhelimitse toimii parhaiten. Helpoin tapa.

LIITE 4: Perustelut kysymykseen 39. kouluarvosanasta

8 on hyvä numero :)

8 on hyvä.

Aina on jotain parannettavaa.

Aina on parantamisen varaa

Aina on parantamisen varaa. Etenkin sijoitukseen liittyvät pääoman menetyksen riskit tuotava selkeästi esille. (ennustaminen on vaikeata, mutta ei saa antaa liian optimistista kuvaa) Sijoituksiin liittyvien kulujen vaikutus tuottoon ainakin lyhyellä aikavälillä voisi tuoda selkeämmin esille.

Aina pitää olla vähän parannettavaa palvelussa.

Aina täytyy olla parannettavaa.

Aina voi olla hiukan parantamisen varaa.

Aloittaessani sijoitustoimintaa n 10 vuotta sitten, olisin tarvinnut parempaa tietoa sijoitusten hajauttamisesta.

Aluksi hieman hapuilevaa. Ei kunnon tarjousta vain vakioklausuulit.

Ammattitaitoinen, ihmisläheinen, ystävällinen.

Ammattitaitoinen.

Arvosana tällä hetkellä noususuhdanteinen.

Asiakkaan etu ei ole systemaattisesti aina mielessä.

Asiallinen ja mukavan tuntuinen.

Asiallinen, yhteistyöhaluinen.

Asiallista, ystävällistä, selkokielistä. Etsivät juuri minulle sopivaa tapaa.

Asiantunteva, ammattitaitoinen.

Asiantunteva, neuvova, miellyttävä.

Asiantuntevaa palvelua.

Ei ihan kiitettävää.

Ei ole huono, parantaa voi aina.

Ei ole valittamista, asiantuntevaa ja ystävällistä palvelua.

Ei ole vertailukohdetta.

En ole kauheasti perehtynyt siihen, mutta omalla kohdallani asiointi on sujunut ihan hyvin.

En tiedä varmasti, otetaanko riittävän nopeasti yhteyttä, jos tulee ratkaisevia muutoksia.

En voinut antaa parempaa, sillä se on just 9 arvoista.

Ennen rahastojen romahtamista, olisin toivonut neuvoja riskirahastojen esim. Kiina ym. siirtämisestä turvallisimpiin kohteisiin, vaikka ymmärrän, että kaikki rahastot laskivat rajusti. Itse en alkuvaiheessa tiennyt, että pystyn siirtelemään rahastosta toiseen noin helposti.

Että aina pitäisi olla pieni parantamisen vara.

Helppo asioida ja neuvotella. Sijoitusneuvojissakin on eroja, joten keskiarvoksi jää 9.

Henkilöt, palvelu ok. Korot alhaiset.

Hieman epävarman tuntuista.

Hyviä ehdotuksia sijoituskohteiksi.

Hyvä asioiden hoitaminen ja ystävällinen palvelu.

Hyvä palvelu ja mukavat virkailijat.

Hyvä palvelu, miellyttävät henkilöt.

Hyvä, henkilökohtainen

Jokin vuosi sitten sijoitusneuvoja soitti useasti ja ehdotti hyviä sijoitusvaihtoehtoja. Lopulta suostuin ja lopputulos on se, että olen nyt menettänyt tuhansia euroja. Vaikka vain ohimennen sivuttiin sijoituksiin liittyviä riskejä. Pääpaino keskustelussa oli, miten hyvin ne on tähän saakka tuottaneet.

Kiitettävä arvosana vaatisi melkein täydellisyyttä.

Kiitettävän arvosanan arvoinen.

Kokemukseni mukaan neuvontatapahtuma oli perusteellinen, kokonaisvaltainen, kiireetön ja hyvin valmisteltu. Kontaktihenkilöt olivat miellyttäviä ja asiansa hallitsevia.

Kokemuksesta.

Koska minulla on sama sijoitusneuvoja melkein joka kerta.

Koska olen tyytyväinen.

Koska parantamisen varaa pitää jättää.

Koska se on toiminut mielestäni hyvin.

Läheinen, miellyttävä, huolellinen, valmistautunut

Melko hyvä, lähes kiitettävä.

Melko tyytyväinen, mutta esim. jos tarvitsen pikaista neuvontaa, niin on vaikea saada pikaista yhteyttä sijoitusneuvontaan.

Mielestäni kaikki on toiminut moitteettomasti ja koen sijoitukseni turvalliseksi. Sijoitusneuvoja on myös vaikuttanut asiantuntevalta.

Mielestäni pankit tarjoavat liikaakin rahastoihin sijoittamista. Tuntuu, että tänä päivänä ei saa enää pitää vain talletustiliä.

Miellyttävä. Häneltä voi kysellä asioista.

Minulla on niin vähäinen kokemus ko. asiasta, joten arvosana on vähän "tuulesta temmattu".

Minun tarpeisiini 10 on paikallaan, koska vähäinen asiointi on sujunut erittäin hyvin.

Neuvonta tehokasta, jossakin vaiheessa jopa ärsyttävän lähelle käypää.

Numero 8 on hyvä arvosana, koska ainahan täytyy olla parantamisen varaa.

Olen aina saanut hyvää ja ystävällistä palvelua kaikissa asioissa. Aina asuntokaupasta sijoitusneuvontaan sekä opastusta eri pankkitilien muodoista, myöskin laki-asioista.

Olen saanut aina ystävällistä palvelua.

Olen saanut vuosia hyvää palvelua.

Olin käynyt jo muualla neuvottelemassa asiasta. Tulivat vastaan, kun selvä kuva itselläni jo asiasta.

On helppoa asioida ja miellyttävää. Asiakas huomioidaan.

Osaavat sijoitusneuvojat.

Osuuspankin henkilökunta on ammattitaitoista ja ystävällistä, heillä on aikaa asiakkaalle! Heiltä saa apua tarvittaessa.

Ovat paneutuneet asiaan, miellyttävä palvelu.

Palvelu ollut kympin arvoista, samaa ei voi sanoa sijoitusten tuotosta (OP-Sijoitusrahastot esim.)

Palvelu on asiantuntevaa. Haluisin asioida aina saman henkilön kanssa, joka tietää tilanteeni, mutta tämä ei ole aina mahdollista. Joka kerta en haluaisi kuulla keskittämiseduista tai tehdä sijoituskuvaa sillä tilanteeni ei ole muuttunut pariin vuoteen. Jos haluan Pohjolan asiakkaaksi, teen sen varmasti ilman "painostustakin".

Palvelu on hyvää.

Parempi kuin tyydyttävä.

Pientä pakotustarvetta siirtää käyttötilin varat rahoitussijoituksiin vaikka sijoitukset ovat olleet tappiollisia sillä hetkellä ja olleet liian optimistisia voitoista.

Rahastojen tuotto on ollut huono (esim. OP-Spektri).

Rahat säilyneet myös laman aikana.

Saamme asiantuntevaa tukea. Sijoitusneuvonta on huomattavasti parantunut esim. 10 vuoden takaisesta, jolloin epäonni oli tavallisin tulos jokaisesta pienestä sijoitusyrityksestä.

Se on hyvä, mutta aina löytyy parantamisen varaa.

Selkeästi esitetty eri vaihtoehdot j lopputulos mielestäni hyvä.

Sijoitukset ei ole tuottanut (tappioo)

Sijoitukset eivät ole viime aikoina tuottaneet mitään. Pääoma jopa laskenut. (ehkä yleisestä tilanteesta johtuen)

Sijoitusneuvojen vaihtuvuus.

Sijoitusneuvoja on asiantunteva.

Sijoitusneuvojat ovat paremmin perehtyneet asian työnsä puolesta kuin asiakas.

Sijoitusneuvojat puhuu asioista, mistä eivät itsekään tiedä kuin menneisyyden.

Sijoitusneuvonta oli selkeää ja johdonmukaista omien sijoitusten saamiseksi tuotavammaksi.

Sijoitusneuvonta ollut aivan hyvää, mutta aina on oltava parantamisen varaa.

Sijoitusneuvonta on asianmukaista.

Sijoitusneuvonta on keskivertoa parempaa. Sillä olen ollut tyytyväinen pankkiin ja henkilökuntaan ja kaikki asiat ovat aina onnistuneet siellä.

Säännöllisyys tähän asti ollut hyvä.

Tarpeeni sijoitusneuvonnan kohdalla on otettu riittävän vakavasti huomioon.

Tavallinen numero.

Tietoa ja taitoa.

Toivon, että osaisitte auttaa myös esim. OP-Kiinteistökeskuksen kautta ostamaan asunnon ulkomailta, Jos olisi lakipykälisiä ja asunnon kunnosta tietävä neuvoja. olisi turvallisempaa sijoittaa asuntomarkkinoille myös ulkomailla.

Tuttu ja asiantunteva sijoitusneuvoja, ei minulla ole kokemuksia kylläkään muiden pankkien neuvonnasta.

Tuttu numero.

Tutut, asialliset ja ammattitaitoiset neuvojat.

Tyydyttävä.

Tähän asti kaikki on mennyt hyvin (olen ollut tyytyväinen).

Tämä lamakausi ehkä vaikeuttaa hänen työtään.

Useammin kuin kerran vuodessa kun tilaan ajan ja tulee sijoituksesta tietoa. Kun asiakas ei itse tiedä kohteista mitä pitää laittaa. Neuvojan pitäisi osata sanoa mikä tuottaa.

v.2000 Spektri ja v. 2007 Pirkka - ja aina rahani katoavat jonnekin! Pankkien pitäisi hellittää ahdistavasta pakkomielteestä tehdä jokaisesta tavallisesta piensäästäjästä sijoittaja. Se on julmaa ja vastuutonta - vaikkakin laillista ryöstöä. Pankki ei nykyään ole turvallinen ja luotettava pienelle ihmiselle. Kun manipulaation mestarikurssilta juuri palannut sijoitusneuvoja on neuvonut, ja olen sijoittanut, voin hyvästellä roposeni ikiajoiksi!

Vaikea arvioida yhden kerran perusteella, mutta kuluista oli liian vähän puhetta.

Vastaa kyselyihin asiallisesti.

Yhteistyö on sujunut hyvin.

Ymmärrettävää, luotettavaa ja asiantuntevaa.

Ystävällinen ja kärsivällinen palvelu asiakkaalle, joka itse on huono asiantuntija.

Ystävällistä ja "keskustelevaa" palvelua.

Ystävällisyys. Viihtyisä rauhallinen tila. Selkeää toimintaa.

LIITE 5: Toivomukset sijoitusneuvonnalle.

45–60 min. uusien sijoitusvaihtoehtojen esittely, vuodessa kun jo muutoksia tapahtuu.

Aikaa on varattu nyt riittävästi. Jatketaan samalla tavalla jatkossakin!

Aikaa on varattu riittävästi ja tietoa saa riittävästi (ja kysyähän voi aina lisää).

Aikanaan jotkut sijoitukseni olivat kovassa nousussa. silloin en osannut myydä. nyt sijoitukset ovat vähän alamaissa, ehkä vähän nousua. jos omat sijoitukset ovat pitkään alamaissa, kannattaako vaihtaa tuottavampiin.

Aikataulujen täytyisi pitää paikkansa. Kerrotaisiin ratkaisuihin liittyvät riskit riittävän rohkeasti. Kokonaistilanteen huomioiminen mahdollisimman hyvin.

Asiakaslähtöisyys, oikea riittävät tiedot riskeistä ja tuotto-odotuksista, yhteydenotto asiakkaaseen tuotto-odotuksen laskiessa ja riskien realisoituessa.

Asiantuntijuus, miettii asiakkaan etua, ohjaa ja opastaa asioissa niin kuin itselleen tekisi sijoitusta.

Asiat tulee esittää kansanomaisesti ja konkreettisia laskelmia - kaikki kulut huomioiden.

Ehkä enemmän haluaisin havainnollistettavan asioita yksinkertaisemmin.

ei mitään.

Ei ole lisätoivomuksia.

Ei ole mitään erityisiä toivomuksia.

Ei osaa sanoa.

Ei uusia toivomuksia.

Em. eväillä on hyvä jatkaa!

En osaa sanoa tällä hetkellä toiveita. Yleensä on päästy hyvin yhteisymmärrykseen.

En osaa sanoa.

Enemmän puntarointia riskeistä, ei vain tuotto-odotuksista. Laajempaa tietoa sijoitusmahdollisuuksista, ei vain omien uutuustuotteiden esittelyä.

Enemmän riskeistä pitäisi kertoa.

Että asiakkaalle kerrotaisiin ajanvarauksen yhteydessä kauanko asiointi sijoitusneuvojan luona kestää. Viimeksi en osannut varata riittävästi aikaa.

Että tarjolla olisi kahvetta ja jotakin syötävää.

Harrastan lähinnä osakesijoittamista, joten haluaisin tietoja yritysten kannattavuudesta ja tulossa olevista muutoksista (jos sijoitusneuvojan tiedossa).

Hyviä vaihtoehtoja lisää.

Hyviä vinkkejä, verotusohjeita. Sijoitusten kehityksen seuranta kun aina ei itse ehdi!

Ihan hyvä näin.

Itselläni pienestä summasta kyse. Taustaselvittelyä pitää itse tehdä, mihin verrata. Siinä vaiheessa, kun pankki ilmoittelee, että koko lähentelee 0 % - pitäisi antaa muita vaihtoehtoja. Koska ilmoittelevat koron laskustakin monta kertaa vuodessa.

Jatkakaa samaan malliin! Näin aloittelijana näissä säästöihin liittyvissä asioissa toivoisin mahdollisimman selkeää asioista kertomista eli yksinkertaistaa jos suinkin pystyy.

Jo aikaa varattaessa olisi hyvä, että käynnin syy tulisi esille ja voitaisiin keskittyä siihen.

Jos sijoitusneuvoja pystyisi antamaan pieniä vinkkejä vaikka sähköpostilla miten pystyisin hoitaman omat sijoitukset parhaalla mahdollisella tavalla.

Kertoisivat laman lähestyessä totuuden, eikä "ehkä"???

Koska on kyse pienistä rahamääristä, eiköhän tämä entinen ole ihan hyvä.

Kun kurssit nousevat, niin sitten ottaa yhteyttä.

Kun on hyvä sijoituskohde, joka tuottaa, niin mikä ettei, niin silloin voi ottaa yhteyttä.

Markkinoiden seuranta ajan tasalla. Oikeiden kohteiden määrittäminen/valinta. Asiantunteva palvelu.

Menin sovittuna ajankohtana sijoitusneuvojan luo. Kävikin ilmi, että henkilö jolle aika oli nimenomaan sovittu, ei ollut paikalla vaan tuuraaja oli paikalla. Asiasta ei vaivauduttu ilmoittamaan etukäteen. Sovituista on pidettävä kiinni TAI on ilmoitettava mikäli tapaamiseen tulee muutoksia.

Minun kohdallani nappikauppaa.

Myös kiinteistö ja maakaupat voisi olla vaihtoehtona, ainakin mainintana ja yleisenä trendinä.

Ne pitäisi olla selkeitä ja ymmärrettäviä tavalliselle pankkiasiakkaalle.

Neuvonta toimii kiitettävästi.

Neuvottelun ohessa pankki voisi tarjota vaikka kakkukahvit tai jopa viedä jäsenasiakkaansa esim. kerran vuodessa lounaalle hyvään ravintolaan!

Neuvottelut ovat tähän mennessä sujuneet mukavasti, aikaakin on ollut runsaasti, ettei ole tullut mitään hoppua vaikka itse jo iäkkäämpänä "sählää" edestakaisin kysymyksillä sijoitusneuvojaa.

Nykyinen käytäntö on hyvä ja luotettava. Asiantuntijuus ja tulevaisuuden näkymät huomioonottava neuvottelutilanne lisää luottamusta pankkiin. Muutos vuosien takaisiin neuvotteluihin on huomattava, parempaan suuntaan ollaan menossa asiakkaan kannalta.

Nykyinen on hyvä, joulukahvi on lämmin uutuus!

Olen niin vähäinen sijoittaja, etten pysty toivomaan miten neuvotteluja voisi kohdallani tehdä toisin. Itse toivoisin kohdaltani, että mielenkiinto olisi parempaa luokkaa, kuin tällä hetkellä itselläni on.

Olen ollut neuvottelutilanteisiin tyytyväinen. Ehkä ymmärrettävää kieltä voisi lisätä.

Olen tyytyväinen nykytilanteeseen.

Oltava sama (oma) sijoitusneuvottelija aina neuvotteluissa.

Oma sijoitusneuvottelija (aina sama).

Osakesijoituksista voisi kertoa enemmän. Tosin tällä viikolla tuli kirje osakesijoittamisesta vaihtoehtona.

Ottaisi paremmin huomioon asiakkaan hyödyn.

Ottakaa yhteyttä henkilökohtaisesti ja sijoituksen aikana tehkää parempia tarjouksia, jos mahdollista muuttaa ja varottaa huonoista tarjouksista ja kehityksestä huonoon suuntaan.

Ovat toteutuneet siten kun haluan.

Pankki voisi vaikka neuvottelukahveet tarjota kunnan munkin kera tai jopa tuhdin aterian!

Parempaa tuottoa pääomalle riskittömästi!

Pitäisi saada ajanvaraus suoraan sijoitusneuvojalta. Puhelinnumero, käyntikortti. Ajanvaraajalle arvosana 4. Kesti kauan, ennen kuin löysi tiedot.

Rahat eivät ole pankin vaan sijoittajan. Miksi pitää selittää, jos ei halua jatkaa sijoitusta. (Neuvottelija sanoi, että esimiehet kysyvät miksi tilille on jätetty rahaa sijoittamatta) Olen suunnitellut pankin vaihtoa.

Rauhallinen paikka.

Rehellisyyttä ilman provision kiiltoa silmissä ja omien tavoitteiden väkisin täyttöä.

Se onkin sitten pidempi juttu...

Selkeä "suomen kieli"

Selkokielellä maallikolle kaikki vaihtoehdot.

Sellaisia neuvoja, kun asiakas ei itse tiedä mitään sijoituksista, mutta haluaisi lopettaa sen sijoitustilin, mutta kun on niin tullut takkiin.

Sijoitusneuvojen pitää maksimoida oma sijoitukseni.

Sijoitusneuvottelu esim. lounaan yhteydessä.

Sijoitusneuvotteluissa toivoisin, että minulle kerrotaisiin myös uusista pankkitileistä, joihin voisin rahani laittaa. Nyt toki kaikki talletuskorot ovat alhaalla, mutta on muitakin säästämismuotoja kuin rahastot ja osakkeet.

Sijoitusten pitäisi tuottaa

Sijoitusten seuranta + informointi asiakkaille -> mahdollinen muutosehdotus.

Sijoitusvaihtoehtojen riskeillä voisi olla kouluarvosana sijoitusriskin suhteen.

Sopiva aika olisi työpäivän jälkeen, klo 15.30 jälkeen.

Tarjolla voisi olla muitakin sijoituskohteita, kuin vain osakerahastot.

Toivoisin, että pitkäaikainen asiakkuus otettaisiin paremmin huomioon, esim. koroissa.

Toivon pankkini valikoimiin parempikorkoisia talletus- ja säästötilejä tai esim. valtion joukkovelkakirjalainoja.

Tuotot suuremmat!

Tähän asti on ollut OK.

Tähän asti ovat toimineet hyvin, toivottavasti myös jatkossa!

Tällä hetkellä asia ei ole ajankohtainen, koska sijoitettavaa ei jää. Siksi en osaa vastata tähän.

Tämän hetkinen tilanne tuntuu hyvältä.

Uusista asioista tiedottaminen.

Vanha malli tuntuisi hyvältä.

Yhteistyö on sujunut hyvin.

Ymmärrettävällä kielellä asioita selostaen.

LIITE 6: Paneelikeskustelun runko

Kehittämiskohteet

- Ammattisanaston käyttö
- Sama sijoitusneuvoja
- Toiveet yhteydenotoista
- Keskittämisedut
- Muiden pankkien käyttö
- Sijoittajakuvan kartoitus
 - perustelut
- Säästöhenkivakuutukset / uudet tuotteet
- Verkkopalveluihin ohjaus
- Yhteydenotot > markkinoiden muutostilanteissa