

Jenna Sarja

## **ASIAKKUUKSIEN JÄLKIHOITOMALLI**

Case Suomenselän Osuuspankki

## **ASIAKKUUKSIEN JÄLKIHOITOMALLI**

Case Suomenselän Osuuspankki

Jenna Sarja  
Opinnäytetyö  
Kevät 2020  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, Esimiestyön ja henkilöstöosaamisen suuntautumispolku

---

Tekijä(t): Jenna Sarja

Opinnäytetyön nimi: Asiakkuuksien jälkihoitomalli

Työn ohjaaja: Ismo Koponen

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: kevät 2020

Sivumäärä: 61 + 3

---

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Suomenselän Osuuspankki. Suomenselän Osuuspankki toimii paikkakuntien Haapajärvi, Haapavesi, Kannus, Pyhäjärvi, Kärämäki ja Reisjärvi alueella. Suomenselän Osuuspankilla on käytössään viisi täyden palvelun konttoria. Kannuksen konttorin fuusioituminen Suomenselän Osuuspankkiin tapahtui 1.4.2020.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä toimeksiantajayritykselle asiakkuuksien jälkihoitomalli. Tarkoituksena oli selvittää kuinka kontaktoida asiakas, kun on kyseessä esimerkiksi uusi asiakkuus tai uusi laina-asiakkuus. Jälkihoitomallit ovat rajattu henkilöasiakkuuksiin, ja tarkemmin rajattuna henkilöasiakasrahoitukseen ja uusiin asiakkuuksiin. Tavoitteena oli luoda tavoitteellinen ja pitkäaikaisia asiakassuhteita palveleva jälkihoitomalli.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu alan kirjallisuudesta, jossa on käsitelty pääosin asiakaslähtöistä palvelumuotoilua, asiakkuudenhallintaa sekä myyntiprosessia. Myyntiprosessissa on käsitelty erityisesti jälkihoitoa ja tarvekartoitusta, jotka ovat rahoitusalaalla tärkeitä osa-alueita asiakkuuksien hoitamisessa. Tutkimuksen empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisella teemahaastattelulla kohdeorganisaation toimihenkilöille.

Tutkimuksen tuloksien pohjalta rakennettiin toimeksiantajayritykselle jälkihoitomalli. Jälkihoitomallia on mahdollista hyödyntää tulevaisuudessa konkreettisesti asiakkuuksien hoidossa, esimerkiksi myynnin johdon kautta. Jälkihoitomallia on mahdollista jatkokehittää muillekin Suomenselän Osuuspankin tiimeille. Tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että suunnitelmallista jälkihoitoa pidetään merkittävänä tekijänä asiakaskokemuksen sekä asiakasuskollisuuden parantamiseksi. Tutkimuksen tulokset osoittavat, että jälkihoito koetaan yrityksen toiminnoissa tärkeäksi. Jälkihoito jää useimmiten muun työn ohessa varjoon, joten jälkihoidon suorittaminen vaatii järjestelmällistä otetta työn suorittamiseen.

---

Asiasanat: Asiakkuudenhallinta, asiakasuskollisuus, palvelumuotoilu, myyntiprosessi, rahoitusala

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree program in Business Economics, Option of Management and HRM

---

Author(s): Jenna Sarja

Title of thesis: After-treatment model of customerships

Supervisor(s): Ismo Koponen

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020      Number of pages: 61 + 3

---

The principal of the dissertation is a bank, Suomenselän Osuuspankki. The bank operates in the localities Haapajärvi, Haapavesi, Kannus, Pyhäjärvi, and Kärsämäki. The bank has five branches that offer full services to the customers. The branch in Kannus merged into the bank on 1.4.2020.

The objective of the dissertation was to make an after-treatment model of customerships to the principal. The purpose was to define how to contact a customer, for example in case of a new customership or a new financing customership. The after-treatment models are limited to personal customerships, and in more detail to personal customer financing and new customerships. The objective was to create an after-treatment model which is target-oriented and serves long-term customerships.

The theoretical framework consists of the literature in the field in which mainly customer-oriented service design, customer relationship management, and sales process have been dealt with. In the sales process especially after-treatment and need assessment are addressed, which are important issues in the financing field when it comes to taking care of customerships. The empirical part of the study is qualitative, and it has been performed as a semi-structured interview.

Based on the results of the study, an after-treatment model was built. It is possible to use the model concretely in the future in the care of customerships. It is possible to develop the model also for other teams in the bank. Based on the results, one can state that systematic after-treatment is considered as a significant factor for positive customer experience and customer faithfulness. The results of the study show that the after-treatment is regarded as important in the functions of the company. However, after-treatment is usually overshadowed by other work, and it requires a systematic approach in the performing of work.

---

Keywords: customers relationship management (CRM), customer loyalty, sales process, design, banking sector

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Toimeksiantajan esittely .....	7
1.2	Toimeksiantajan strategia ja arvot .....	8
2	PALVELUMUOTOILU .....	10
2.1	Palvelumuotoilu yrityksen eri tasoissa .....	13
2.2	Eri kehittämiskohteet palvelumuotoilussa .....	14
2.3	Asiakaskokemus palvelumuotoilussa .....	16
3	ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN .....	19
3.1	Asiakkuudenhallinta .....	19
3.1.1	Asiakassuhdemarkkinointi .....	20
3.1.2	Asiakkuuksien syntyminen .....	21
3.1.3	Asiakkuuksien elinkaari ja luonne .....	24
3.1.4	Asiakassegmentointi .....	26
4	MYYNTIPROSESSI .....	28
4.1	Asiakkaan jälkihoito .....	31
4.2	Tarvekartoitus .....	32
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET .....	35
5.1	Aineiston kerääminen .....	35
5.2	Aineiston analyysi .....	37
5.3	Tutkimuksen tulokset .....	37
5.3.1	Asiakasuskollisuus .....	38
5.3.2	Jälkihoito .....	40
5.3.3	Asiakkaan kontaktointi .....	43
5.3.4	Kehittäminen .....	45
5.4	Kehitysehdotukset .....	47
6	CASE: JÄLKIHOITOMALLI .....	49
6.1	Rahoitusasiakkaat – jälkihoitomalli .....	49
6.2	Uudet asiakkaat - jälkihoitomalli .....	53
7	YHTEENVETO JA POHDINTA .....	57
	LÄHTEET .....	59
	LIITTEET .....	62

# 1 JOHDANTO

Opinnäytetyö on kehittämistyö Suomenselän Osuuspankille. Opinnäytetyössä perehdytään teoreettisella tasolla palvelumuotoilun kautta asiakaskokemukseen ja asiakaslähtöisyyteen. Lisäksi teoriaosuudessa käydään läpi myyntiprosessia, josta erityisesti jälkihoitoa sekä tarvekartoitusta, joka on finanssialalla erittäin tärkeä osa-alue asiakassuhteen ylläpitämisessä. Teoriaosuuden jälkeen rakennetaan kohdeorganisaatiolle Suomenselän Osuuspankille henkilöasiakkaiden jälkihoitomalli. Tavoitteena on luoda tavoitteellinen ja pitkäaikaista asiakassuhdetta hoitava jälkihoitomalli, jota Osuuspankki voisi hyödyntää tulevaisuudessa asiakkuuksien jälkihoidossa, kun asiakas on ottanut esimerkiksi asuntolainan kohdeorganisaatiolta. Suomenselän Osuuspankilla ei ole vielä ollut jälkihoitomallia käytössään. Jälkihoitomalli osio on salattu julkaistavassa raportissa. Tutkimuksen tutkimuskysymyksinä ovat 1. Miten kontaktoida asiakas, kun asiakas on ottanut asuntolainan? 2. Miten kontaktoida asiakas, kun on siirtynyt uusi asiakkuus?

Finanssiala on jatkuvasti muuttuvaa, sillä esimerkiksi lainsäädäntö ja digitalisaation kehitys muuttavat finanssialan toimintoja jatkuvasti. Muutokset voivat aiheuttaa haasteita työympäristössä niin päivittäisissä tapahtumissa kuin myös erottautumisesta kilpailijoista. Finanssialalla kilpailu on kovaa ja pankkien on vaikea erottautua toisistaan, sillä palvelut ovat samankaltaisia ja eroavaisuuksia ei välttämättä ole. Finanssialalla kilpailijoista erottautuminen tapahtuukin suuresti asiakkuuksiin jatkuvalla panostamisella, sillä asiakastyytyväisyydellä ja positiivisella asiakaskokemuksella on mahdollisuus erottautua kilpailijoista.

Asiakaskokemus ja asiakaslähtöisyyden merkitys on kasvanut viime vuosina suuresti. Tänä päivänä asiakkaat ovat hyvin tuotetietoisia ja valveutuneita etsimään tietoa eri finanssialan yrityksistä ja tarjoamista palveluista. Verrattuna aikaisempiin vuosikymmeniin, asiakkaat ovat olleet uskollisia tietylle yritykselle enemmän kuin tänä päivänä. Aktiivisuutta pankilta asiakkaiden suuntaan ei voida ylikorostaa, sillä asiakkaiden on helppo nykyään vaihtaa toiseen pankkiin, jos esimerkiksi kilpailijat ovat aktiivisempia tavoittelemaan nykyisiä asiakkaita sekä potentiaalisia asiakkaita. Kovenevan kilpailun myötä yrityksen on erityisen tärkeä pysyä perässä trendeissä ja kehityksen parissa. Tällä hetkellä kehityksessä näkyy paljon digitalisaatio, jota on mahdollista myös hyödyntää asiakasuskollisuuden näkökulmasta.

Yrityksen toiminnan edellytyksenä ovat luonnollisesti asiakkaat. Pitkäaikaiset asiakassuhteet luovat yritykselle hyvän resurssin ylläpitämään toimintoja. Pitkäaikaisille asiakkaille on mahdollista tehdä lisämyyntiä palveluiden ja tuotteiden osalta, jolla pankin myyntituotot saadaan kasvuun. Lisämyyntiä on mahdollista ja kannattaakin tehdä muun muassa jälkihoidon aikana suunnitellusti. Jälkihoidon avulla voidaan saada myös tulevaisuuteen uusia kauppia hyvin tehdyllä pohjatyöllä. Myyntiprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista on jälkihoito, joka tapahtuu ostotapahtuman jälkeen muutaman kuukauden kuluessa. Pitkäaikainen asiakassuhde tarvitsee luottamuksellista vuorovaikutusta asiakkaan ja yrityksen välillä. Yhteydenpito asiakkaaseen olisi jatkuttava koko asiakkuuden ajan, jolloin se palvelisi yrityksen liiketoimintaa ja asiakastytyvääisyyttä.

Tutkimusta suorittaessa tuli ilmi, että jälkihoito on tärkeä osa-alue asiakkaiden myyntiprosessissa. Asiakkaat arvostavat yhteydenpitoa. Aiheena jälkihoito on vaativa, koska siitä ei esimerkiksi kirjallisuudessa löydy paljon tietoa. Tietoa jälkihoidosta ja sen merkityksestä löytyy kirjallisuudesta aina muutaman sivun verran.

## **1.1 Toimeksiantajan esittely**

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Suomenselän Osuuspankki. Suomenselän Osuuspankki toimii paikkakuntien Haapajärvi, Haapavesi, Kannus, Pyhäjärvi, Kärämäki ja Reisjärvi alueella. Suomenselän Osuuspankilla on käytössään viisi täyden palvelun konttoria. Kannuksen konttorin fuusioituminen Suomenselän Osuuspankkiin tapahtui 1.4.2020. (OP Suomenselkä 2019a, viitattu 21.5.2020.)

Suomenselän Osuuspankilla oli vuoden 2019 vaihteessa 28 205 asiakasta ja omistaja-asiakkaita 16 938. Vuoden vaihteessa jo noin 60 prosenttia asiakkaista oli omistaja-asiakkaita (OP Suomenselkä 2019b, viitattu 21.5.2020). Kannuksen fuusioituminen Suomenselän Osuuspankkiin on kasvattanut pankin kokoa entisestään positiivisesti. Suomenselän Osuuspankin viisi konttoria tarjoavat täyden palvelun jokaisesta konttorista. Asiakas saa monipuoliset finanssipalvelut Suomenselän Osuuspankista, kuten esimerkiksi päivittäiset raha-asiat (tilit, kortit ja kassapalvelut), luotot, lakiasianpalvelut, yrityspalvelut, kiinteistövälityspalvelut, isännöintipalvelut sekä vakuutukset. Lisäksi Suomenselän Osuuspankin konttorit tarjoavat maa- ja metsätalouspalvelut kuin myös henkilö-, maatalous- ja yritysasiakkaiden vakuutuspalvelut. (OP Suomenselkä 2019a, viitattu 21.5.2020.)

## 1.2 Toimeksiantajan strategia ja arvot

Osuuspankki ryhmän visiona on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa. Osuuspankin arvoina toimivat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Osuuspankki ryhmän perustehtävä on edistää omistaja-asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävästä taloudellista menestystä, turvallisuutta ja hyvinvointia ja pystyä reagoimaan joustavasti toimintaympäristön jatkuviin muutoksiin. (Osuuspankki 2020, viitattu 8.4.2020.)

Osuuspankki on määritellyt vuodelle 2020 strategian painopisteet, jotka ovat paras asiakaskokemus, enemmän hyötyä omistaja-asiakkaalle, erinomainen työntekijäkokemus, tuottojen kasvu kulojen kasvua nopeammaksi sekä kehittäminen tuottamaan – painopisteet. Painopisteet ovat vuosittain tarkistettavia ja niiden avulla on mahdollista saavuttaa yhteinen visio, joka on määritelty ryhmälle. (Sama.)

Paras asiakaskokemus -painopisteen tavoitteena on luoda paras finanssialan asiakaskokemus ja yrityskuva Suomessa. Parhaaseen asiakaskokemukseen tärkeimmiksi toimenpiteiksi ovat valittuna sujuvoittaminen palveluprosesseihin asiakkaiden näkökulmasta, henkilötavoittavuuden ja asiakaspalvelun vasteaikojen parantaminen, digiasioinnin laadun parantaminen ja laajentaminen sekä ohjaaminen arvokkaisiin asiakkuuksiin. (Sama.)

Enemmän hyötyä omistaja-asiakkaille painopisteen tavoitteena on saada tuntuvaa ja parempaa palvelua omistaja-asiakkaille. Tärkeimpinä toimenpiteinä pidetään bonusjärjestelmän keskittämiskokonaisuuksien uudelleen arviointiin, etujen kehittäminen valtakunnallisesti ja paikkakunnallisesti omistaja-asiakkaille sekä omistaja-asiakkaille kohdennettuja palvelumalleja. (Sama.) Esimerkiksi Suomenselän Osuuspankki tarjoaa asiakkailleen jo paikkakunnallisia omistaja-asiakas etuja, jotka asiakas löytää nopeasti ja kätevästi mobiililaitteestaan.

Erinomainen työntekijäkokemus painopisteen tavoitteena on hyvinvoiva, motivoitunut ja osaava henkilöstö, joka tuottaa vetovoimaisimman asiakaskokemuksen. Tärkeimpinä toimenpiteinä tähän strategian osa-alueeseen ovat edellytysten luominen tulokselliselle ja sujuvalle työlle, työhyvinvoinnin lisääminen sekä monipuolinen osaamisen kehittäminen. Myös yksi tärkeimmistä strategian painopisteistä on tuottojen kasvu kulojen kasvua nopeammaksi, jonka avulla liiketoimintaa voidaan kasvattaa kannattavaksi enemmän. Tärkeimpiä toimenpiteitä liiketoiminnan kasvattamiseen kannattavaksi ovat myynnin tehostaminen, asiakaspotentiaalin hyödyntäminen ja mobiilikäyttäjien

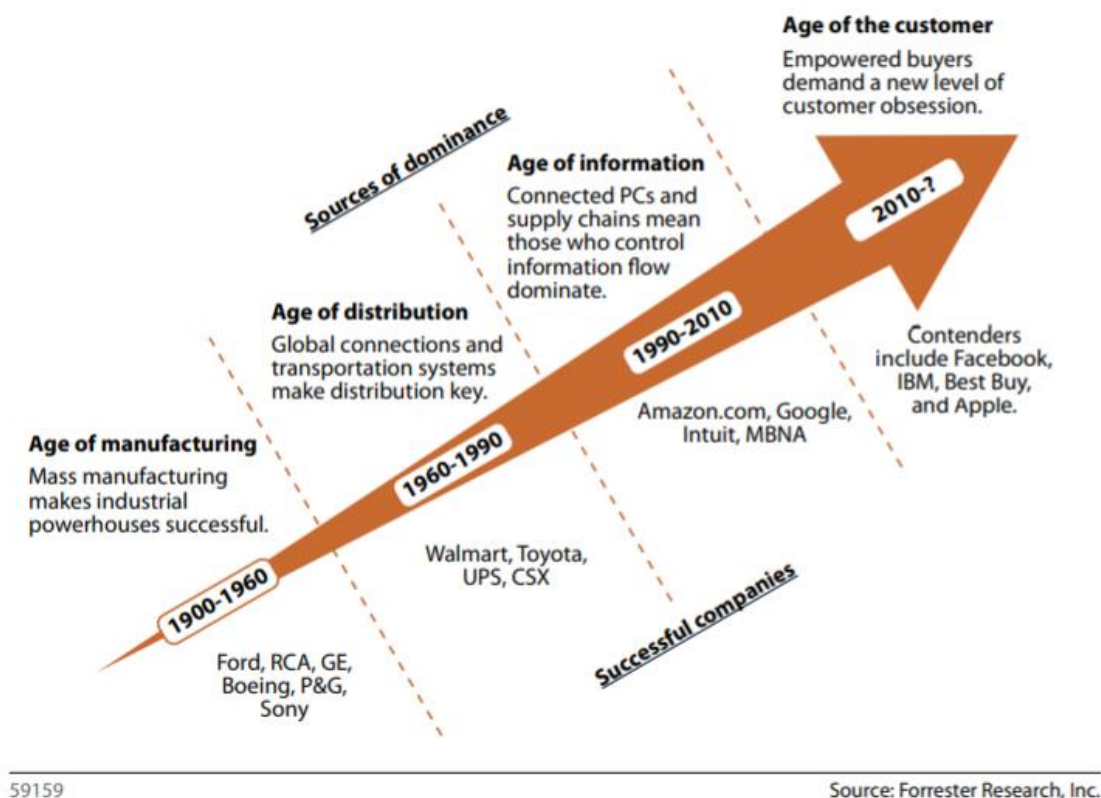


määrän kasvattaminen. Myös kehittäminen tuottamaan painopisteen tavoitteena on maksimoida kehittämisen tuottaminen. (Sama.)

## 2 PALVELUMUOTOILU

Asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut viime vuosina. Tällä hetkellä yritykset elävät niin sanottua asiakkaan aikakaudella. Asiakkailla on mahdollisuus vaihtaa helposti esimerkiksi pankkia, jos kilpailija on aktiivisempi kuin tämän hetkinen asiakkuuspankki. Asiakkaan aikakaudella yrityksen on kannattavaa ymmärtää asiakkaiden tarpeita syvällisesti ja osata tuottaa asiakkaille parhaimman mahdollinen asiakaskokemus. (Bernoff 2011, 3; Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas 2019, 21.)

**Figure 2** We Have Entered The Age Of The Customer

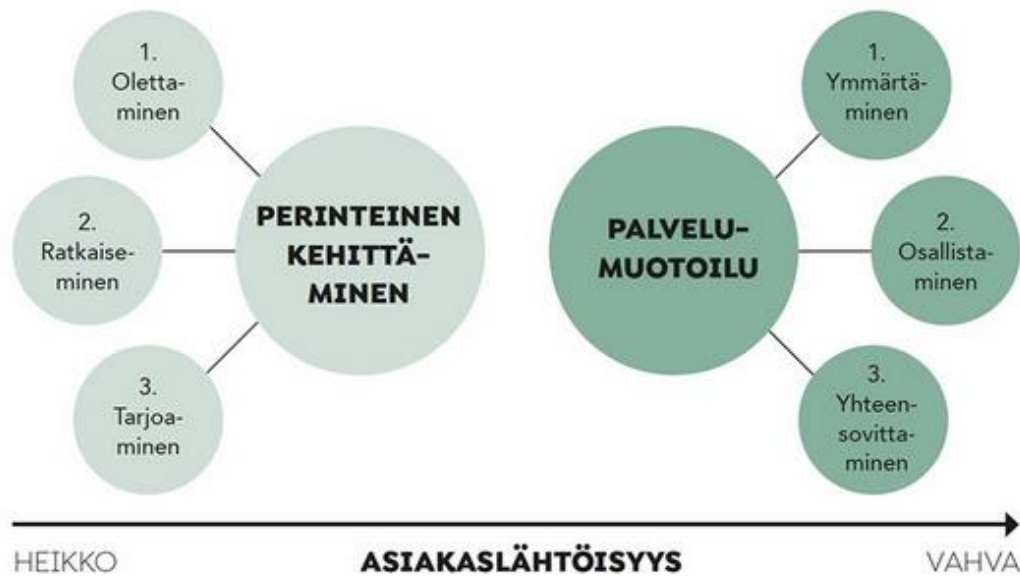


Kuvio 1. Asiakkaiden eri aikakaudet. (Bernoff 2011, 5.)

Forrester Research- tutkimuksen mukaan elämme tällä hetkellä asiakkaiden aikakautta. Tutkimuksen mukaan juuri sellaiset yritykset, jotka panostavat asiakkuuksiin pärjäävät tällä hetkellä parhaiten markkinoiden välisessä kilpailussa (Bernoff 2011, 5). Kuviossa 1 ovat esiteltynä erilaiset aikakaudet verrattuna tämän hetkiseen asiakkaiden aikakauteen, josta selkeästi on näkyvissä kehitys

asiakkuuksien suhteen kuviossa. Vuosien 1900-1960 aikakausi oli teollisuuden aikakautta ja vuodet 1960-1990 aikakausi mahdollisti jo sen, että globaali kaupankäynti oli mahdollista, sillä globalisoituminen ja kuljetuksen suuremmat mahdollisuudet antoivat avaimen siihen. Aikakaudella 1990-2010 on esimerkiksi tietotekniikka kehittynyt suuresti, ja se on mahdollistanut asiakkaiden näkökulmasta jo perehtyneisyyttä esimerkiksi Googlen avulla tuotteisiin ja palveluihin. Vuodesta 2010 alkaen on toiminut niin sanottu asiakkaiden aikakausi, ja tämä näkyy niin, että asiakkailla on esimerkiksi paljon valtaa toiminnoissaan ja se vaatii yritykseltä aikaisempaa suurempaa kilpailukyvyn säilyttämistä. (Bernoff 2011, 5-6.)

Palvelumuotoilu tarkoittaa muotoiluajatteluun perustuvaa toimintaa. Palvelumuotoilu on asiakas- ja käyttäjälähtöistä kehittämistä, sillä palvelun käyttäjän ajatellaan olevan palvelumuotoilussa kehittämisen kohde. Palvelumuotoilun avulla organisaatiot ja yritykset pystyvät havaitsemaan erilaisia mahdollisuuksia toiminnassaan sekä innovoimaan uusia palveluita sekä kehittämään niitä. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää tuotteita ja palveluita asiakkaan tarpeiden näkökulmasta, mutta kuitenkin liiketoimintalähtöisesti ratkaisuja, jotka ovat yritykselle kilpailuetua rakentavia ja taloudellisesti luovia ja tuottavia ratkaisuja. Palvelumuotoilulla voidaan varmistaa positiivinen asiakaskokemus ja käyttökokemus sujuvuuden, vaivattomuuden ja helppouden vuoksi. (Tuulaniemi 2013, luku osaaminen nimeltään palvelumuotoilu; Forsberg ym. 2019, 35.) Yrityksen tavoitteena on ymmärtää asiakkaan arvon käsityksen muotoa ja suunnitella omat palveluprosessit niin, että ne tuovat asiakkaalle arvon tunnetta. (Forsberg ym. 2019, 19-20.) Palvelumuotoilun keskiössä ovat aina asiakkaat (Tuulaniemi 2013, luku Osaaminen nimeltään palvelumuotoilu).



Kuvio 2. Asiakaslähtöisyys. (Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019, 49.)

Palvelumuotoilun idean ymmärtää, kun sen sisältöä vertaa perinteiseen kehittämistoimintaan. Perinteinen kehittämistoiminta on useimmiten asiakaslähtöisyydeltään heikkoa, ja on enemmän asiantuntijalähtöistä kuin asiakaslähtöistä toimintaa. Palvelumuotoiluissa kehittämisessä on tarkoitus luoda asiakkaiden tarpeisiin ratkaisuja. Palvelumuotoiluissa palveluiden kehittäminen tapahtuu laadullisin menetelmin (haastattelu, havainnointi), jolla voidaan syventyä ongelman ymmärtämiseen laajemmin kuin perinteisessä menetelmässä. Muotoiluajatteluun perustuva kehittäminen tapahtuu työvaihetta toistaen eli iteratiivisesti. Työvaihetta toistetaan, kunnes kohderyhmälle on saavutettu toimiva ratkaisu, ja se voidaan ottaa käyttöön päivittäisissä toiminnoissa. Iteratiivisessa mallissa ajatellaan kehittymisen olevan niin sanottu oppimisprosessi, jossa voidaan myös palata takaisin, ellei ratkaisu ole ollut tyydyttävä tai toimiva asiakasnäkökulmasta kuin myös yrityksen liiketoiminnallisesta näkökulmasta. Iteratiivisen mallin vastakohtana on perinteisen kehittämisen niin kutsuttu vesiputousmalli, jossa yksittäisen vaiheen valmistuttua ei voida palata takaisin. Perinteinen kehittämisen malli ei ole joustava verrattuna palvelumuotoiluun (Forsberg ym. 2019, 39.) Palvelumuotoilu on jatkuvaa kehittämistä, mutta Tuulaniemen (2013, luku osaaminen nimeltään palvelumuotoilu) mukaan: *”Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan pikemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla”*.

Palvelumuotoilussa on osallistava ote asiakkaiden lisäksi myös sidosryhmiä kohtaan. Sidosryhmiä osallistutetaan ratkaisujen kehittämisen yhteydessä. Erilaisia ideoita arvioidaan ja testataan. Palvelumuotoilussa kehittämisen ratkaisussa huomioidaan tarpeet, tekniset valmiudet sekä lisäksi liiketoiminnalliset tavoitteet, sillä palvelumuotoilun on oltava hyödyllinen ratkaisu asiakkaalle kuin yrityksellekin. (Forsberg ym. 2019, 50-51.) Palvelumuotoilua voidaan siis ajatella kehittämisen kannalta hyvänä keinona, sillä siinä on tarkoitus täydentää asiakkaan tarpeita ajatellen, mutta kuitenkin niin, että se ei vahingoita yrityksen toimintaa. Liiketoiminnan näkökulmasta katsottuna asiakkaat voivat toivoa asioita, jotka eivät käytännössä ole järkeviä ratkaisuja taloudellisesta näkökulmasta katsottuna. Osa toiminnoista ja toimintatavoista voi olla myös riippuvaisia esimerkiksi lainsäädännöstä, joten kaikkia asiakkaiden toiveita ei voida toteuttaa.

## 2.1 Palvelumuotoilu yrityksen eri tasoissa

Palvelumuotoilua on mahdollista hyödyntää kaikilla yrityksen eri tasoilla. Palvelumuotoilua voidaan hyödyntää yrityksen strategisella, systeemisellä sekä asiakasrajapinnan tasolla. Sen avulla voidaan löytää uusia kehittämiskohteita sekä myös rajata kehittämiskohteista pienempiä osa-alueita.



Kuvio 3. Palvelumuotoilun eri tasot. (Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019, 56.)

Jokaisella yrityksellä on oma strategia toimintaansa, joka ohjaa päivittäisiä tapahtumia. Strategialla tarkoitetaan muutoksen suunnittelua ja sen läpivientiä (Arter 2017, viitattu 14.2.2020). Strategisella tasolla palvelumuotoiluun kautta yritys voi innovoida ja suunnitella tulevaisuuden suuntauksia, kuten visiota, päämäärää ja tavoitteita palveluiden tarjoamisessa kuin myös asiakaskokemuksessa ja sen johtamisessa. Strateginen taso on merkittävä linjaus myös kilpailuedun saavuttamiseksi. (Forsberg ym. 2019, 56.)

Esimerkiksi Osuuspankki on määritellyt strategisiksi painopisteiksi vuodelle 2020 parhaan asiakaskokemuksen, enemmän hyötyä omistaja-asiakkaille, erinomainen työntekijäkokemus, tuottojen kasvun nopeuttaminen verrattuna kuluihin sekä kehittämisen aikaan saaminen tuottavaksi painopisteet. (Osuuspankki 2020, viitattu 8.4.2020.) Nämä strategian painopisteet ohjaavat ryhmän toimintaa päivittäin.

Systeemiseltä tasolta yrityksessä luodaan niin sanotut standardit, joiden mukaan yritys toimii ja voivat johtaa esimerkiksi asiakaskokemuksia. Systeemisen tason avulla voidaan saavuttaa hyvä asiakashallinta, jonka tarkoituksena on saada yhdenmukainen asiakaskokemus jokaiselle asiakkaalle ja mahdollistaa yrityksen kehittyminen eri palvelukanavissa. Tämä on erityisen tärkeä esimerkiksi asiakkaan jälkihoidon kannalta. Asiakasrajapinnan tasolla kehitetään yksittäisiä palveluita ja yksityiskohtia, joita tarjotaan asiakkaalle. Lisäksi asiakasrajapinnan tasolla on tarkoituksena kehittää asiakaskokemuksen eri vaiheita sekä asiakkaan ja myyjän välistä vuorovaikutusta, kuten myös luottamusta. (Forsberg ym. 2019, 56-57.)

Tässä tutkimuksessa palvelumuotoilua hyödynnetään pääosin asiakasrajapinnalle sekä osittain systemaattiselle tasolle. Palvelumuotoilu ei kuitenkaan liity vain yksittäiseen tasoon, sillä tasoilla on aina kytköksiä toistensa välillä.

## **2.2 Eri kehittämiskohteet palvelumuotoilussa**

Palvelumuotoiluilla voidaan kehittää tyypillisiä kehittämiskohteita yrityksessä. Kehittämiskohteet voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen. Nämä viisi osa-aluetta ovat palveluprosessien ja kontaktien kehittäminen, palvelun tuotteiden kehittäminen, palveluviestinnän, myynnin ja markkinoinnin kehittäminen, yrityksen sisäisen toiminnan kehittäminen sekä yrityksen liiketoiminnan kehittäminen.

(Forsberg, Koivisto & Säynäjäkangas, 2019, 58.) Palvelumuotoilu on prosessi, joka etenee loogisesti eteenpäin. Palvelumuotoiluprosessit ovat ainutlaatuisia. Palvelumuotoilusta voidaan esittää kuva, jossa pääpiirteet ilmoitetaan, miten prosessi käytännössä etenee. On kuitenkin tärkeä huomata, että palvelumuotoilusta ei ole mahdollista luoda prosessia, joka sopisi jokaiseen toimialaan tai tilanteeseen eli se on tosiaan ainutlaatuinen prosessi. (Tuulaniemi 2013, luku palvelumuotoiluprosessi.)



Kuvio 4. Palvelumuotoilun toimintarunko. (Tuulaniemi, J. 2013, luku palvelumuotoiluprosessi.)

Palvelumuotoilun hyödyntäminen tapahtuu useimmiten palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä vallitsee asiakasrajapinta. Asiakasrajapinnalla olevan prosessissa tapahtuva vuorovaikutus voi tapahtua fyysisessä tai digitaalisessa ympäristössä. Palvelumuotoilun avulla voidaan vaikuttaa kontaktipisteisiin, joita ovat esimerkiksi finanssialalla erilaiset järjestelmät, tilat ja materiaalit. (Forsberg ym. 2019, 58-59.) Esimerkiksi palvelumuotoilua hyödyntämällä on mahdollista kehittää digitaalisia asiointikanavia nopeuttamaan ja helpottamaan asiakkaita palveluiden suhteen. Asiakkaan ja myyjän vuorovaikutuksen kehittämisen lisäksi on mahdollista kehittää yrityksen palvelutuotteita sekä tarjontaa. Palvelumuotoilun avulla yrityksessä voidaan kehittää olemassa olevaa palvelua tai innovoida täysin uusi palvelu. Pyrkimyksenä on luoda palvelu, joka tuo asiakkaalle uutta lisäarvoa. Lisäarvon tunteminen voi olla asiakkaalla funktionaalista (ajan säästämistä), arvopohjaista (ekologisuus) tai esimerkiksi emotionaalista (palkitsevaa). (Forsberg ym. 2019, 59.) Esimerkiksi finanssialalla tällainen palvelu voi olla tietylle asiakassegmentille kehitetty palvelu tai uusi tuote. Lisäturvana arvoa tuottamaan voivat olla myös lainan ohella tarjotut lisäturvat kuten esimerkiksi korkokatto.

Palveluviestinnän kehittämisessä on kyse myyntikanavien, materiaalien, hinnoittelumallien ja muiden myyntiprosessien kehittäminen asiakkaan näkökulmasta. Myynnin ja markkinoinnin avulla on mahdollista lisätä yrityksessä brändin tunnettavuutta ja asiakasuskollisuutta. Palvelumuotoilua hyö-

dyntämällä on tarkoitus saada asiakkaat olemaan tietoisia tämän aikaisista asioista, kuten palveluista ja niiden sisällöistä (Forsberg ym. 2019, 60). Tätä palvelumuotoilun osaa on mahdollista hyödyntää esimerkiksi omistaja-asiakkaiden osalta. Myynnin ja markkinoinnin ohella palvelumuotoiluun avulla on mahdollista kehittää yrityksen sisästä toimintaa, jolla tarkoitetaan esimerkiksi yrityksen rakenteita ja toimintamalleja, joilla on vaikutusta asiakkaaseen. Mahdollisuus on myös hyödyntää liiketoiminnan kehittämistä laajemmin yrityksessä. (Forsberg ym. 2019, 61-62.)

Tässä tutkimuksessa keskitytään palvelumuotoilun kehittämiskohteista noin kolmeen eri kehittämiskohteeseen. Palveluprosessien kehittäminen kuuluu asiakasrajapintaan, ja on oleellinen kehittämisen kohde. Asiakasrajapinnalla työskentelevät toimihenkilöt ovat avainsuhteessa asiakkuuksien ja esimerkiksi jälkihoidon suorittamiseen. Lisäksi myös palveluviestinnän kehittäminen on yksi kehitystä vaativa tekijä. Palveluprosessien kehittämistä voi olla myös esimerkiksi sosiaalisen median kanavoiden kehittäminen aktiiviseksi, jolloin asiakkaat ovat hyvin tietoisia esimerkiksi tämän hetken tilanteesta ja palveluista. Näistä prosesseista on tarkoituksena kehittää helppokäyttöisiä ja ymmärrettäviä kokonaisuuksia asiakkaan näkökulmasta. Palveluprosessin tasolla otetaan myös asiakkaiden lisäksi henkilöstön näkökulmaa esiin, ja näin ollen henkilöstön näkökulmasta prosessit pyritään pitämään mahdollisimman hyvän työntekijäkokemuksen huomioiviksi, mutta kuitenkin kokonaisvaltaisesti tehokkaiksi. (Forsberg ym. 2019, 58.) Tutkimuksessa huomioitava osa-alue on myös palvelutuotteiden ja tarjonnan kehittäminen yritykselle. Tavoitteena on luoda kohdeyritykselle jälkihoitomalli, johon voidaan esimerkiksi kehittää maksullisia lisäarvopalveluita ja sekä tarjota asiakkaille jo olemassa olevia maksullisia lisäpalveluita. Palvelutuotteiden kehittämiskohteen tarkoituksena on luoda palvelu, jonka avulla yritys pystyy ratkaisemaan asiakkaan näkökulmasta hänen ongelmansa, josta hän on kuitenkin valmis maksamaan. (Forsberg ym. 2019, 59.)

## **2.3 Asiakaskokemus palvelumuotoilussa**

Asiakas on liiketoiminnan perusedellytys, jolla saadaan tehtyä tulosta eli myyntiä yritykselle. Asiakaskokemus on kokonaisvaltaista, mutta kuitenkin hyvin subjektiivinen kokemus jokaiselle asiakkaalle. Palvelumuotoilun avulla voidaan kuitenkin palvelu muotoilla optimaaliseksi, kun keskitytään pääpiirteisiin, jotka vaikuttavat positiiviseen asiakaskokemukseen. Löytänä ja Kortesus (2011) ovat määritelleet asiakaskokemuksen sanoin: *”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”* Asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut viime vuosina merkittävästi, ja se on yksi seurantamittari monessa organisaatiossa



kuten esimerkiksi finanssialalla asiakastyytyväisyys mittareita seurataan kuukausi tasolla ja yksittäiselle vuodelle on määritelty oma tavoite asiakastyytyvyyden suhteen. (Tuulaniemi 2013, 26.) On kuitenkin myös muistettava, että yrityksessä on tärkeää segmentoida asiakkaat, ja miettiä ne asiakasryhmät, jotka ovat arvokkaita ja potentiaalisia ryhmiä yrityksen näkökulmasta.

Kun asiakaskokemuksen merkitys on kasvanut, on myös asiakkaiden odotukset muuttuneet samassa suhteessa. Asiakkaat odottavat, että palvelu tai tuote tuo heille hyötyä ja lisäarvon tunnetta. Tänä päivänä yritysten on tuotettava erinomaista asiakaskokemusta, jonka avulla yritys voi erottautua kilpailijoistaan. Asiakaskokemuksen avulla voidaan erottautua kilpailijoista, sillä hintatietoisuus ja vaihtoehdot ovat kuluttajille tänä päivänä suurta, ja kuluttaja voi vertailla eri kilpailijoiden tuotteita ja hintoja kätevästi jo esimerkiksi älypuhelimien kautta nopeasti. Asiakkaat eivät ole tänä päivänä niin uskollisia yritykselle kuin esimerkiksi kymmenen vuotta sitten. Asiakkaat ovat valvuneempia etsimään aina parempia vaihtoehtoja itselleen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 14; Filenius 2015, luku asiakaskokemus menestystekijänä.) Lisäksi esimerkiksi asiakkuuspankin vaihtaminen toiseen yritykseen on tänä päivänä tehty asiakkaiden näkökulmasta erittäin helpoksi, joka edellyttää vielä enemmän panostamista palveluihin yrityksen näkökulmasta. Palvelumuotoilun tavoitteena on saada asiakkaalle tarpeiden ja toiveiden mukainen palvelukokemus, kuitenkin niin, että se hyödyttää myös yrityksen liiketoimintaa positiivisesti. (Tuulaniemi 2011, 26.)

Asiakkaan palvelua kohtaan kokemat tuntemukset eli asiakaskokemus on tärkeä seikka palveluorganisaatiossa kuin myös palvelumuotoilussa. Asiakaskokemuksen avulla voidaan tarkoittaa tunnetta, joka saa yrityksen tai organisaation asiakkaan palaamaan saman yrityksen palveluiden äärelle uudestaan. (Fischer & Vainio, 2014, 9.)

Asiakaskokemukseen vaikuttavat monet tekijät eikä luonnollisesti jokaisen asiakkaan mielipidettä tai toivetta välttämättä voida yksityiskohtaisesti toteuttaa, joten yrityksen on muistettava vetää selvät pelisäännöt työntekijöille ja sitä kautta yhdenmukainen toiminta jakautuu asiakkaille. Finanssialalla esimerkiksi viranomaislainsäädännöt ovat kokemuksen mukaan aiheuttaneet negatiivisia tuntemuksia asiakkaissa etenkin alussa, vaikkakin ne ovat lainsäädännössä määritelty. Esimerkiksi tiukentunut lakimuutos vahvaan sähköiseen tunnistautumiseen on voinut saada aikaan hämmennystä asiakkaille, sillä ajokortti ei enää kelpaa asiointiin vahvana tunnistusvälineenä. (Yle uutiset 2019, viitattu 21.5.2020.) Toisaalta asiakkaat myös oppivat nopeasti uusiin muutoksiin, kun asiakkaita ohjataan toimimaan uuden toimintasääntöjen mukaisesti yhdessä. Muutokset ovat suoritettava yhteisillä pelisäännöillä selkeästi.

Asiakaskokemus voi tapahtua puhelimessa, verkkoneuvottelussa sekä kasvokkain. Asiakaskokemukseen osaltaan vaikuttavat koko organisaatio, millaisen kuvan yrityksestä asiakas saa ja min-käläinen asiakaskokemus siitä jää. Se kuva mikä asiakkaalle syntyy, tapahtuu useimmiten ensi-kohtaamisessa. Ensikohtaamisella on iso merkitys, miten myyntiprosessi suoriutuu loppuun ja sen takia ensikohtaamiselle valmistautuminen on tärkeää myyjältä. (Fischer & Vainio 2014, 165–167.)

Henkilökohtaisuuden lisäksi asiakaskokemukseen vaikuttavat asiakkaan tilanne ja tunnetila. Jos asiakas kokee, että asia on kiireellinen eikä palvelut pelaa, voi asiakkaalle syntyä hetkellisesti huono asiakaskokemus. Kuitenkin hyvän ja tasalaatuisen asiakaskokemuksen tuottaminen joka päivä jokaiselle asiakkaalle on haasteellista, ja melkein jopa mahdotonta. Mahdottomuudella tar-koitetaan sitä, että palvelukanavia on monta. Esimerkiksi finanssiyrityksillä ovat käytössään niin konttorit, puhelimet, verkkoviestit sekä sosiaalinen media, josta asiakas voi lähestyä yritystä. Läh-tökohdaltaan asiakaskokemuksen pitäisi olla yhtä hyvä konttorin tiskillä tavatessa kuin myös verk-kopalveluissakin. Tätä voidaan myös kutsua monikanavaisuudeksi, jota pitäisi pyrkiä hallitsemaan. (Filenius 2015, luku asiakaskokemus vs. myynti.) Asiakkailla on mahdollisuus asiakkuuden elin-kaaren aikana hyödyntää asioidessaan useita eri palvelukanavia.

### 3 ASIAKKUUDEN JOHTAMINEN

Finanssialan näkökulmasta asiakkuudet ja niiden tuottaminen pitkäaikaiseksi asiakassuhteeksi ovat tärkeä osa-alue yrityksen liiketoiminnassa. Asiakkaat ovat yrityksen tuotteiden ja palveluiden potentiaalinen ostaja, joten niihin on panostettava jatkuvasti ja pyrittävä vaalimaan pysyvyyttä. Asiakkaat ovat liiketoiminnan perusta, kohde ja edellytys kaikessa yrityksen toiminnoissa, koska liiketoiminnan ydin muodostuu asiakkuuksista. Asiakkaisiin panostetaan ja niiden suhteen pyritään löytämään uusia kehittämiskohteita. Yrityksen on erityisen tärkeää tunnistaa myös heille potentiaaliset asiakkaat. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 125.)

Nykyään asiakkuuden kehittämisessä painotetaan sitä, että asiakkaille saadaan tuotettua lisäarvoa. Arvon tuottamisen edellytys on se, että myyjä tuntee asiakkaansa täysin. Arvontuottamisen prosessissa ei yhden kaupan päättäminen ole merkittävää, vaan asiakkuusjohtaminen on se osa-alue, joka merkitsee. Asiakkuusjohtaminen tarkoittaa asiakassuhteiden pitkäkestoisuuteen panostamista. Asiakkuusjohtamisella pyritään siihen, että yritys sekä asiakas tuottaisi asiakassuhteen aikana arvoa toisilleen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 15.)

#### 3.1 Asiakkuudenhallinta

Asiakkuudenhallinnalla (Customer Relationship management, CRM) tarkoitetaan asiakaslähtöistä ajattelutapaa organisaatiossa. Asiakkuuksien hallinta on noussut yhteiskunnan markkinoilla keskeiseksi ajattelutavaksi, ja asiakkaiden kanssa on siirrytty yksilöllisempään vuoropuheluun massojen sijasta. Tällä ajattelutavalla kiinnitetään huomiota muun muassa asiakkaiden systemaattiseen luomiseen, hyödyntämiseen sekä asiakassuhteiden ylläpitämiseen (Bergström & Leppänen 2015, luku 6.1). CRM-järjestelmän avulla pystytään tuottamaan parempaa asiakaspalvelua asiakkaille. Asiakkaat voivat esimerkiksi vaihtaa asiakkuuspankkiaan, jos kokevat, että eivät tule tarpeeksi hyvin huomioiduksi. Tässä kohtaa esimerkiksi säännöllinen tarvekartoitus nostaa tärkeyttään, sillä jos yrityksessä asiakastiedot eivät ole ajantasaiset, ei yritys voi tarjota asiakkaille välttämättä sitä mitä asiakas oikeasti tarvitsisi.

Asiakkuuksienhallinta voidaan ajatella olevan yrityksessä kokonaisuus, joka sisältää esimerkiksi yrityksen toimintatavat, järjestelmät, prosessit asiakkaiden kohtaamiseen, lähestymistavat sekä tietojärjestelmät aikatauluttamiseen johtaakseen organisaation toimia, kuten myyntiä, asiakaspalvelua ja markkinointia. Näiden huomioimisella on mahdollista maksimoida strategian mukainen tuotto, kannattavuus ja asiakastyytyväisyys. (Oksanen 2010, 22-23.)

Asiakassuhde on kokonaisuudessaan iso, ja asiakasta olisi hyvä pyrkiä palvelemaan kokonaisvaltaisesti koko asiakassuhteen ajan. Asiakassuhdetta on helpompi ymmärtää, kun tiedostaa erilaisia asioita asiakkuuksien hoidosta ja sen luomiseen liittyvistä asioista. Asiakassuhteen syntyminen, muuttuminen, kehittyminen ja sen päättymisen ovat asioita, joiden ymmärtäminen auttaa toimihenkilöitä ymmärtämään asiakassuhteen kokonaisvaltaisuutta. Asiakassuhdetta hoidettaessa tulee tietää, minkälaista markkinointia on hyvä toteuttaa asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa. CRM-järjestelmän avulla asiakassuhdetta pystytään hoitamaan koko asiakkuuden elinkaaren ajan hyvin ja minimoida sen mahdollisuus, että asiakas vaihtaisi palveluntarjoajasta toiseen. Prosessit esimerkiksi tarvekartoituksen suorittamiseen antavat mahdollisuuden yksilölliseen palveluun koko asiakkuuden ajan, koska toimihenkilön on hyvä nähdä mitä asiakkaalle on kuulunut aiemmin ja mistä on keskusteltu viimeksi. Yksilöllinen palvelu ja lupauksen pitäminen on tärkeä osa-alue asiakassuhteen saamisesta pitkäaikaiseksi. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 82.)

### **3.1.1 Asiakassuhdemarkkinointi**

Kanta-asiakasmarkkinoinnista on kehittynyt käsite asiakassuhdemarkkinointi (Customer Relationship Marketing, CRM). Asiakassuhdemarkkinoinnista on muotoutunut koko yrityksen tapa asiakkuusjohtamiseen. Asiakassuhdemarkkinointia on mahdollista käyttää asiakassuhteen lujittamisen apuna sekä asiakassuhteen syventämisen apuna. Asiakassuhdemarkkinoinnin avulla asiakkaat yritetään sitouttaa finanssialanyrityksen asiakkaaksi eikä vaihtamaan tai päästämään asiakkaita kilpailijoille. Asiakassuhdemarkkinoinnin avulla on tarkoitus rakentaa keskitettyä markkinointiviestintää valitulle segmentille (Bergström & Leppänen 2015, luku 6.1).

Asiakassuhdetta on mahdollista muodostaa lujemmaksi erilaisilla vahvistamisenkeinoilla. Erilaisia vahvistamisen keinoja ovat muun muassa sosiaalinen, rakenteellinen sekä taloudellinen side (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 82.) Taloudellisella siteellä tarkoitetaan sitä, että asiakas saa asia-

kassuhteensa perusteella erinäisiä alennuksia palveluihin liittyen. Esimerkiksi OP-ryhmällä omistaja-asiakkaalla on mahdollista saada erilaisia etuja ja kerryttää bonuksia esimerkiksi lainoistaan. Kertyneitä bonuksia voi asiakas hyödyntää siten esimerkiksi palvelumaksuihin tai vakuutusmaksuihin. Sosiaalinen side on asiakkaan ja myyjän välille muodostunut vuorovaikutuksen takia, kun he ovat käyneet kauppaa. Finanssiyrityksessä kaupankäynnillä tarkoitetaan esimerkiksi lainan myöntämistä tai tuotteiden lisämyymistä. Joillekin asiakkaille on tärkeää, että heillä on koko asiakaspalvelusuhteensa ajan käytössään tietty yhteyshenkilö, sillä se luo myös asiakkaalle turvallisuuden tunnetta. Rakenteellisilla siteillä on tarkoitus saada asiakkaille kohdennettua oikeat lisäpalvelut, jotka tuovat heille lisäarvontunnetta. Rakenteellisia palveluita esimerkiksi finanssialalla ovat lainoihin liittyvät korkokatot ja muut turvallisuutta tuovat rakenteet. (Ylikoski ym. 2006, 82.) Hyvä asiakaspalvelu ja tuotteet eivät siis yksinään riitä, vaan on pyrittävä rakentamaan syvä luottamussuhde asiakkaan kanssa eli niin kutsuttu sosiaalinen side. Jokaisen työntekijän on myös muistettava, että edustaa kasvoillaan yritystään. Ongelmallisetkin tilanteet tai huonot puolet on hyvä pyrkiä perustelemaan asiakkaalle rehellisesti.

Asiakkuuksien hallinnan yksi keino on one-to-one eli niin sanottu täsmämarkkinointi. Täsmämarkkinointi käsite tarkoittaa yrityksen tarjoaman ja markkinointiviestinnän räätälöintiä sekä oikeanlaista kohdistamista eri asiakassegmenteille. Täsmämarkkinointia voidaan tehdä myös yksittäisille asiakkaille, toki pitää muistaa, että se ei ole aina järkevää ajankäytännöllisesti eikä kustannussyistä. (Bergström & Leppänen 2015, luku 6.1).

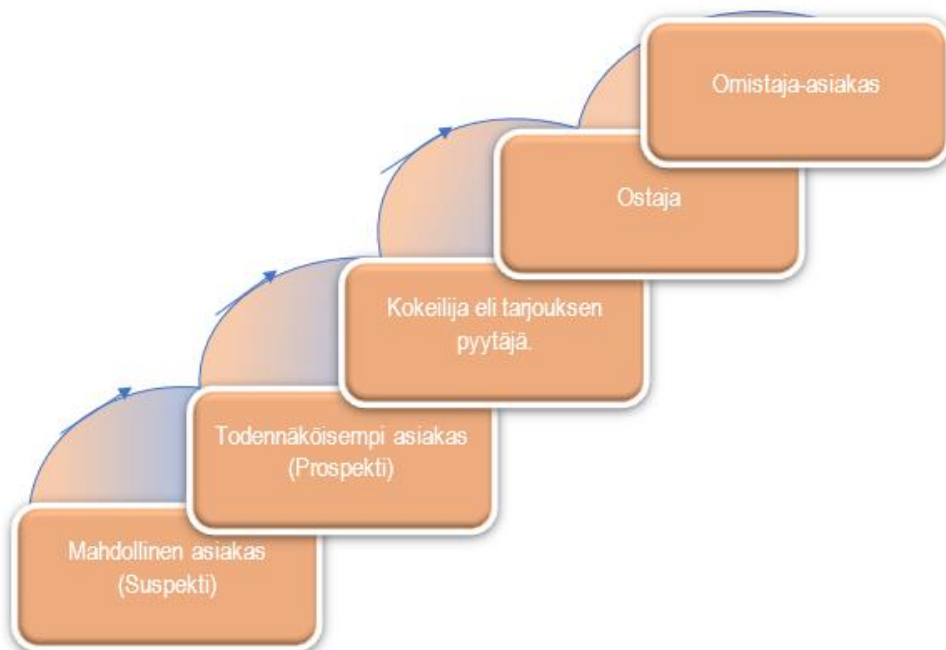
Asiakassuhdemarkkinointi on tärkeää ottaa huomioon organisaatiossa. Asiakassuhdemarkkinoinnista on edelleen kehitetty suhdemarkkinointi RM (Relationship Marketing). Suhdemarkkinoinnissa yritys huolehtii asiakassuhteista ja sen viestinnästä, mutta sen lisäksi huolehtivat vielä suhteistaan. Suhteista huolehtimisella tarkoitetaan, että yritys huolehtii ulkoisesti sekä sisäisesti kaikista tahtoista, joiden kansa on tekemisissä liiketoiminnan osalta. (Bergström & Leppänen 2015, luku 6.1).

### **3.1.2 Asiakkuuksien syntyminen**

Finanssialalla asiakkaita on monenlaisia. Finanssialalla asiakkaat voivat olla esimerkiksi kanta-asiakkaita, kuten esimerkiksi Osuuspankilla omista-asiakkaita tai potentiaalisia asiakkaita. Finanssialan yrityksellä on tavoitteena luoda pitkäaikainen suhde ja parhaimmillaan keskitetty asiakassuhde. Pitkäaikainen asiakassuhde ja keskittäjä asiakas tarvitsevat säännöllistä yhteydenpitoa ja

luottamusta. Jos halutaan luoda yrityksen ja asiakkaan välille asiakkuus, on sen syntymisen kannalta tärkeää luoda syvä luottamus, joka alkaa syntyä heti ensikohtaamisella. Luottamusta tarvitaan kummankin osapuolen välillä. (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka & Sundberg 2012, 60-61.)

Asiakkaita voivat olla myös sellaiset, jotka ovat vaihtaneet palveluntarjoajaa ja heitä yritetään saada takaisin entiseen asiakkuuspankkiin. Finanssialalla on tavoitteena luoda pitkäaikainen asiakassuhde, joka hyödyttää niin yritystä kuin asiakasta. Hyvän jälkihoidon avulla on mahdollista luoda pitkäaikainen suhde. Jälkihoito kuitenkin valitettavasti voi jäädä kiireen takia vähäiseksi, jonka takia se vaatii systemaattista otetta ja järjestelmällisyyttä. Strategisesti on järkevää panostaa pitkiin asiakassuhteisiin, koska asiakkuuksien saaminen on aina aikaa ja rahaa kuluttava prosessi, joten hyviä asiakkuuksia on hyvä tavoitella vaalimaan (Sipilä 1998, 36.)



Kuvio 5. Asiakassuhteen syntymisen portaavat. (Ylikoski ym. 2006, 80. Muokattu Sarja, J.)

Kuviossa 5 on kuvattuna asiakassuhteen syntyminen finanssialalla. Kuvio on rakennettu kuvaamaan asiakassuhteen syntymistä finanssialalla, joka rakentuu viidestä eri portaasta. Kuviossa alimmainen porras tarkoittaa mahdollista yrityksen asiakasta eli on niin kutsuttu suspekti asiakas. Sus-

pektiksi kutsuttua asiakasta on tarkoitus houkutella erilaisin markkinointiviestinnän keinoin tulemaan yritykselle uudeksi asiakkaaksi tai palaamaan uudestaan asiakkuuden pariin yritykseen. (Ylikoski ym. 2006, 80.) Toinen porras kuviossa on prospekti eli todennäköisemmät asiakkaat yritykselle. Todennäköinen asiakas voi olla esimerkiksi finanssialalla useimmiten henkilö- tai yritysasiakas. Todennäköiselle asiakkaalle markkinointiviestintä on kohdistettu segmentoinnin pohjalta, joita voivat olla esimerkiksi henkilöasiakkaan demografiset tekijät kuten ikä, elämäntyyli tai sukupuoli. Yrityksen puolelta näitä kohdistettuja kriteereitä voivat olla esimerkiksi toimiala tai yrityksen koko. (Ylikoski ym. 2006, 80-81.)

Kolmannen portaan asiakkuudet ovat niin sanottuna kokeilijoita. Kokeilijat saapuvat tai ottavat yhteyttä itse yritykseen ja pyytävät tarjousta haluamilleen palveluille, joita käyttävät tai mahdollisesti uskovat käyttävänsä. Niin sanotut tarjouksen pyytäjät voivat saapua esimerkiksi konttorille paikan päälle tai lähestyä yritystä muun muassa puhelimen välityksellä. Tämän vuoksi esimerkiksi hyvä tavoitettavuus on tärkeää, sillä tarjouksen pyytäjistä voi tulla mahdollisia potentiaalisia asiakkaita yritykselle. Esimerkiksi henkilö- tai yritysasiakas voi kilpailuttaa kokeilumielessä eri finanssialan yritysten lainoja tai hakea tarjouksia uuteen liiketoimintaansa (Ylikoski ym. 2006, 81). Neljäntenä portaana on jo ostaja eli yrityksen asiakas. Ostajalla on jo käytössään useimmiten esimerkiksi kyseisen finanssiyrityksen palvelut. Ostaja-asiakkaat ovat juuri niitä, joiden kanssa voidaan nähdä hyvää potentiaalia esimerkiksi lisämyynnin suorittamiseen sekä tavoittelevaan heistä yritykselle kanta-asiakkaita. Hyvä ja henkilökohtainen palvelu useimmiten takaavat sen, että ostaja-asiakkaasta saadaan myös yritykselle kanta-asiakas. Ostaja tason asiakkaita ei saa kuitenkaan pitää itsestään-selvyytenä. (Ylikoski ym. 2006, 81).

Viimeisenä portaana kuviossa on kanta-asiakas taso. Kanta-asiakkaaksi kutsutaan esimerkiksi Suomenselän Osuuspankissa omistaja-asiakkaita. Omistaja-asiakkaille kerrytetään bonuksia, joita he saavat käyttämistään palveluista. Kertyneitä bonuksia asiakkaat taas voivat käyttää esimerkiksi palvelumaksuihin tai vakuutusmaksuihin. Omistaja-asiakkaille kuuluvat myös erilaiset paikkakunnalliset edut. Parhaimmillaan kanta-asiakas tasolla asiakas on keskittänyt kaikki palvelunsa saman katon alle, joka on myös yrityksen näkökulmasta hyvä asia. Keskittämisellä tarkoitetaan sitä, että asiakkaalla ei ole käytössään muita palveluita kilpailevien finanssipalveluiden yrityksillä. Kun asiakkuus on saavuttanut kanta-asiakas tason, asiakas useimmiten myös suosittelee kyseiseen yrityksen palveluita muille mahdolliselle asiakkaille. (Ylikoski ym. 2006, 81.)

### 3.1.3 Asiakkuuksien elinkaari ja luonne

Asiakkuuksien elinkaaren määrittely on hyvin tavanomaista, sillä elinkaarimallin avulla on mahdollista hahmottaa eri asiakkaiden erilaiset tarpeet ja toiveet. Useimmiten asiakkuus ajatellaan kaarevana polkuna nuoruudesta ikääntyneisiin ihmisiin. Elinkaaren avulla pystytään havainnoimaan asiakkuuksien kehitysvaiheet ja siinä tapahtuvat muutokset eri elämän tilanteissa. (Alhonsuo ym. 2012, 44.) Esimerkiksi finanssialan yritykset ovat hyvin tietoisia asiakkuuksien eri elämäntilanteista, ja esimerkiksi finanssialanyrityksen sivutkin tarjoavat asiakkaille neuvoa ja opastusta eri elämäntilanteisiin. Osuuspankin sivut tarjoavat asiakkaiden eri tilanteisiin apua kuten asuminen, raha-asiat, vapaa-aika ja eri elämäntilanteet. Erilaisia elämäntilanteita voivat olla esimerkiksi lapsen syntymä tai ensimmäisen asunnon ostaminen. (Osuuspankki, viitattu 17.5.2020.) Asiakkuuksien elinkaarimallissa on neljä vaihetta. Nämä neljä vaihetta ovat asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen (Mäntyneva 2000, 16).

Ensimmäinen vaihe asiakkuuksien elinkaareissa on asiakkuuden hankinta. Uusien asiakkuuksien hankinta on aina strategisesti kalliimpaa kuin se, että säilyttäisi ja kehittäisi nykyisiä asiakkuuksia. Uusia asiakkuuksia hankitaan esimerkiksi menetettyjen asiakkaiden tilalle, mutta uusasiakashankintaa on aina tärkeä miettiä strategian kannalta. Aiemmat asiakassuhteet eivät saa kärsiä uusien asiakkuuksien myötä. Lähtökohtaisesti uusien asiakkuuksien kanssa on tavoitteena saada aikaan kannattava kauppa ja sen lisäksi pyrkiä luomaan asiakkuus. (Mäntyneva 2001, 20.)

Uushankinta-asiakas on keino, jolla yritys pystyy hankkimaan uusia asiakkaita ja korvaamaan menetetyt asiakkaat. Uusien asiakkaiden hankkimisen yhteydessä puhutaan useasti 1-5-25 säännöstä. Kyseinen sääntö on perusteena sille, miksi uusien asiakkaiden hankkiminen on paljon kalliimpaa kuin se, että yritys panostaisi vanhoihin asiakkuuksiin. 1-5-25 malli kuvaa sitä, miten paljon uuden asiakkaan hankinta maksaa. Uuden asiakkaan hankkiminen maksaa viisi yksikköä enemmän kuin se, että yritys pitäisi nykyiset asiakkaat yrityksessä. Jos asiakas on vielä menetetty esimerkiksi kilpailijalle, myyminen maksaa 25 myyntiyksikköä enemmän nykyiseen asiakassuhteeseen verrattuna. On siis halvempaa tehdä nykyisille asiakkaille esimerkiksi lisämyyntiä kuin hankkia uusi asiakkuus. (Hellman, Peuhkurinen & Raulas 2005, 29.) Kyseinen malli osoittaa sen, että jälkihoidon merkitys on asiakkuusjohtamisen ja säilyttämisen kannalta merkittävä, sillä uusien asiakkaiden hankinta on kalliimpaa.



Toinen vaihe asiakkuuksien elinkaareissa on haltuunotto. Jokainen asiakas luonnollisesti arvostaa erilaisia asioita, joten asiakkuudet otetaan haltuun tuotetarjonnan sovittamisella jokaiselle asiakkaalle. Tämän vuoksi asiakassegmentointi on tärkeä osa-alue asiakkuuksien hallinnassa. Esimerkiksi finanssialanyrityksen asiakkaista kaikki eivät kelpuuta peruspalvelupakettia, vaan haluavat parempaa palvelua kuten esimerkiksi parempia ja kalliimpia tuotteita. Tällaiset tuotteet tuovat asiakkaalle lisäarvon tunnetta. Sama on myös toisinpäin. Osa asiakasryhmistä ei halua itselleen olleenkaan peruspalvelupakettia, johon kuuluu muun muassa pankkikortti ja verkkopankki, vaan haluavat asioida konttoreilla perinteisesti. Haltuunotto vaatii sen, että finanssiyritykset tunnistavat asiakkaidensa tarpeet ja toiveet riittävän hyvin. Lisäksi myös yrityksen myyjien on tunnettava tuotteensa ja palvelunsa riittävän hyvin, kun myyvät niitä asiakkaille. Haltuunottoon voidaan ajatella kuuluvan myös niin sanottu asiakas lukutaito. Vaikka yrityksessä olisi annettu etukäteen myynti-  
nuotit, joiden perusteella asiakkaille soitetaan, on muistettava, että niitä täytyy osata soveltaa jatkaiseen asiakkaaseen yksilönä. Jokainen asiakas on erilainen. (Sama, 20-21.)

Niin sanotussa kolmannessa elinkaaren vaiheessa eli asiakkuuden kehittämisessä tarkoitetaan asiakassuhteen syventämistä. Tässä vaiheessa on tarkoitus kasvattaa asiakkaan kokonaisostoa yritykseltä. Tähän vaiheeseen tultaessa segmentointi on toteutettu ja toimintamalli on sen myötä otettu käyttöön onnistuneesti. Markkinoinnissa ajatellaan kannattavuuspotentiaali ja volyymipotentiaalia. Mitä sitoutuneempi asiakas on esimerkiksi finanssiyritykseen, sitä suurempi on tällöin kasvupotentiaali samassa suhteessa. (Sama, 21.)

Viimeisenä vaiheena ovat olemassa olevien asiakkuuksien säilyttäminen, joka kuuluu myös asiakkuuksien elinkaariin. Tässä vaiheessa on erityisen tärkeää olla tiedossa ne tekijät, jotka vaikuttavat asiakkuuksien säilymiseen kyseisessä finanssiyrityksessä. Tekijät ovat hyvä määritellä jo etukäteen tarkasti. Finanssiyrityksen on mahdollista tunnistaa asiakaskunnastaan ne asiakkaat, joiden kanssa asiakkuus on mahdollisesti päättymässä. Näistä voi joskus tulla jo etukäteen vinkkejä. Esimerkiksi tuotteiden tai palveluiden ostaminen toisesta kilpailevasta finanssiyrityksestä voivat etukäteen jo antaa tunnelmia asiakkaan lähtemisestä. Olennaista on kuitenkin se, miten finanssiyritys reagoi asiaan. (Sama, 22-24)

Yrityksen kannalta on tärkeää tunnistaa joukosta tärkeimmät ja potentiaaliset asiakkaat enemmän kuin se, että pitäisi vaikeaa asiakassuhdetta yllä, jos yritys ei hyödy siitä liiketoiminnallisesti<sup>postitiivisesti</sup>. Asiakkuuksien elinkaari ja sen ylläpito vaativat siis panostamista. Asiakkaiden säilyttäminen on yksi tärkeimmistä kulmakivistä, ja siihen on hyvä pyrkiä panostamaan. Asiakastyytyväisyys

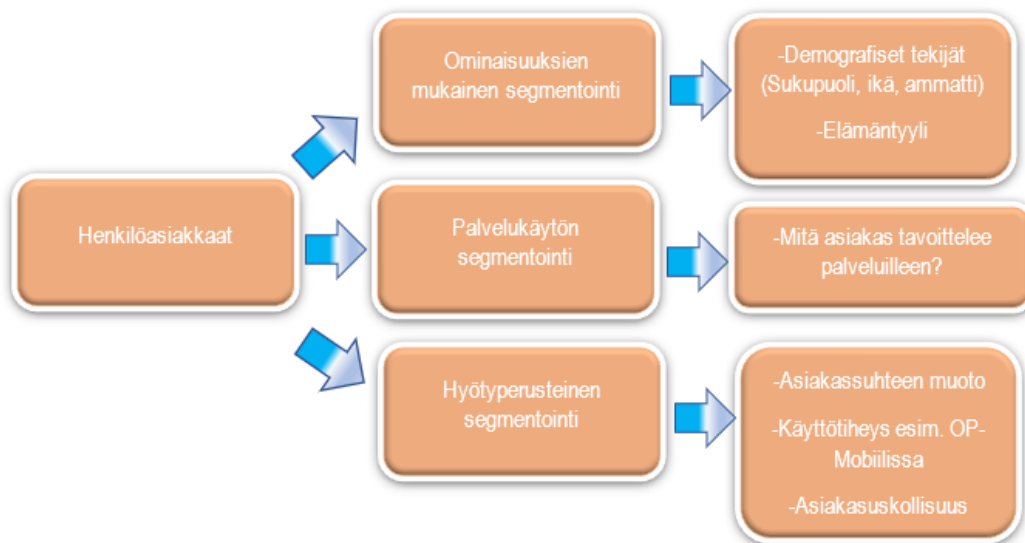
ja pitkäaikaiset asiakassuhteet ovat merkittäviä vaikuttavia tekijöitä asiakasuskollisuudessa. (Sama, 22-24)

Kohdeorganisaatiossa on myös määritelty omanlaiset elinkaaret asiakkaille. Finanssialan näkökulmasta henkilöstöasiakkaiden erilaisia elinkaaria ovat muun muassa lapsen asiakkuus, nuoren aikuisen asiakkuus, seniorin asiakkuus ja kuolinpesän asiakkuus. Finanssialan näkökulmasta pankille on erityisen tärkeää olla mukana asiakkaan jokaisessa elinkaaren vaiheessa, ja jokainen näistä on pankille erityisen tärkeä. (Osuuspankki 2019, viitattu 21.5.2020.)

### **3.1.4 Asiakassegmentointi**

Asiakassuhteiden hallinnan toteuttaminen tarvitsee sen, että asiakasryhmät ovat ryhmitelty eli segmentoitu huolellisesti. Finanssialan yritysten on tärkeä ryhmitellä asiakkaat jo niiden paljouden vuoksi, mutta myös jälkihoitomallia suunniteltaessa. Finanssipalveluita käyttäviä asiakkaita on paljon, eikä jokainen asiakas käyttäydy samalla tavalla. Esimerkiksi digitaalisuus jakaa suuresti asiakasryhmiä erilaiseen käytökseen ainakin vielä tänä päivänä. Segmentoinnin myötä on mahdollista tarjota juuri sellainen palvelu, jota kyseinen asiakas tarvitsee, ja näin ollen saada jokaiselle asiakkaalle paras asiakaskokemus. Asiakassegmentointia tarvitaan myös siihen, että löydetään yritykselle potentiaaliset asiakkaat. Asiakasstrategian avulla on mahdollisuus tunnistaa arvokkaimmat sekä potentiaaliset asiakkaat. Asiakkuusstrategialla tavoitellaan pankin näkökulmasta sitä, että liiketoimintatavoitteet täyttyvät ja se, että pankki kehittää itselleen proaktiivisia ja kannattavia asiakkuuksia. Aktiivista asiakkuudenhoitoa on tarkoitus siirtää entistä enemmän myös digitaalisiin kanaviin. Asiakkaan näkökulmasta asiakkuusstrategia taas tarkoittaa sitä, että varmistetaan pankki-, varallisuudenhoito- ja vakuutusasiat kuntoon. Lisäksi myös arvokkaaksi kokemisen tunne kuuluu asiakasnäkökulmaan. (Osuuspankki 2018, viitattu 21.5.2020.)

Palveluiden kohdistamisen kannalta on yrityksen hyvä määritellä asiakaskunnat. Pääsegmentit muodostuvat Suomenselän Osuuspankilla henkilöasiakkaista, yritysasiakkaista ja maa- ja metsätalous asiakkaista.



Kuvio 6. Segmentoinnin toteutus. (Ylikoski ym. 2006, 22-23. Muokattu Sarja, J.)

Asiakassegmenttejä tehtäessä on tärkeää määritellä kriteerit, joilla asiakkaat ja asiakasryhmät pystytään erottamaan toisistaan. Kuviossa 6 on esitelty erilaisia segmentointiin liittyviä vaihtoehtoja, ja kuinka sitä voidaan toteuttaa. Henkilöasiakkaat on mahdollista ryhmitellä demografisten tekijöiden perusteella tai esimerkiksi palvelukäytön ja hyötyperusteisella segmentoinnilla. Näiden ryhmittelyjen avulla yritys pystyy vaikuttamaan markkinointiinsa ja kohdistamaan sitä oikein. Ominaisuuksien mukaiseen segmentointiin vaikuttavat asiakkaan elämäntyyli sekä demografiset tekijät, kuten sukupuoli, ikä ja ammatti. Palvelukäytön segmentointi perustuu siihen, mitä asiakas itse tavoittelee palveluilleen. Hyötyperusteinen segmentointi perustuu asiakassuhteen muotoon tai esimerkiksi asiakkaan käyttötiheyteen OP- mobiilipalvelussa. (Ylikoski ym. 2006, 22-23.)

Jokaisella asiakkaalla on erilaiset käyttäytymismalli, tarpeet sekä toiveet. Siksi segmentointi on tärkeää asiakkuuksien hoidossa, sillä se selkeyttää asiakkuuksien hallintaa. Kuitenkin myyjän on tärkeää osata tunnistaa asiakkaan erilaiset tarpeet ja toiveet, sillä sen myötä myyjä voi onnistuneesti tarjota asiakkaalle kokonaisvaltaista ratkaisua ja ohjata eteenpäin oikealle asiantuntijalle, kuten vakuutusten pariin. (Alhonsuo ym. 2012, 33-34.) Finanssialan yritys pystyy päättämään, mille asiakassegmentille haluaa kohdistaa palvelut. Priorisoinnin kannalta yrityksen kannattaa valita asiakkaat, jotka hyödyttävät heitä liiketoiminnallisesti eniten. Tämä toimintamalli näkyy jo monessa finanssialan yrityksessä, ja kun tutkailee eri pankkien sivuja, on heillä todella erilaisia käytäntöjä ja esimerkiksi aukioloaikoja (kassapalvelut). Segmenttien avulla pystytään siis parantamaan asiakastytyväisyyttä.

## 4 MYyntIPROSESSI

Myyntin kasvattamisen edellytyksenä on panostaminen olemassa oleviin asiakassuhteisiin sekä uusien asiakkaiden hankkiminen yritykselle. Kummankin asiakashankinta keinon kautta yritykseen on mahdollista saada lisää ostopotentialiaa ja sen kautta myyntituottojen kasvamista.

Myyntiprosessilla tarkoitetaan asiakkaan ja myyjän välillä tapahtuvaa keskustelua, niin sanottua myyntineuvottelua. Myyntiprosessi käynnistyy, kun myyjä on löytänyt itselleen mahdollisen eli potentiaalisen asiakkaan. Myyntiprosessi sisältää useita vaiheita, jotka eivät välttämättä toteudu samassa järjestyksessä kuin kaavioissa kerrotaan. (Hänti, Kairisto-Mertanen & Kock 2016, luku 6.) Myyntiprosessin perimmäisenä tarkoituksena on synnyttää molempia osapuolia tyydyttävä ratkaisu. Myyntiprosessi onnistuu parhaiten, kun myyjät kuuntelevat ja prosessissa edetään niin sanotusti asiakkaan ehdoilla. (Alanen, Mäkelä & Sell 2005, 65).

Myyntiprosessin vaiheita ovat avaus, tarvekartoitus, ratkaisun esittäminen, asiakkaan huolenaiheiden käsittely, hinnan perustelu, kaupan päättäminen ja jälkihoito. Jälkihoidon yhteydessä myös toteutetaan mahdollinen lisämyynti. (Hänti ym. 2016, luku 6.)



Kuvio 7. Myyntiprosessin eri vaiheet.

Neuvottelun avaaminen ja ensikohtaaminen ovat asiakkaan kanssa ensimmäinen tärkeä askel myyntiprosessin aikaansaamiseksi. Avaus on aina myyjän sekä yrityksen näkökulmasta tärkeä mieltä etukäteen. Avauksen aikana asiakkaalle syntyy mielikuva toimihenkilöstä ja yrityksestä sekä sen aikana herätetään asiakkaalle mahdollinen mielenkiinto tuotteeseen tai palveluun, jota lähdetään tarjoamaan asiakkaalle. Myyntiprosessin alussa on aina ensin hyvä pyrkiä esittelemään itsensä, kuka on ja mitä yritystä edustaa. Sen jälkeen voidaan lähteä itse asiaan, esimerkiksi tarjoamaan tuotetta tai palvelua potentiaaliselle asiakkaalle. Prosessi on kuitenkin hyvä pyrkiä aloittamaan osoittamaan aitoa kiinnostusta, niin sanottu ”myyntitykitys” ei välttämättä tuota toivottua tulosta. Avauksessa asiakkaan ja myyjän välille rakennetaan luottamussuhde. Luottamussuhde on tärkeä osa-alue asiakaspalvelussa nyt ja tulevaisuudessa. Arvolupauksen osalta koko myyjäorganisaation on toimittava lupauksen mukaisesti. (Hänti ym. 2016, luku 6.) Esimerkiksi on hyvä pyrkiä kertomaan lainan käsittelyajoista realistisesti kuin se, että antaisi vääränlaisen arvolupauksen palveluajoista. Toisaalta myös on tärkeää hoitaa reklamaatiot hyvin, jos asiakkaan tapaus ei etenekään käsittelylupauksen mukaisesti. Myyntiprosessiin kuuluvat myös ne taidot, että osataan kohdata asiakkaan ongelmallisetkin asiat.

Myyntiprosessin avauksen jälkeen tärkeä osa myyntineuvottelua on tarvekartoitus, jonka merkitystä ei finanssialallakaan voida ylikorostaa liikaa. Tarvekartoituksen tarkoituksena on ymmärtää asiakkaita mahdollisimman hyvin ja kartoittaa asiakkaan tilanne, sillä se on tärkeä osa asiakaskoh- taamista. Tavoitteena on ymmärtää asiakkaan tarpeet, ongelmat sekä haasteet. Näiden myötä asi- akkaalle pystytään tarjoamaan kokonaisvaltaisesti asiakasta hyödyttäviä ratkaisuja. Tarvekartoi- tuksen ei ole tarkoitus olla kuulustelunomainen, vaan keskustelunomainen. Keskustelunomaiseen tarvekartoitukseen kuuluu se, että keskustellaan asiakkaalle merkityksellisistä asioista ja kuunnel- laan asiakasta. Tarvekartoitusta ei kuulu tehdä asiakkaalta salassa, vaan on hyvä varata sen teke- miseen aikaa. Se helpottaa myös tulevaisuuden tapaamisia sekä myyjän näkökulmasta valmistau- tumista, sillä tulevaisuudessa jokin muu myyjä voi kohdata kyseisen asiakkaan. (Hänti ym. 2016, luku 6; Osuuspankki 2020, viitattu 21.5.2020.)

Tarvekartoituksessa selvinneet asiakkaan tiedot ja tarpeet hyödynnetään ratkaisun esittämisen vai- heeseen. Myyjän on hyvä esittää ratkaisunsa ytimekkäästi, mutta ratkaisun pääpiirteitä hyvin ku- vaavasti. Ratkaisua esittäessä myyjä voi käyttää apuna OEH- analyysiä. OEH- analyysillä tarkoi- tetaan kolmea asiaa, jotka ovat ominaisuudet, etu ja hyöty. (Hänti 2016, luku 6.) Kun myyjä on esitellyt tuotteen tai palvelun, astuu esiin asiakkaan huolenaiheiden käsittely. On kohteliasta, että

myyjä huomio asiakkaalle mieleen tulleet kysymykset ja osaa mahdollisesti taklata ei:n. Vastaväitteisiin on erilaisia käsittelytekniikoita. Myyjän on hyvä valmistautua ennakkoon mahdollisiin tuleviin vastaväitteisiin. Kielteisen vastauksen kuullessa on hyvä muistaa säilyttää positiivisuus. Samalla myös hinta asia nousee esille, kun käsitellään asiakkaan huolenaiheita myyntiprosessissa. Asiakkaat useimmiten ovat kiinnostuneita paljonkin tuotteen hinnasta, mutta myyjän näkökulmasta on hyvä pyrkiä puhumaan hinnasta ja sen perustelemisesta vasta lopuksi. Näin tuotteen hyödyt ja edut ovat ensimmäisenä kerrottu, jolloin hinta ei ole ehkä niin tärkeä osa-alue tuotteen hyödyn rinnalla. Hinnan perustelemisen kohdassa on hyvä myös muistaa, että asiakkaita ei ole välttämätöntä totuttaa alennuksiin. (Hänti 2016, luku 6.)

Aikaisempien vaiheiden jälkeen tapahtuu kaupan päättäminen, jos tilanne sallii. Parhaassa mahdollisessa tilanteessa kauppa saadaan päätettyä. Kaupan päättämisen hetkellä myyjän on useimmiten tärkeä rohkaista vielä asiakasta päätökseen. Kaupan päättämiseen on monia erilaisia tyylejä, ja se vaatii asiakastuntemusta ja taitoa, kuinka viestiä asiakkaille tilanteessa. Kaupan päättämisen tyyli riippuu siitä, miten asiakas käsittelee asioita. Se ilmenee myyntineuvottelun aikana. Kaupan voi päättää suoralla kysymyksellä, jolloin asiakkaalta kysytään suoraan, että onko asia sovittuna tai vastaavasti voi kaupan päättää etujen summaamisella. Etujen summaamisessa käydään läpi myyntineuvottelussa nousseet asiat, joista myyjä ja asiakas ovat olleet samaa mieltä. Muita keinoja ovat esimerkiksi vertailumenetelmä, toteennäyttämien ja vaihtoehtojen valinta. Vertailumenetelmässä listataan esimerkiksi eri vaihtoehtojen hyötyjä ja haittoja esimerkiksi ostamisen näkökulmasta. Toteennäyttämisen tyyli myyjä ehdottaa asiakkaalle, että jos saa asiakkaan ongelman ratkaistua, kauppa mahdollisesti toteutettaisiin. Vaihtoehtoisessa valinnassa asiakkaalle kerrataan vaihtoehtoja, joita on mahdollisesti aikaisemminkin käyty myyntineuvottelussa läpi. Vaihtoehdot on kuitenkin hyvä rajata muutamaan eikä käydä kaupan päättämisen vaiheessa useampaa lopettamisen mallia läpi. Kaupan päättämisen on kuitenkin oltava luonnollista eikä ilmapiiri saa olla asiakkaan näkökulmasta painostava (Hänti ym. 2016, luku 6).

Myyntiprosessi ei kuitenkaan päädy vain kaupan päättämiseen, vaikkakin useasti teoria osuus on painotettu suurimmalta osin muihin vaiheisiin kuin kaupan jälkeiseen toimintaan. Kaupan päättämisen jälkeen tapahtuu asiakkaiden jälkihoito ja lisämyynti. Asiakkaan jälkihoidossa myyjän on tärkeää olla yhteydessä asiakkaaseen, ja varmistaa asiakkaalle tunne siitä, että päätös oli oikein. Jälkihoidon aikana on mahdollista tavoitella asiakkaan kanssa entistä parempi luottamussuhde ja huolehtia kuntoon mahdolliset ongelmatilanteet, kuten reklamaatiot. Jälkihoidon myötä asiakkaan sitoutuneisuus useimmiten kasvaa kohdeorganisaatioon, josta otetaan yhteyttä. Hyvän keskinäisen

suhteen ja luottamuksen löydyttyä asiakas voi jatkossa esimerkiksi suositella muille asiakkaille eteenpäin kyseisen organisaation palveluita. (Hänti ym. 2016, luku 6.) Jälkihoidon aikana myyjän on pyrittävä varmistamaan, että kauppa sujuu odotetusti sekä se, että asiakas on tyytyväinen saamansa tuotteensa sekä palveluun. Myyjän tehtävänä on huolehtia, että organisaation sisällä tapahtuvat sisäiset toiminnot onnistuvat. (Hänti ym. 2016, luku 6.)

Myyntiprosessista on esitetty useita erilaisia malleja. Mallit kuitenkin ovat rakenteeltaan hyvin samankaltaisia ja noudattavat samaa linjaa. Mikään myyntiprosessi ei välttämättä toteudu samassa järjestyksessä kuin kaaviossa esitetään. Hänti ym. (2016) mukaan myyntiprosessi esitetään seitsemässä erilaisessa osassa, joka on kuviossa 7. Tämän mallin lisäksi voidaan vertailla myyntiprosessia myös Parviaisen myyntiprosessiin, joka rakentuu seitsemästä erilaisesta vaiheesta. Parviaisen myyntiprosessiin kuuluvat vaiheet prospektointi, ennakkovalmistelut, kohtaaminen, myyntiesittely, vastaväitteiden hoitaminen, kaupan päättäminen ja toimenpiteet ostotapahtuman jälkeen. (Parviainen 2013, 248-254.)

#### **4.1 Asiakkaan jälkihoito**

Jälkihoito on myyntiprosessin yksi tärkeimmistä vaiheista. Jälkihoito sisältyy myyntiprosessissa viimeiseksi vaiheeksi. Jälkihoidon avulla varmistetaan, että asiakas on ollut tyytyväinen saamansa palveluun tai tuotteeseen. Jälkihoidon avulla on mahdollista luoda myös tulevaisuudelle myynnin paikkoja yrityksen näkökulmasta. (Bergström & Leppänen 2015, luku 6.)

Jälkihoitoa useimmiten hoidetaan esimerkiksi seurantasoitolla. Jälkihoito asiakkaaseen tapahtuu tietyn ajan päästä, kun ostotapahtuma on suoritettu onnistuneesti finanssiyrityksessä. Seurantasoiton aikana asiakkaan kanssa on mahdollista käydä läpi palvelut ja niiden tilanne. Seurantasoittojen asiakkaalle ovat oltava säännöllisiä. Käytännössä, kun asiakkaan kanssa ostotapahtuma on tapahtunut, on hyvä ottaa yhteyttä asiakkaaseen muutaman kuukauden kuluessa. Jälkihoito tarjoaa mahdollisuuden lisämyyntiin, joka hyödyttää niin asiakasta sekä yritystä liiketoiminnallisesti. Asiakkuuksien jälkihoito ei kuitenkaan päädy tähän, vaan se jatkuu tulevaisuudessa esimerkiksi säännöllisillä tarvekartoituksilla asiakkaalle, joilla voidaan kartoittaa asiakkaan palveluiden tilanne ja mahdollisesti varata uutta aikaa asiakkaalle hänen eri tarpeisiinsa.

Jälkihoidon aikana tarjottu lisämyynti voi olla esimerkiksi tuote, jota asiakas ei aikaisemmin ollut halukas ottamaan itselleen käyttöön. Lisämyyntiä voidaan myös tehdä esimerkiksi tarjoamalla ajanvarauksella uutta aikaa säästämisen ja sijoittamisen pariin. Yhteistyö finanssiyrityksessä on todella tärkeä. Yhteistyön avulla pankin tulos on parempaa, mutta toisaalta asiakasnäkökulmasta katsottuna on tärkeää, jos asiakas saa niin sanotusti saman katon alta kaikki palvelut.

Jälkihoito ei ole pelkkää myymistä. Jälkihoidon aikana olisi tärkeää osoittaa asiakasta kohtaan aito kiinnostus, ja kohdata asiakas sanoilla: *”mitä sinulle kuuluu?”*. Lisäksi seurantasoiiton lisäksi hyviä yhteydenpitämisen tapoja asiakkaalle ovat tavalliset joulukortit, sähköpostit ja muut vastaavat viestintätavat. Vaikka perinteistä postia ei enää niin paljon suositella digitalisaation ohella, on sen merkitys joidenkin asiakkaiden kohdalla suurempi. Asiakkaan muistamista pienillä eleillä kutsutaan myös nimellä tervehdysmarkkinointi. Tervehdysmarkkinoinnin avulla saadaan välitettyä asiakkaalle aitoa tunnetta välittämisestä, jota esimerkiksi jälkihoidon avulla haetaan. (Rope & Pyykkö 2003, 287.)

Jälkihoidossa tapahtuvan seurannan avulla pyritään luomaan kestävä asiakassuhde, ja sen avulla asiakas todennäköisesti palaa palveluiden pariin uudestaan. Seurannan avulla mahdollistetaan myös lisäkaupan paikat tulevaisuuteen. Seuranta kaupan jälkeen on oltava järjestelmällistä ja säännöllistä yhteydenpitoa määritellyn aikavälein.

## **4.2 Tarvekartoitus**

Tarvekartoitus on yksi myyntiprosessin tärkeimmistä asioista. Tarvekartoituksen avulla myyjät pystyvät selvittämään kokonaisarvion asiakkaan tämän hetkisistä palveluista. Tarvekartoituksessa on tavoitteena selvittää asiakkaan tämän hetken tarpeet sekä tulevaisuuden näkymät. Tarvekartoituksen avulla pystytään lisäämään lisäarvontunnetta, jos asiakkaalle saadaan luotua kokonaisvaltainen ratkaisu yhden tuotteen sijaan. Tarvekartoituksen tarkoituksena on, että asiakas puhuu ja myyjä kuuntelee. Kuitenkin myyjän on osittain hyvä johdatella keskustelua oikeiden kysymyksien avulla. (Aalto & Rubanovitsch, 2007, 79.)

Tarvekartoitus on tärkeä tehdä asiakkaalle säännöllisesti sekä järjestelmällisesti. Huolellinen ja järjestelmällinen tarvekartoitus useimmiten johtaa siihen, että asiakas ei välttämättä kiinnitä



huomiota tuotteen hintaan, sillä ymmärtää ratkaisun merkityksen itselleen. Järjestelmällinen tarvekartoitus helpottaa myös työntekijän näkökulmasta, sillä työntekijät voivat katsoa aikaisempia tietoja järjestelmästä ja näin ollen valmistautua esimerkiksi asiakkaan kanssa tapaamiseen. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 79.) Tämä on tärkeää, sillä useimmiten yrityksissä nykyään yksi toimihenkilö ei hoida yhden asiakkaan asioita koko asiakkuuden ajan.

Tarvekartoitus voi mennä useimmiten pieleen, jos asiakasta lähdetään kohtaamaan ensisijaisesti myynnillisessä mielessä. Ratkaisun ehdottaminen ennen asiakkaan tarpeiden kuulemistakin ei välttämättä johda tyydyttävään lopputulokseen. Asiakkaan tarpeet ja toiveet ovat siis tärkeää selvittää ennen ratkaisujen ehdottamista. (Aalto & Rubanovitsch 2007, 77.)

Tarvekartoitus on yksi hyvin yleinen väline asiakaspalvelutyössä asiakkaiden seurantaan ja palveluiden kartoittamiseen. Esimerkiksi finanssialalla tarvekartoitus on tärkeä keino asiakkaiden seurantaan. Toimihenkilön on hyvä selvittää valmiiksi kysymykset, joita asiakkaalta lähtökohtaisesti lähdetään keskustelunomaisesti selvittämään.



Kuvio 7. Neil Rackham SPIN-kyselytekniikka. (Hänti ym. 2016, 145–146).

Neil Rackhamin kehittämä SPIN-kyselytekniikka perustuu siihen, että asiakas itse oivaltaa asioitaan keskusteltaessa. Ansiokkaimpia tarvekartoituksia ovat juuri sellaiset, joissa itse asiakas on myyjää enemmän äänessä. Neil Rackhamin kehittämässä SPIN- tekniikassa on käytössä neljän tyyllisiä kysymyksiä tarvekartoituksen suorittamiseen, jotka ovat tilannekysymykset (situation), ongelmakysymykset (problem), seurauskysymykset (implication) ja merkityskysymykset (need-payoff). Jos tarvekartoitus tilannetta miettii, tilannekysymyksillä selvitetään asiakkaan tilanteeseen liittyvät faktat. Faktoilla tarkoitetaan juuri niitä palveluita ja tuotteita, joita asiakkaalla on tällä hetkellä käytössään. Tilannekysymyksillä selvitetään myös asiakkaan tämän hetkinen elämäntilanne, sillä elämäntilanne vaikuttaa paljon siihen, minkälaisia ratkaisuja asiakkaalle voidaan ehdottaa. Esimerkiksi opiskelijan ja työssäkäyvän asiakkaan välillä on useimmiten eroavaisuuksia varallisuudessa. Ongelmakysymyksillä pyritään selvittämään sitä, että minkälaisia ongelmia asiakkaalla mahdollisesti on. Ongelmia voi olla esimerkiksi palveluiden suhteen tai ongelmat voidaan nähdä myös palveluiden puutteena, johon voidaan löytää ratkaisu tarvekartoituksen aikana. Seurauskysymysten tavoitteena on saada asiakas ymmärtämään, että ongelmien ratkaisu vaatii uuden keinon vanhan tilalle. Tätä ei mielellään tehdä, ellei asiakas itse ymmärrä ratkaisua parhaakseen. Keinoja asiakkaan ongelmien ratkaisuun ovat esimerkiksi uudet ajanvaraukset tai tuotteet, jotka hyödyttävät ja ratkaisevat asiakkaan ongelman. Ajanvarauksia voidaan esimerkiksi finanssialan yrityksissä tehdä vakuutuspuolelle. Merkityskysymyksiä avulla asiakas saadaan niin sanottuun ratkaisuun. Näiden kysymysten avulla asiakas pystyy itse oivaltamaan ja ehdottamaan aikaisempia vaihtoehtoja, joita on myyjä ehdottanut aikaisemmin. (Hänti ym. 2016, luku 6.)

## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia toimintatapoja Suomenselän Osuuspankin toimihenkilöillä on asiakkaiden jälkihoidon suhteen finanssialalla ja kokevatko he sen merkittäväksi. Tarkentavana otteena otettiin mukaan tutkimukseen työntekijöiden mielestä toimivat toimintatavat sekä lisäksi heidän oma näkemyksensä asiasta, millä tavalla jälkihoitoa pitäisi suorittaa. Haastattelujen myötä lähdettiin rakentamaan uusi asiakkuuksien jälkihoitomalli kohdeorganisaatiolle.

Tutkimus on toteutettu laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimuksen tarkoituksena on kehittää jälkihoitomalli haastattelujen sekä teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Laadullisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa on tarkoituksena ymmärtää tutkittavan kohteen laatua, merkityksiä ja ominaisuuksia kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen avulla pystytään kehittämään yrityksen toimintaa tai jotain sen osa-aluetta. (Johson 2015, viitattu 13.4.2020.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan ajatella olevan kaksi vaihetta, jotka ovat ensimmäisenä havaintojen pelkistäminen ja sen jälkeen mahdollisen ratkaisun esittäminen (Alasuutari 2012, luku 2 lomaketutkimus ja laadullinen tutkimus). Jälkihoito on osa asiakkuuksien hallinnan kokonaisuutta. Jälkihoito on merkittävä tekijä yritykselle asiakaspysyvyyden sekä asiakastytyväisyyden näkökulmasta. Sen vuoksi asiakkuuksien jälkihoitoa tutkitaan laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin, koska tavoitteena on ilmiön syvempi ymmärtäminen.

### 5.1 Aineiston kerääminen

Haastattelun aineisto on kerätty puolistrukturoidulla haastattelulla sähköpostin avulla. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset ovat jokaiselle haastateltavalle samat. Puolistrukturoitu haastattelu on kuitenkin strukturoitua haastattelua väljempi, sillä valmiita vastausvaihtoehtoja ei ole annettu haastateltaville. Vallitsevan tilanteen vuoksi pandemia COVID-19 muutti viime hetkellä tutkimuksen suoritustapaa. Osittain myös kiireellinen aikataulu vaikutti aineistonkeruumenetelmän valitsemiseen. Sähköpostiin vastaaminen on myös työntekijöille joustavaa vastaamisen kannalta, sillä Suomenselän Osuuspankin konttorit sijaitsevat maantieteellisesti kauempana toisistaan.

Sähköpostihaastattelu lähetettiin koko henkilöstölle. Alkuperäinen suunnitelma oli suorittaa haastattelu henkilöasiakkaiden parissa työskenteleville, joilla on kosketusta sekä omia havaintoja jälkihoidon suorittamiseen ja merkitykseen asiakasuskollisuuden kanssa rahoituksen tiimoilta. Haastattelu lähetettiin kuitenkin koko henkilöstölle alkuperäisen suunnitelman sijaan, koska yrityksessä on monenlaista osaamista jälkihoidon näkökulmasta katsottuna. Haastattelut suoritettiin yrityksen johtoryhmän, päivittäistiimin, yritystiimin, rahoitustiimin sekä sijoitustiimin kanssa. Näin ollen aineistoon saatiin monenlaista ja laadukasta näkemystä erilaisista näkökulmista. Laadukas näkemys erilaisista näkökulmista lisää tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelu on puolistrukturoitu, sillä kysymykset jokaiselle haastateltavalle ovat samat. Haastateltaville ei ole annettu valmiita vastausvaihtoehtoja. Haastateltavat vastaavat kysymyksiin omin sanoin. (Eskola & Suoranta 1998, luku 3 haastattelu.)

Sähköpostihaastatteluun tarvitaan vuorovaikutusta, joten sähköpostihaastattelut toteutetaan niin, että kysymykset lähetetään haastateltaville, ja niiden vastausten perusteella lähetetään tarkentavia kysymyksiä mahdollisesti haastateltaville (Kananen 2015, 86). Näin ollen kierroksia saadaan useampi ja vastaamaan enemmän haastattelua. Huomioiden kuitenkin, että ihan jokaisen haastateltavan vastauksen kanssa ei käyty vuorokeskustelua. Tähän on vaikuttanut muun muassa se miten laadukkaasti haastateltava on vastannut. Sähköpostihaastattelu toteutettiin viikolla 16 ja vastauksia kerättiin viikon ajan. Yrityksessä työskentelee aktiivisesti tällä hetkellä henkilöitä 57 ja vastauksia sain kerättyä yhteensä 16 kappaletta. Tähän ei ole huomioitu mahdollisia työntekijöiden lomia tai poissaoloja. Haastatteluun vastanneiden määrä lisää tutkimuksen luotettavuutta.

Aineiston kerääminen tapahtui tutkimuksessa teemahaastattelun rungon mukaisesti. Haastattelu koostuu erilaisista teemoista ja keskustelunaiheista (Kananen 2015, 83-87). Haastattelun teemoja oli viisi kappaletta, jotka olivat pohjatiedot, asiakasuskollisuus, jälkihoito, kontaktointi ja kehittäminen. Pohjatiedoissa haastateltavilta kerättiin tietoa kertyneistä työvuosista sekä työtehtävästä. Näin ollen voidaan arvioida sen merkitystä tutkimuksien tulokseen. Asiakasuskollisuudessa oli tarkoitus selvittää toimihenkilöiden suhtautumista siihen, mitkä tekijät vaikuttavat asiakkaan sitouttamiseen ja asiakassuhteen syventymiseen. Jälkihoito teemassa selviteltiin, onko haastateltavien käsityksen mukaan olemassa olevaa yhteistä mallia, miten he nyt tekevät jälkihoitoa ja mitä siinä pitäisi tehdä tulevaisuudessa, että jälkihoito olisi kannattavaa ja asiakassuhteen kannalta merkittävää. Kontaktoinnin suhteen tutkimuksessa selvitettiin, millä aikataululla toimihenkilöt ottavat yhteyttä asiakkaisiin ja kuinka pitkään yhteydenpito kestää. Kehittämisen teemassa toimihenkilöille annettiin vapaa

sana kertoa, mitä he näkisivät jälkihoidolle olevan tehtävissä ja kehitettävissä Suomenselän Osuuspankissa. Haastattelukysymykset löytyvät liitteistä yksi (Liite 1).

Haastatteluista kertyi materiaalia yhteensä noin 24 sivua. Hyviä ja laadukkaita näkökulmia haastatteluun tuli, sillä vastauksia saatiin jokaiselta eri tiimiltä pankin sisältä. Tämä toi tutkimukseen lisää arvokkuutta, sillä on hyvä haastatella myös henkilöitä, jotka eivät toimi välttämättä henkilöasiakaspuolen asiakasrajapinnassa jatkuvasti. Aineistoa kertyi laadullisesta tutkimuksesta riittävästi.

## **5.2 Aineiston analyysi**

Laadullisessa tutkimuksessa saatu aineisto on analysoitu teemoittelun avulla. Saadusta aineistosta poimitaan tutkimusongelmaan liittyviä teemoja ja sen mukaan voidaan vertailla erilaisten teemojen esiintymistä ja ilmenemistä tekstissä. Litteroidusta aineistoista on tavoitteena eritellä ja löytää tutkimusongelman kannalta tärkeimmät aihepiiriin eli teemaan kuuluvat yhdistävät sekä erottavat seikat. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2020, viitattu 3.5.2020; Eskola & Suoranta 1998, luku 4 teemoittelu)

Kun aineisto on koottu teemoittain, voidaan teemojen alle koota haastatteluista nousseet näkökulmat asiaan liittyen. Haastattelussa ilmenneet teemat ovat tässä raportissa omissa alaluvuissa. Jokaiseen alalukuun on teemoittelun mukaisesti kerätty tutkimuksessa ilmi tulleita sitaatteja, jotka havainnollistavat tutkimuksen haastattelua ja aineiston todellisuutta. Sitaatit ovat tarkkaan valittuja, sillä on tärkeää miettiä mikä sen tehtävä on, ja onko se varmasti tarpeellinen kyseisessä teemassa. Sitaatit kerrotaan tutkimusraportissa anonymisti. Sitaatteihin ei määritellä vastaajan kertyneitä työvuosia, koska muuten henkilöt voisivat olla tunnistettavissa ja anonymiys halutaan säilyttää. Onnistunut teemoittelu vaatii teorian ja empirian sekoittamista eli kummankin mukaan ottamista tutkimustulosten raportoinnissa. (Sama.)

## **5.3 Tutkimuksen tulokset**

Avoin puolistrukturoitu haastattelu lähetettiin jokaiselle Suomenselän Osuuspankin työntekijälle sähköpostilla. Haastattelu lähetettiin noin 57 työntekijälle. Siihen ei ole huomioitu mahdollisia työntekijöiden lomia tai poissaoloja. Vastausaika kyselyyn oli viikko. Vastauksia sain kerättyä yhteensä

16 kappaletta, joka on määrällisesti sopiva laadulliseen tutkimukseen. Vastausmäärät kasvattavat tutkimuksen luotettavuutta.

Kysymyksissä selvitettiin ensin vastaajan pohjatiedot, kuten työtehtävän sekä se, kuinka kauan on työskennellyt Suomenselän Osuuspankissa. Arvokasta näkökulmaa tutkimukseen jälkihoidon hoitamisesta saatiin päivittäispalvelutiimistä, johtoryhmältä, yritystiimiltä, sijoitustiimistä sekä rahoitustiimistä. Vastaukset olivat myös hyvin laadukkaita. Aineistoa kertyi yhteensä 24 sivua. Tutkimuksen tulokset ovat esitytettynä alaluvuissa teemoittain. Kysymykset teemoittain käsittelivät seuraavia asioita kuten asiakasuskollisuutta, jälkihoitoa, kontaktointia ja kehittämistä.

### 5.3.1 Asiakasuskollisuus

Ensimmäisessä osiossa haastateltavilta kysyttiin asiakasuskollisuudesta ja asiakkaan sitouttamisesta. Haastateltavilta kysyttiin, että mitkä tekijät heidän mielestä vaikuttavat asiakasuskollisuuteen sekä asiakassuhteen syventymiseen. Lisäksi kysyttiin millä keinoilla asiakas on mahdollista saada sitoutumaan kohdeorganisaatioon. Tutkimuksessa selvästi asiakasuskollisuuteen listattaviksi tekijöiksi sanottiin asiakaspalvelun laatu, asiantuntijuus, henkilökohtainen palvelu, keskinäinen luottamus sekä hyvät tuotteet ja palvelut. Yhden haastateltavan mukaan asiakasuskollisuuteen vaikuttavat: *”Palvelun henkilöityminen, osaaminen, hyvät tuotteet ja palvelut, paikallisuus ja pankin arvot.”*

Tutkimuksen tuloksissa nousivat esille hyvä henkilökohtainen palvelu sekä luottamus jollain asteella. Laadukasta ja kokonaisvaltaista asiakaspalvelua ei vähätelty yhtään, vaan se tuli jokaisen haastateltavan kohdalla esille. Yhden haastateltavan sanoin asiakasuskollisuuteen ja asiakassuhteen syventymiseen vaikuttavat: *”Kokonaisvaltaisesti hyvin hoidettu asiointi. Ystävällisyys ja toisinaan empaattisuus. Henkilökohtainen palvelu, jossa kartoitetaan juuri hänelle sopivat palvelut. Asiakkaat haluavat, että heidän tarpeisiinsa ja toiveisiinsa vastataan parhaalla mahdollisella tavalla ja että heitä on kuultu. Hyvin tehty pohjatyö asiakastapaamisessa tutustumalla asiakkaaseen, tarjottavaan palveluun hyödyntäen esimerkiksi tarvekartoitusta ennen tulevaa tapaamista tai kontaktointia, lisää varmuutta ja henkilökohtaisuuden tunnetta.”* Henkilökohtaisen palvelun avulla saadaan asiakkaalle kokemus, että asiakkaasta ollaan aidosti kiinnostuneita. Asiakassuhteen syventymiseen vaikuttavaksi tekijäksi nostettiin omat vastuuhenkilöt, joka huolehtisi asiakkaasta sekä myös asiakas voisi

ottaa yhteyttä juuri häneen tilanteen tullen. Asiakasuskollisuuden syventymiseen haastattelujen perusteella vaikuttavat myös säännöllinen yhteydenpito ja säännölliset tarvekartoitukset, vähintään parin vuoden välein.

Asiakasuskollisuuden tekijäksi nostettiin tutkimuksessa myös tavoitettavuus. Tämän hetken maailma vaatii sen, että meihin on mahdollista saada yhteyttä nopeasti ja kätevästi asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaiden näkökulmasta jo epäselvät toimintaohjeet tai huonosti toimivat digi- tai puhelinpalvelut voivat olla jo iso menetys. Se voi myös menettää asiakasuskollisuutta. *”Viestinnän ja käytännön toimien on oltava samalla tasolla. Esimerkiksi on turhaa viestiä asiakkaille, että olemme täällä heitä varten, jos meitä ei kuitenkaan tavoiteta. Tästä hyvänä esimerkkinä paljon puhuttu puhelinjärjestelmä.”* (Haastateltava.) Tavoitettavuuteen liitettiin myös kassapalvelut, jotka osittain koettiin tärkeäksi säilyttää hyvillä aukioloajoilla. Kuitenkin kassapalvelut vievät työaikaan tärkeiden asiakkaiden kontaktoinnista, joten on hyvä pitää tasapaino näiden suhteen. On tärkeä huomioda, että Suomenselän Osuuspankilla on hyvät kassapalveluiden aukioloajat verrattuna lähipaikkakuntien kilpaileviin pankkeihin.

Asiakasuskollisuuden osiossa oli tarkoituksena selvittää, mitkä tekijät tai millä keinoilla asiakasta on mahdollista sitouttaa kohdeorganisaatioon. Asiakkaan sitouttamisen tekijöiksi koettiin samoja tekijöitä kuin asiakasuskollisuuden parantamiseen. Luottamus, lupauksien pitäminen ja säännöllinen yhteydenpito koettiin tutkimus tulosten perusteella hyvänä korttina sitouttaa asiakas pankkiin. Yhden haastateltavan sanoin: *”Pitämällä yhteyttä ja osoittamalla, että olemme kiinnostuneita hänestä – kuuntelemme asiakasta, olemme lähellä.”* Sitouttamisena nähtiin myös se, että pankissa työskentelee ammattitaitoinen henkilöstö, koska asiakasta ei ole hyvä niin sanotusti vaihtaa työntekijältä toiselle jatkuvasti. Toimihenkilöiden on varmistettava oma asiantuntijuus, ja hoitaa oma työnsä alusta loppuun hyvin ja asiakkaan näkökulmasta selkeästi. Asiantuntijuus nostattaa asiakastyytyväisyyttä sekä hyvää asiakaskokemusta.

Haastateltavat myös kokivat, että asiakkaat saadaan sitoutumaan kohdeorganisaatioon hyvillä keskittämiseduilla, selkeillä ja toimivilla digipalveluilla sekä lisäksi etäasiakkaisiin panostamisella. Yksi haastateltava nosti esille myös Suomenselän Osuuspankin sosiaalisen median käyttämisen ja sen sisällön. Aktiivisella sosiaalisen median päivittämisellä, jossa julkaistaisiin esimerkiksi paikallista sisältöä, saisi asiakkaille tunteen, että olemme läsnä asiakkaan arjessa koko ajan. Haastateltavan sanoin: *”Mielestäni OP Suomenselän tulisi myös näkyä enemmän sosiaalisessa mediassa paikall-*

*lisellä sisällöllä, jotta olisimme osana asiakkaidemme arkea koko ajan.*” Paikallisella sisällöllä voidaan tarkoittaa ajankohtaisia asioita, mutta myös esimerkiksi toimihenkilöiden arkea. Sosiaalisen median avulla on mahdollista myös herätellä asiakkaita kiinnostumaan erilaisista tuotteista tai palveluista, joita asiakkaat eivät välttämättä ole tulleet ajatelleeksi. Henkilökunnan näkyminen sosiaalisessa mediassa lisää asiakasuskollisuutta.

### 5.3.2 Jälkihoito

Jälkihoitoon liittyvässä osiossa selvitettiin ensimmäisenä sitä, että onko kohdeorganisaatiolla käytössään yhteistä toimintamallia asiakkuuksien jälkihoidon suhteen. Jälkihoito osiossa selvitettiin lisäksi sitä, miten haastateltavat kokevat tämän hetken asiakkuuksien hoidon ja kokevatko he sen itse tärkeänä asiana yrityksen toiminnoissa. Lisäksi haastateltavilta kysyttiin, mitä heidän mielestään asiakkaat arvostavat jälkihoidossa, ja miten haastateltavat varmistavat asiakkaan tyytyväisyyden.

Suurin osa haastateltavista sanoivat, että yhteistä toimintamallia asiakkuuksien jälkihoidon suhteen ei ole. Asia koettiin selvänä puutteena, sillä tällä hetkellä se on jokaisen omalla vastuullaan ja toimintatapoja voi olla useampi tai ei ollenkaan mitään. Asiaa pohdittiin myös siltä kannalta, että jälkihoitomallit todennäköisesti ovat jääneet niin sanotun kiireen vuoksi pois. Kuitenkin se on sanoissa, mutta ei vielä yhteisenä toimintamallina päivittäisessä tekemisessä. Ristiriitaisuutta jälkihoidon suhteen toi myös se, että muutama haastateltava koki, että yhteinen toimintamalli olisi olemassa, vaikka sitä ei todellisuudessa ole myynninjohton kautta johdettu vielä tutkimuksen tulosten perusteella. Yrityksen sisällä menneessä Uusi Suunta -hankkeessa on tullut ilmi jälkihoidon merkitys ja sen mahdollinen suorittaminen tulevaisuudessa. Yhden haastateltavan sanoin: *”Rahoituksessa koitetaan ottaa käyttöön jälkihoitotyö tarjoustiimille tekemällä myyntitehtävä jälkisoitolle (kontaktoidaan asiakas mahdollisten lisäpalveluiden osalta esim. säästäminen, vakuutukset, vakavan sairauden turva, jos ne ovat jääneet vielä harkintaan lainaa tehdessä).* - - ”

Tämän hetken asiakkuuksien jälkihoito tutkimuksen mukaan tuntuu jäävän liian vähälle kiireisen aikataulun vuoksi, kuten yhden haastateltavan sanoin: *”Työ on erittäin tärkeätä, mutta sille on liian vähän aikaa. Työ on liiaksi ”tulipalojen sammuttelua” ja laadukas suunnitelmallinen kannanhoitotyö ei oikein onnistu.*” Jokainen haastateltava kuitenkin koki, että asiakkuuksien jälkihoito on tärkeä



osa-alue asiakkuuksien hoidossa. Yhtenäisyyttä tutkimustuloksissa on selvästi, että jokainen toimihenkilö on halukas ja haluaa hoitaa asiakkaat hyvin kokonaisvaltaisesti. Yhden haastateltavan sanoin: *”Jälkityö etenkin asuntolainahankkeiden jälkeen on tärkeä, asiaa tulee niin paljon, että ei ole jaksanut kaikkeen enää keskittyä. - -”* Jälkihoito koettiin myös tärkeänä uusille asiakkuuksille. Muutaman haastateltavan sanoin jälkihoidosta ja sen suorittamisesta:

*”Henkilöasiakkaiden kohdalla jälkihoito varmasti lisää sitoutumista ja asiakasuskollisuutta pankkia kohtaan. Yritysassiakkaiden kohdalla jälkihoitoa tulee tehtyä ”sivutuotteena”, kun rahoitukseen liittyvät asiat usein kestävät pitkäänkin ja viimeistään seuraavan tilinpäätösaineiston yhteydessä asiakkaan kanssa ollaan tavalla tai toisella yhteydessä.”*

*”Koska aikaa on rajallisesti ja saatamme tehdä montaa asiakasprojektia/casea yhtä aikaa, jää ikävä kyllä jälkihoito viimeisenä vähemmälle painoarvolle, vaikka sen pitäisi olla aivan yhtä tärkeä, kuin muutkin työvaiheet. Juurikin jälkihoito ja esimerkiksi kontaktointi lisää sitoutumista pankkiin.”*

*”Kyllähän jokainen tuntee itsensä tärkeäksi, jos hänelle soitetaan ja kysytään, että onko kaikki hyvin? Tämä lisää varmasti asiakasuskollisuutta.”*

Haastateltavista lähes kaikki listasivat, että asiakkaat arvostavat jälkihoidossa sitä, kun heihin otetaan yhteyttä ja osoitetaan aito kiinnostus asiakkaaseen. Aito kiinnostus, että pankkia kiinnostaa asiakkaan hyvinvointi ja tarvittaessa palveluita voidaan muunnella ja hyödyntää mahdolliset lisämyynnin paikat asiakkaan etua ajatellen. Yhden haastateltavan sanoin: *”Pitkälti aika menee konttorissa käyvien asiakkaiden hoitamiseen ja mm. etäasiakkaat jäävät omaan rauhaansa. - -”* Puhe-  
lentyö voidaan nähdä siis tärkeänä asiana finanssialalla, koska asiakkaita on muuallakin Suomessa. Jos pankki ei pidä aktiivisesti yhteyttä asiakkaaseen, voi joku toinen pankki olla asiakkaan omaa asiakuuspankkiaan aktiivisempi. Omalla aktiivisuudella on mahdollista säilyttää hyvät asiakkaat ja kehittää asiakkuuksia aikaisempaa paremmaksi. Aidon kiinnostuksen asiakkaasta uskotaan myös lisäävän asiakasuskollisuutta. Yksi haastateltava sanoi: *”Taitaa mennä lähinnä turvallisuuden tunteen puolelle. Se, että asiakas kokee, että hänestä pidetään huolta, eikä vain hänen rahoistaan. Se, että myyntikirjaustenkin jälkeenkin asiakas on vielä kiinnostava.”*



Kuvio 8. Myyntiprosessin vaiheet.

Tutkimuksessa haastateltavilta nousi esille erilaisia keinoja varmistaa asiakkaan tyytyväisyys. Keinoja on yhtä monia kuin työntekijöitäkin. Jokaiselle myyjälle kehittyy itselle luonteva tyyli varmistaa asiakkaan tyytyväisyys työuransa aikana. Osa haastateltavista kysyvät asiakkaalta suoraan, että onko asiakas ollut tyytyväinen saamansa palveluun tai tuotteeseen. Toinen osa haastateltavista taas kertoo, että he varmistavat asiakkaan tyytyväisyyden hyvällä ja asiantuntevalla palvelulla, sen suuremmin asiakkaalta varmistelemalla mielipidettä suoraan. Asiakkaan tyytyväisyyden varmistaminen tarvitsee niin sanotusti asiakkaan lukutaitoa. Yhden haastateltavan sanoin: *”Olemalla aidosti läsnä asiakkaalle. Meidän kiire ei saisi näkyä asiakkaalle. Hoitamalla asiat sopimuksen mukaisesti.”* Tyytyväisyyden varmistamiseksi nähdään selkeästi se, että osoitetaan asiakkaaseen aito kiinnostus eikä myyntitykyksellä aloiteta keskustelua.

Lisäksi asiakastyytyväisyyttä varmistellaan ajanvarauksen jälkeisellä kyselyllä, joka menee asiakkaalle automaattisesti ajanvarauksen jälkeen tietyn ajan kuluessa. Kyselyissä saadaan arvokasta tietoa asiakastyytyväisyydestä, ja se on yksi seurantamittari yrityksen toiminnoissa. Seurantamittarin ainoana huonona puolena voidaan nähdä asiakkaiden vastaamattomuus, sillä negatiiviset kommentit ja arvostelut näkyvät tuloksissa nopeammin kuin hyvät asiakaspalautteet. Siksi olisi myös tärkeää varmistella asiakkaan tyytyväisyyttä muutenkin kuin vain kyselyn kautta.

Asiakkaan tyytyväisyyden varmistamiseksi on tärkeä muistaa kertoa negatiivisetkin asiat tuotteista ja palveluista, jos sellaisia on. Huonojenkin puolien perustelu asiakkaalle voi olla tärkeää asiakas-tyytyväisyyden varmistamisessa. Yhden haastateltavan sanoin: ”- - Kertomalla myös ”huonot” asiat hyvin perustellen. Asiakas kyllä yleensä ymmärtää, kun jaksamme perustella.- -”

### 5.3.3 Asiakkaan kontaktointi

Asiakaskontaktointi - osuudessa haastateltavilta kysyttiin, kuinka nopeasti he ottavat yhteyttä asiakkaaseen esimerkiksi ostotapahtuman jälkeen ja sitä, missä kanavassa yhteydenpito asiakkaaseen tapahtuu. Lisäksi selviteltiin myös sitä, kuinka pitkään yhteydenpito jatkuu asiakassuhteen aikana ja minkälaisia asioita asiakkaan kanssa käydään läpi yhteydenoton aikana.

Tutkimuksessa nousi esille hyvin erilaisia vastauksia sen suhteen, otetaanko asiakkaaseen yhteyttä ja jos otetaan, minkälaisella aikataululla. Tarkoituksena oli selvittää, että kuinka nopeasti toimihenkilöt ottavat yhteyttä esimerkiksi uuden asiakkuuden jälkeen tai laina-asiakkaan jälkeen. Osa haastateltavista ei ottanut koskaan yhteyttä, toisinaan se tapahtui automaattisesti ja toisinaan oli kirjattuna itselleen työtehtävä muutaman kuukauden päähän. Tähän tulokseen vaikuttavat myös se, että haastateltavissa on paljon erilaisissa tiimeissä työskentelyä eikä kaikki toimi esimerkiksi asiakasrajapinnassa. Toimintatapoja on siis tutkimustuloksen mukaisesti monenlaisia. Tutkimuksessa ilmeni, että usein yhteyttä otetaan jälkihoidon merkeissä, jos asiakkuuden siirto on ollut iso. Yhden haastateltavan sanoin: *”Tässä olen ajanpuutteen takia pitänyt rajaa, että soitan vain isommille asiakkuuksille perään. Horisontti on noin vuosi.”* Se miten pian asiakkaaseen otetaan yhteyttä, on riippuvainen myös asiakkaasta sekä hankkeesta. Haastateltavat, jotka ottivat asiakkaaseen yhteyttä lainan myöntämisen jälkeen, olivat asiakkaaseen yhteydessä 1-3 kuukauden kuluessa. Yhteydenottamisen aikataulu on siis kirjava. Tutkimustulokset osoittavat, että ensimmäinen kuukausi asiakkaan kanssa voi olla tiivistä yhteydenpitoa, joten jälkihoidon suorittamisen ei välttämättä ole hyvä tapahtua jo kahden kuukauden kuluttua.

Tutkimuksessa selviteltiin kanavaa, jossa asiakkaita on mieluisinta sekä helpointa tavoitella jälkihoidon merkeissä. Tutkimuksen haastattelujen perusteella soittaminen asiakkaille on ensimmäisenä vaihtoehtona, ja se löytyi jokaiselta haastateltavalta. Toisena vaihtoehtona on tapaaminen, ja sellainen voi syntyä, jos puhelinsoitossa ilmenee suurempia tarpeita asiakkaalle. Sen jälkeen tulevat verkkoviestit sekä tekstiviestit. Yhden haastateltavan sanoin: *”Itse suosin lähinnä soittamista*

*jälkihoidossa. Asiakasta ei ole välttämättä pakko juoksuttaa pankille, ellei kyse ole sovitusta jatko toimenpiteestä kuten säästämisestä lainanhoidon rinnalla, jossa laina ja pankkiasiointi on jo siirretty uuteen pankkiin. - -*” Ensikohtaamisessa kuitenkin suositaan selvästi konttorilla tapaamista, koska ensimmäinen tapaaminen on merkittävä tekijä ensivaikutelman kannalta.

Tutkimustulokset osoittavat, että verkkoneuvottelu on jäänyt paljon varjoon muiden kanavien rinnalla. Asiakkaille mieluummin soitetaan kuin että olisi verkkoneuvottelu. Verkkoneuvottelua ei monikaan haastateltava edes ajatellut vaihtoehtona tutkimus tulosten perusteella. Pankin asiakkaista on myös paljon etäasiakkaita, joiden kohdalla verkkoneuvottelut ovat keino syventää asiakkuuden suhdetta ja sitouttaa, sillä videokuva on melkein sama asia kuin asiakas olisi konttorilla. Verkkoneuvottelut tulevat todennäköisesti olemaan tulevaisuudessa enemmän esillä digitalisaation kehityksessä enemmän.

Jos säännöllinen yhteydenpito pidettäisiin asiakkaalle 1-2 vuoden välein, voisi asiakkaille hyödyntää myös massatekstiviestejä, joihin vastaamalla pankki soittaisi asiakkaalle automaattisesti. Yhden haastateltavan sanoin: *”Kokisin tärkeänä ensimmäisen yhteydenoton puhelimitse. Se olisi henkilökohtainen. Tämän jälkeen voisi olla esimerkiksi massa tekstiviestit, joilla kysytään, onko asiakkaalla tarvetta, että meiltä ollaan yhteydessä? Lisäksi voisi olla myös kohdennettuja henkilökohtaisia tarvekartoituksia vastuutetuille asiakkaille.”* Massatekstiviestejä ei ole paljon suositeltu, sillä nykyään yritykset hakevat henkilökohtaistapalvelun tunnetta asiakkaille. Massatekstiviestit ovat kuitenkin säännöllisen yhteydenottamisen kannalta järkevää, sillä useimmiten niistä saadaan ainakin esille ne asiakkaat, jotka varmasti haluavat, että heihin ollaan yhteydessä pankilta. On kuitenkin myös tärkeää tavoitella asiakkaita, jotka eivät välttämättä haluaisi palveluiden kokonaistilanteen kartoittamista, koska asiakkaat eivät välttämättä aina itse huomaa, että heiltä puuttuvat jotkin olennaiset palvelut tai tuotteet.

Laadullisessa tutkimuksessa selviteltiin lisäksi sitä, kuinka pitkään yhteydenpito asiakkaan kanssa jatkuu. Haastateltavien mukaan yhteyden ottamisen pituus vaihtelevat paljon asiakkaan iästä ja menneillä olevasta hankkeesta. Jos ajatellaan esimerkiksi uutta asiakasta, joka on iäkkäämpi, tarvitsevat he useimmiten enemmän neuvoa esimerkiksi päivittäispalveluiden kuten OP-mobiiliin käyttämisessä. Osa asiakkaista haluavat olla tiivistä yhteydessä ensimmäisen kuukauden ajan kuin taas osalle asiakkaista ei tarvitse ottaa yhteyttä kuin kerran. Kuitenkin yhden haastateltavan sanoin yhteydenpidon *”pitäisi jatkua loppuun asti.”* Ensimmäisenä vuotena yhteydenpito voisi jatkua asiakkaan tarpeiden mukaan ja sen jälkeen voitaisiin siirtyä muutaman vuoden väliseen kartoittamiseen.

Asiakkaiden tarpeiden mukainen yhteydenpito vaatii toimihenkilöltä asiakkuuksien lukutaitoja. Yhden haastateltavan sanoin: *”Kyllä asiakkaita yleensäkin olisi hyvä kontaktoida vuosittain tai ainakin 2 vuoden välein. Nyt ei taida olla mitään aikaa, miten kauan yhteyttä pidetään esim. lainan myöntämisen jälkeen.”*

Yhteydenpidon aikana käydään läpi useimmiten aina mitä palveluita asiakkaalla on käytössä, ja onko ollut niihin tyytyväinen. Se, mitä yhteydenpidon aikana käydään läpi, riippuu asiakkaan palveluista ja aikaisemmista tapahtumista. Yhteydenpidon aikana useimmiten suoritetaan tarvekartoitus, jossa käydään läpi esimerkiksi elämän vaihe, asuminen, sijoitukset, säästäminen ja vakuutukset. Yhden haastateltavan sanoin: *”Asiakkaalla on yleensä jokin tarve tai ongelma, jonka pyrin ratkaisemaan. Samalla keskustellaan aina uusista palveluista, jos sellaisia on asiakkaalle tarjota.”* Yhteydenpidon aikana voidaan tehdä lisämyyntiä sekä herätellä asiakkaan mielenkiintoa esimerkiksi rahastosäästämisen pariin. Vaikka asiakas ei juuri silloin sitä halua, hän voi olla halukas aloittamaan säästämisen myöhemmin.

#### **5.3.4 Kehittäminen**

Haastattelun viimeisenä teemana oli kehittäminen. Tässä osiossa haastateltaville annettiin vapaa sana kertoa näkökulmansa siihen, miten heidän mielestä asiakkuuksien jälkihoitoa voitaisiin yrityksen toiminnoissa kehittää. Tavoitteena oli saada näkökulmia jälkihoidon kehittämiseen monenlaisesta näkökulmasta yrityksen sisällä, koska toimihenkilöitä haastateltiin eri tiimeistä.

Yhden haastateltavan sanoin: *”Järjestelmällinen ote siihen, että asiakas tulee varmasti saamaan sen jälkihoitopuhelun noin vuoden kuluttua asiakkuuden siirtämisestä. Kaikista parhainta olisi, mikäli asiakkuuksien siirrossa ollut toimihenkilö voisi itse sen puhelun soittaa.”* Tutkimustulokset osoittavat, että jälkihoidon suorittamiseen ei ole ollut aikaa ja sen tekeminen on jäänyt muun työn ohella pois. Paras tilanne olisi, jos asiaa hoitanut voisi ottaa yhteyttä asiakkaaseen jälkihoidon merkityksessä. Tutkimustulokset osoittavat kuitenkin, että tämä ei ole realistista kiireellisyyden ohella. Tutkimustuloksissa osoittavat, että oma soittotiimi voisi hoitaa jälkihoitoa. Parhain tilanne asiakkuuksien jälkihoidon suhteen on, kun sitä ei keskitetä niin sanottuihin kasvottomiin palvelukeskuksiin. Yhden haastateltavan sanoin kehittämisestä jälkihoitoon: *”Kontaktointi pitää hoitaa sen ihmisen toimesta, joka on esim. myynyt asuntolainan tai sijoituksen. Eikä sitä pidä hajottaa jonnekin*

*kasvottomiin palvelukeskuksiin.” Jos jälkihoitoa hoidetaan Suomenselän Osuuspankin toimihenkilöiden puolesta, se ei ole kasvotonta palvelua.*

Yrityspuolelle jälkihoidon hoitamiseen ehdotettiin, että pienten vastuuttamattomien yritysten hoito keskitettäisiin omalle tiimille. Jälkihoito tapahtuu yhden haastateltavan mukaan yrityspuolella niin sanotusti muun työn sivussa, sillä yhteydenpitoa tapahtuu asiakkaan kanssa useammin kuin ker-  
ran. Yhden haastateltavan sanoin: ”- *Lisäksi yrityspuolelle saataisiin lisää laatua, kun asiakas-  
salkkuja jaettaisiin myös toimialojen perusteella (nyt menee paikkakunnittain). Jos tietyllä asiakas-  
vastaavalla olisi tietyn toimialan yrityksiä, olisi sen toimialan osaaminen parempaa ja laadukkaam-  
paa. Näin asiakkaat saisivat parempaa palvelua.*”

Kehittämisen osuudessa nousi esille myös kiire. Jälkihoitoon toivottiin erillistä tiimiä hoitamaan pal-  
velua. Tämän hetken muiden töiden ohella haastateltavat kokivat, että asiakkuuksien jälkihoito pa-  
himmassa tilanteessa jäisi olemattomaksi, jos sitä pitäisi saman työn ohessa hoitaa. Jälkihoidon  
hoitamiseen tarvitaan rutiinia, mutta toisaalta niin, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus to-  
teuttaa jälkihoitoa. Jälkihoitoa on mahdollista tehdä myös esimerkiksi yhteisissä soittoilloissa, joita  
pankilla on järjestetty nyt uudestaan. Soittamisen ja etäneuvotteluiden merkitys tulee todennäköi-  
sesti tulevaisuudessa kasvamaan.

On sanomattakin selvää, että asiakkuuksien hoidon myötä on mahdollista saada lisää sitoutunei-  
suutta sekä myös myyntiä. Asiakkuuksien jälkihoito vaatii myös työntekijöiden sitoutumista uusiin  
toimintatapoihin, jotta niistä saadaan tehtyä järjestelmällinen rutiini. Tutkimuksessa tuli myös ilmi,  
että jälkihoitomalli pitäisi kehittää niin uudelle rahoitusasiakkaalle, uudelle asiakkaalle sekä uudelle  
sijoitusasiakkaalle kuin myös yrityspuolelle.

Tutkimuksen haastateltavat kokivat, että jälkihoidon suorittaminen tarvitsisi myös jonkinlaista opas-  
tusta – *miten, milloin ja kuka*. Haastateltavat kokivat, että jälkihoidon suorittamiseen ja sen tekemi-  
seen painotetaan koulutuksissa liian vähän. Yhden haastateltavan sanoin: ”- *Jälkihoitoa pidetään  
ehkä itsestäänselvyytenä helppona asiana, mutta siihen ei ole tullut opastusta.*”

## 5.4 Kehitysehdotukset

Teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen pohjalta on kehitetty uudet jälkihoitomallit henkilöasiakaspuolelle, joita on mahdollista myös jatkokehittää tarpeen vaatiessa. Jälkihoitomallit koskevat tässä tutkimuksessa uusia rahoitusasiakkaita sekä uusia asiakkuuksia. Jälkihoitomallia olisi mahdollista kehittää vielä sijoituspuolelle kuin myös yrityspuolelle. Esimerkiksi yrityspuolelle työn tekemiseen saataisiin lisää laatua, kun asiakassalkut jaettaisiin toimialojen perusteella. Asiakassalkut ovat nyt jaettuna paikkakunnittain. Tutkimustulosten perusteella koettiin, että osaaminen olisi parempaa ja laadukkaampaa, kun salkut jaettaisiin toimialojen perusteella.

Asiakkuuksien jälkihoidon suorittaminen olisi tarkoitus suorittaa niin sanotulta jälkihoitotiimiltä. Jälkihoitotiimi voi olla erillinen tiimi tai sitten esimerkiksi tämän hetkinen rahoituksen tarjoustiimi. Jälkisoittopuhelun ajankohtana olisi hyvä olla 2-3 kuukautta esimerkiksi lainan myöntämisen jälkeen. Jälkihoidon työtehtävä olisi hyvä automatisoida yrityksen sisällä rutiiniksi, jolloin ei pääse tapahtumaan esimerkiksi työtehtävän merkinnän unohtamista. Tutkimustulokset osoittivat sen, että jälkihoidon suorittaminen unohtuvat monelta toimihenkilöltä, joten automaattisen työtehtävän myötä voidaan varmistua siitä, että asiakas saa tasavertaisen ja hyvän asiakaskokemuksen. Jälkihoidon aikana käydään läpi asiakkaan palvelut ja tarkistetaan asiakkaan tyytyväisyys. Lisäksi jälkihoidon aikana suoritetaan asiakkaalle lisämyyntiä, kuitenkin aito asiakkaan kiinnostus edellä.

Yhtenä kehityksen kohteena voidaan nähdä sosiaalinen media. Sosiaalisen median sisältöä voitaisiin kehittää paikallisemmaksi sekä aktiivisemmaksi. Sosiaalisen median osalta esimerkiksi uusia sosiaalisen median kanavia voitaisiin ottaa käyttöön, kuten esimerkiksi suosiota nautaneet Instagram ja LinkedIn. Esimerkiksi kilpailijoilla on useita sosiaalisen median kanavia käytössään, joihin he päivittävät ajankohtaisia asioita kuin myös henkilökunnan työkuvia. Sosiaalinen media lisää asiakasuskollisuutta paikallisella sisällöllä esimerkiksi ajankohtaisista asioista, tarjouksista tai työntekijöiltä 'tietoiskuja' esimerkiksi lainan hakemiseen. Sosiaalisen median kehittäminen on yksi keino palvelumuotoilun kautta kehittää palveluviestintää asiakaslähtöisemmäksi ja asiakaskokemusta parantavasti, jotka vaikuttavat merkittävästi positiiviseen asiakaskokemukseen ja asiakasuskollisuuteen.

Yrityksen sisällä on panostettu aina koulutuksiin. Koulutukset ja palaverit ovat säännöllisiä, joiden avulla voidaan varmistaa toimihenkilöiden asiantuntijuus. Koulutuksiin voitaisiin lisätä jälkihoidon

suorittaminen ja sen merkitys. Koulutuksissa ja palavereissa olisi myynninjohton hyvä ottaa tasaisin väliajoin esille puhelintyön sekä verkkoneuvottelun merkittävyys asiakastyytyväisyydessä. Esimerkiksi nämä ovat toimintatapoja etäasiakkaiden hoitamiseen ja kummassakin kanavassa voidaan hoitaa hyvin jälkihoitoa, kuten tarvekartoituksia ja lisämyyntiä.



## **6 CASE: JÄLKIHOITOMALLI**

Opinnäytetyön toimeksiantajalla ei ole ollut käytössään yhtenäistä ja selkeää toimintamallia asiakkuuksien jälkihoidon suorittamiseen. Jälkihoitoa on tutkimuksen mukaan tehty viime vuosina epä-säännöllisen säännöllisesti riippuen toimihenkilön omista arvoista sekä työnkuvasta. Kuitenkin jälkihoidon tärkeys ja merkitys ovat jokaisella työntekijällä tiedossa tutkimustulosten perusteella. Yhteisellä hoitomallilla yrityksessä pystytään varmistamaan, että jokainen asiakas saa samanlaisen parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen.

Jälkihoitomallista tuli kokonaisuudessaan 18 sivuinen opas. Jälkihoitomalli on erillisenä tiedostona. Jälkihoitomalli on salattu kokonaisuudessaan eli sitä ei julkaista raportissa. Jälkihoitomallista ovat nähtävillä liitteissä jälkihoitomallin kansiluettelo ja sisällysluettelo.

### **6.1 Rahoitusasiakkaat – jälkihoitomalli**

Osio salattu.







## **6.2 Uudet asiakkaat - jälkihoitomalli**

Osio salattu.









## 7 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia Suomenselän Osuuspankille asiakkuuksien jälkihoitomalli. Jälkihoitomallin tarkoituksena on se, että yritys voi mahdollistaa sen käyttöä tulevaisuudessa konkreettisesti henkilöasiakkaiden parissa. Opinnäytetyössä perehdyttiin teoreettisella tasolla myyntiprosessiin, palvelumuotoiluun, asiakkuuksien hallintaan ja jälkihoitoon. Teorian jälkeen tavoitteena oli tutkimuksen perusteella lähteä rakentamaan jälkihoitomallia. Kohderyhmänä erityisesti henkilöasiakkaat, kuten uudet lainan ottajat sekä uudet asiakkuudet. Jälkihoitomallit rajattiin tähän, sillä tutkimuskysymykset koskevat pääasiassa näitä ja sen avulla pystyttiin varmistamaan, että tutkimus on rajattu selkeästi. Henkilöasiakkaisiin liittyvää jälkihoitomallia voitaisiin vielä kehittää lisäämällä esimerkiksi jälkihoitomalli säästämisen ja sijoittamisen asiakkaisiin.

Jälkihoitomallin tavoitteena on parantaa asiakkuudenhallintaa Suomenselän Osuuspankin toiminnassa. Kehitetty jälkihoitomalli parantaa asiakaspalvelun laatua ja on konkreettinen kehittämisen kohde yrityksen toiminnassa. Asiakkuudenhallinta on iso kokonaisuus, jota on pyrittävä ymmärtämään kokonaisuudessaan jälkihoitomallia suunniteltaessa sekä sitä tehtäessä.

Itse teoriaosuuden kirjoittaminen tuotti vaikeuksia, sillä jälkihoidosta on yllättävän vähän tietoa saatavilla. Jokaisessa kirjassa ja myyntiprosessia käsittelevissä aineistoissa on ehkä muutaman sivun verran teoriaa jälkihoidosta ja sen merkityksestä, vaikkakin jälkihoito on tärkeä osa-alue myyntiprosessissa. Se toi osaltaan positiivista haastetta mallin tekemiseen. Jälkihoito aiheena on vaativa, mutta mielenkiintoinen. Pandemia COVID-19 muutti myös opinnäytetyön tekemistä niin, että suurimmaksi osaksi käytössä oli vain e-kirjoja, ja niitä on rajatusti saatavilla. Paikkakunnan kirjastot olivat myös kiinni opinnäytetyön prosessin ajan. Hyvää ja laadukasta materiaalia kuitenkin löytyi opinnäytetyön pohjalle. Suomenselän Osuuspankissa samaan aikaan on ollut myös käytössään uusi suunta – hanke, jonka myötä esimerkiksi henkilöasiakkaiden rahoituspuolella on tullut esille jälkihoidon merkitys ja sen suorittaminen. Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2020 ja eteni aikataulun mukaisesti koko prosessin ajan.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö oli mielenkiintoinen aiheeltaan. Aihe avasi myös omia silmiä esimerkiksi tarvekartoituksen tärkeyden suhteen, ja toivottavasti myös haastattelu sai yrityksen jokaiselle toimihenkilölle tunteen, miten jälkihoitoa pitäisi hoitaa. Jälkihoidosta ja sen merkityksestä on puhuttu esimerkiksi soittotiimissä, joten uskon, että jälkihoitomallien tekeminen osui juuri oikeaan

ajankohtaan. Tutkimus suoritettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta lähdettiin rakentamaan laadulliseen tutkimukseen sopivaa haastattelua. Haastattelukysymykset valittiin tutkimuksen tavoitteiden mukaisesti.

Haastattelu suoritettiin poikkeustilanteessa sähköpostihaastattelulla, mutta Suomenselän Osuuspankin konttorit ovat maantieteellisesti kaukana toisistaan, joten se toi omat haasteensa. Haastatteluita sain kuitenkin kerättyä jokaisesta konttorista, joka tuo arvokasta näkemystä esimerkiksi eroavaisuuksista Suomenselän Osuuspankin fuusioitumisen keskellä. Lisäksi vastauksia haastatteluihin tuli aktiivisesti johtoryhmältä, yrityspuolelta, päivittäistiemiltä, sijoitustiemiltä sekä henkilöasiakasrahoitustiemistä, joka yllätti positiivisesti. Haastattelussa haastateltavat saivat kertoa omin sanoin näkökulmiaan esitettyihin kysymyksiin.

Teoreettisen viitekehyksen ja laadullisen tutkimuksen pohjalta saatiin rakennettua laadukas jälkihoitomalli. Jälkihoitomalli tukee asiakassuhteen ylläpitämistä koko asiakkuuden ajan. Olen tyytyväinen saamani lopputulokseen, ja työ oli jossain vaiheessa pakko niin sanotusti lopettaa. Aihe on laaja, ja sitä voisi jatkokehittää tästä paljon. On ollut hienoa huomata, että yrityksen sisällä on alettu tutkimusta suorittaessani puhumaan useasti jälkihoidosta ja sen merkityksestä. Aihe myös avasi omia silmiä ja osaamista niin tarvekartoitukseen, lisämyyntiin kuin myös jälkihoidon suorittamiseen.

## LÄHTEET

- Aalto, E. & Rubanovitsch, M. D. 2007. Myy enemmän, myy paremmin. WSOY: Helsinki.
- Alanen, V., Mäkelä, T. & Sell, H. 2005. Myyntityön käsikirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus.
- Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Finva.
- Alasuutari, P. 2012. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Arter. 2017. Strategia – mitä se on?. Viitattu 14.3.2020, <https://www.arter.fi/strategia-mita-se-on/>.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Bernoff, J. 2011. Competitive Strategy In The Age Of The Customer. CMO & Marketing Leadership Professionals. Forrester Research, Inc. Viitattu 17.5.2020, <http://www.mainstreetmagazines.com/ebooks/age-of-the-customer.pdf>.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus: monikanavaisessa liiketoiminnassa. Jyväskylä: Docendo.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen: asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.
- Forsberg, S., Koivisto, M. & Säynäjäkangas, J. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Helsinki: Alma Talent. E-kirja.
- Hellman, K., Peuhkurinen, E. & Raulas, M. 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Sanoma Pro Oy.

Hänti, S., Kairisto-Mertanen, L. & Kock, H. 2016. Oivaltava myyntityö: asiakkaana organisaatio. Helsinki: Edita.

Johson, E. 2015. Kehittämistutkimusta ja ongelmanratkaisua YAMK- opinnäytetyössä. Blogikirjoitus. Viitattu 13.4.2020, <https://centriaamk.wordpress.com/2015/12/18/kehittamistutkimusta-ja-ongelmanratkaisua-yamk-opinnaytetoissa/>.

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Liiketoimintayksikkö.

Korkeamäki, A., Lindström P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Helsinki: WSOY.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum 2011.

Näpärä, L. Päivitetty 12.4.2017. Haastattelun lajityypit. Viitattu 2.3.2020, <https://spoken.fi/2180/>.

Oksanen T. 2010. CRM ja muutoksen tuska. Asiakkuudet haltuun. Helsinki: Kariston kirjapaino Oy.

Osuuspankki. 2018. Asiakkuustyön käsikirja – henkilöasiakkaat. Sisäinen lähde. Viitattu 21.5.2020.

Osuuspankki. 2019. Henkilöasiakkaan elinkaari. Sisäinen lähde. Viitattu 21.5.2020.

Osuuspankki. 2020 a). Strategia. Viitattu 8.4.2020, <https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia>.

Osuuspankki. 2020 b). Henkilöasiakkaan tarvekartoitus. Sisäinen lähde. Viitattu 21.5.2020.

Osuuspankki. 2020 c). Henkilöasiakkaat. Viitattu 17.5.2020, <https://www.op.fi/henkiloasiakkaat>.

OP Suomenselkä a). 2019. Pankin esittely. Viitattu 18.1.2020, <https://www.op.fi/web/op-suomenselka/pankin-esittely>.

OP Suomenselkä b). 2019 Vuosikatsaus. Viitattu 21.5.2020, <https://www.op.fi/documents/302302/10526109/Suomensel%C3%A4n+OP+vuosikatsaus+2019/0297992c-bf45-0708-1dfa-cbe98766b26c>.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum 2013. E-kirja.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2020. KvaliMOTV – Teemoittelu (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Viitattu 3.5.2020, [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopeus/kvali/L7\\_3\\_4.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopeus/kvali/L7_3_4.html).

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Helsinki: WSOY

Parvinen, P. 2013. Myyntipsykologia: näin meille myydään. Jyväskylä: Docendo

Rope, T. & Pyykkö, M. Markkinointipsykologia: väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Helsinki: Talentum.

Ylikoski, T., Järvinen, R. & Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu. Menestystekijä finanssialalla. 2. uudistettu painos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Yle uutiset. 2019. Lakimuutos aiheutti viikkojen ruuhkat henkilökorttien hakuun – ”Koko Suomessa poliisilaitokset toimivat äärirajoilla”. Viitattu 21.5.2020, <https://yle.fi/uutiset/3-10897294>.

### **1. Pohjatiedot**

Minkä aikaa olet työskennellyt Suomenselän Osuuspankissa?

Mikä on työtehtäväsi?

### **2. Asiakasuskollisuus**

Mitkä tekijät mielestäsi vaikuttavat asiakasuskollisuuteen/asiakassuhteen syventymiseen?

Millä keinoilla asiakkaita saadaan sitoutumaan meille?

### **3. Jälkihoito**

Onko tällä hetkellä olemassa yhteistä toimintamallia jälkihoidon suhteen?

Miten koet tämän hetken asiakkuuksien jälkihoidon? Koetko sen tärkeänä?

Mitä asiakkaat mielestäsi arvostavat jälkihoidossa?

Miten varmistat asiakkaan tyytyväisyyden?

### **4. Kontaktointi**

Kuinka nopeasti esimerkiksi lainan myöntämisen tai uuden asiakkuuden siirtymisen jälkeen otat yhteyttä asiakkaaseen?

Missä kanavassa yhteydenpito asiakkaaseen tapahtuu? (Soitto, verkkoviesti, tapaaminen, jokin muu?)

Kuinka pitkään yhteydenpito jatkuu?

Millaisia asioita yhteydenpidon aikana käydään läpi?

### **5. Kehittäminen**

Miten sinun mielestäsi asiakkuuksien jälkihoitoa voitaisiin kehittää?



Jenna Sarja

## **ASIAKKUUKSIEN JÄLKIHOITOMALLI**

Henkilöasiakkaat

**SISÄLLYS**

1	JOHDANTO .....	3
2	OP SUOMENSELKÄ .....	4
3	ASIAKKUUDET .....	6
3.1	Asiakkuusstrategia .....	7
3.2	Asiakassegmentointi .....	8
4	JÄLKIHOITOMALLI .....	9
4.1	Rahoitusasiakkaat – jälkihoitomalli .....	10
4.2	Uudet asiakkaat – jälkihoitomalli .....	14
	LÄHTEET .....	18