

KESKITTÄJÄASIAKKUUKSIEN HANKINTA

OP-Pohjola

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous

Taloushallinto

Opinnäytetyö

29.05.2009

Anna Roth

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden laitos

ROTH, ANNA:

Keskittäjäasiakkaiden hankinta
OP-Pohjola

Taloushallinnon opinnäytetyö, 21 sivua, 1 liitesivua

Kevät 2009

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee keskittäjäasiakkuutta, joka tarkoittaa, että asiakkaan pankki ja vakuutuspalvelut on yhdistetty yhteen yritykseen, OP-Pohjolaan. Työn tavoitteena on tutkia, miksi asiakkaat eivät ole kiinnostuneita kokonaisvaltaisesta keskittäjäasiakkuudesta, vaikka heillä on jo joko pankki tai vakuutuspalvelut yhtiössä. Tarkoituksena on tutkia asiakkaiden kertomia syitä pitää palvelut erillään ja pohtia, miten nämä asiakkaat olisi mahdollista saada keskittämään palvelut samalle palveluntarjoajalle.

Työn teoriaosassa käsitellään palvelujen markkinointia, suhdemarkkinointia, kantaasiakkuutta sekä asiakasuskollisuutta. Keskittäjäasiakkaiden hankinnassa asiakasuskollisuus on tärkeä tekijä, sillä asiakkaan tahto pysyä yrityksen asiakkaana luo pohjan kestäville asiakassuhteille.

Empiirinen osuus koostuu kyselytutkimuksesta, joka toteutettiin kesällä 2008. Tutkimusmenetelmä oli kvantitatiivinen tutkimus. Kyselyssä selvitettiin Päijät-Hämeen Osuuspankin bonusasiakkaiden ja Pohjola Vakuutuksen etuasiakkaiden kiinnostusta palvelujen keskittämiseen OP-Pohjola

Työn tutkimus ja tutkimustulokset on salattu. Tästä syystä opinnäytetyö käsittää vain teoriaosuuden.

Avainsanat: Asiakasuskollisuus, keskittäjäasiakas, arvopotentiaali

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Business Studies

ROTH, ANNA:

Acquiring loyal customers
OP-Pohjola

Bachelor's Thesis in management accounting, 36 pages, 1 appendix

Spring 2009

ABSTRACT

OP-Pohjola Group is the biggest Finnish finance group. Pohjola Insurance Ltd was established in 1891 and the history of cooperative Bank started in year 1902. In 2005 non-life insurance became a new business area with the acquisition of Pohjola.

One of the intentions of OP-Pohjola Group is to increase quantity of loyal customers. The purpose of this thesis is to explore why customers do not want to combine their bank and insurance service to one company, OP-Pohjola Group. Purpose is also study the reasons why customers want to stay in their current bank or insurance company even if they would have change to get budgetary benefit if they would combine services.

Theoretical section of this study is divided in four parts, service marketing, relation marketing, customer loyalty and regular customer marketing. When it comes to obtain loyal customers it is important that customers get value of customer ship.

The empirical section of the study consists of questionnaire for cooperative Bank of Päijät-Häme owner members and Pohjola Insurance Ltd customers. It was carried out summer 2008.

Key words: Customer loyalty, loyal customer, value potential

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta	1
1.2	Tavoitteet, tutkimusongelma ja rakenne	2
2	PALVELUJEN MARKKINOINTI JA SUHDEMARKKINOINTI	3
2.1	Palvelun markkinointi	3
2.2	Palvelujen hinnoittelu	5
2.3	Suhdemarkkinoinnin käsite	6
2.4	Suhdemarkkinointi strategiana	7
3	ASIAKASUSKOLLISUUS	8
3.1	Asiakkuuden hallinta	8
3.2	Asiakasuskollisuuden määrittely ja mittaaminen	10
3.3	Asiakkaan sitoutuminen ja sitouttaminen	12
4	KANTA-ASIAKKUUS	14
4.1	Kanta-asiakasmarkkinointi	14
4.2	Kanta-asiakasetujen käyttö sitouttamisen välineenä	15
5	CASE OP-POHJOLA KESKITTÄJÄASIAKKAIDEN HANKINTA	17
5.1	Yritysesittely OP-Pohjola	17
5.2	Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus	18
	LÄHTEET	20
	LIITTEET	22

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Kilpailu palveluyrityksien, kuten pankkien tai vakuutusyhtiöiden, välillä kiihtyy koko ajan ja yritysten haasteena on saada asiakas valitsemaan oman yrityksen palvelu. Palvelun määritelmiä on monenlaisia, yksi määrittelee palvelun teoksi, toiminnaksi tai suoritukseksi, jossa asiakkaalle tarjotaan jotain aineetonta, joka tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja joka tuottaa asiakkaalle lisäarvoa; ajansäästöä, helppoutta, mukavuutta, viihdettä tai terveyttä (Ylikoski 1999, 20).

Pohjola Vakuutus on markkinaosuudeltaan maan suurin vahinkovakuuttaja ja Osuuspankki on täysin suomalainen, jäsenien omistama pankki. OP-Pohjola ryhmä tarjoaa pankki- ja vakuutuspalveluja lähes 300 toimipaikassa ympäri maata, joissa pankki- ja vakuutuspalvelut on yhdistetty saman katon alle. Osuuspankeilla ja Pohjola Vakuutuksella on paljon yhteistä asiakaskantaa ja tavoite on kasvattaa sitä ja saada uusia keskittäjäasiakkaita.

Pankit ovat tehneet aikaisemminkin yhteistyötä eri vakuutusyhtiöiden kanssa, mutta Op-Pohjola ryhmä tarjoaa uudenlaisen yhteistyömallin markkinoille. Osuuspankin bonusasiakkuus ja Pohjola Vakuutuksen etuasiakkuus muodostavat asiakkaalle kokonaisvaltaisen asiakkuuden, keskittäjäasiakkuuden, joka tuo asiakkaalle myös rahanarvoisia etuja jatkuvasti.

1.2 Tavoitteet, tutkimusongelma ja rakenne

Opinnäytetyö käsittelee Päijät-Hämeen Osuuspankin keskittäjäasiakkaiden hankintaa ja tähän liittyy potentiaaliasiakkaiden kontaktointi. Tarkoituksena on tutkia, kuinka kiinnostuneita asiakkaat ovat keskittämään niin pankki kuin vakuutuspalvelut samaan yritykseen ja miksi osa asiakkaista ei halua keskittää palveluja samaan yritykseen. Potentiaaliasiakkaalla tarkoitetaan, että asiakas on joko Osuuspankin asiakas tai Pohjola Vakuutuksen asiakas, mutta asiakas ei ole vielä keskittänyt palveluja OP-Pohjolaan. Keskittäjäasiakkuus tarkoittaa, että asiakas on Osuuspankin omistajajäsen ja Pohjola Vakuutuksen etuasiakas, näin ollen sekä pankki- että vakuutusasiointi on keskitetty OP-Pohjolaan. (Pohjola 2009.) Opinnäytetyön tutkimusosuus tuli toimeksiantona työpaikaltani, Päijät-Hämeen Osuuspankista, Pohjolan henkilöasiakkaiden vakuutuspuolelta yrityksen kokien keskittäjäasiakkuuksien hankinnan tärkeäksi. Keskittäjäasiakkuuksien kasvattaminen on Päijät-Hämeen Osuuspankin yksi suurimmista tavoiteista ja se liittyy sekä pankin että vakuutuspuolen toimintaan joka päivä.

Tutkimuksessa selvitetään asiakkaiden kiinnostusta keskittää pankki- ja vakuutuspalvelut samalle palveluntarjoajalle. Työn tavoitteena on selvittää, miksi asiakkaat eivät halua keskittää sekä pankki että vakuutusasioitaan OP-Pohjolaan. Tutkimustuloksien esittämisen jälkeen pohditaan syitä siihen, miten asiakkaat olisi mahdollista saada keskittämään asiointinsa yritykseen.

Opinnäytetyö jakautuu teoriaosaan ja empiriaosuuteen. Teoriaosuudessa on käsitelty palvelujen markkinointia, suhdemarkkinointia, asiakasuskollisuutta ja kanta-asiakasmarkkinointia.

Tutkimuksen empiirinen osa toteutettiin puhelinkyselynä asiakkaille kesällä 2008. Tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta, jonka tarkoituksena on vastata tutkimuskysymykseen. Kvantitatiivisen tutkimuksen tekemiseen tarvitaan tarkka otanta ja tulokset ovat tilastollisen analyysin tuloksia. (Jyväskylän yliopisto 1.3.2009.) Kyselyn tarkoituksena oli selvittää, kuinka moni asiakas oli kiinnostunut palvelujen keskittämisestä

OP-Pohjolaan. Opinnäytetyön tutkimusosuudessa käsitellään tutkimustulokset, jonka jälkeen ne analysoidaan ja lopuksi esitetään johtopäätökset ja suositukset yritykselle.

2 PALVELUJEN MARKKINOINTI JA SUHDEMARKKINOINTI

2.1 Palvelun markkinointi

Palvelu on aineeton ja se aiheuttaa ongelmia sekä markkinoijalle että asiakkaalle, sillä aineeton palvelu syntyy, kun asiakas käyttää sitä, joten asiakkaan on vaikea etukäteen tietää, mitä hän saa (Ylikoski 1999, 22-23).

Kilpailijoista erottuminen tapahtuu asemoinnin avulla, sen tavoitteena on luoda asiakkaiden mieleen selkeä kuva siitä, millainen organisaation on ja millaisia palveluja se tarjoaa kilpailijoihin verrattuna. Tämä edellyttää, että organisaatiossa tiedetään, mitä asioita potentiaaliset asiakkaat pitävät tärkeinä. (Ylikoski 1999, 209.)

Palvelujen markkinoinnin kilpailukeinoihin lisätään tuotteen, hinnan, jakelun ja markkinointiviestinnä lisäksi palveluprosessi, palvelun konkreettiset elementit eli palveluympäristö ja siihen liittyvät aistittavat asiat sekä ihmiset, eli palveluorganisaation henkilöstö, asiakas itse ja muut asiakkaat. Palveluorganisaation henkilöstö tuottaa palvelua, se on tällöin osa palvelutuotantojärjestelmää. (Ylikoski 1999, 117.)

Palvelun laadusta on tullut merkittävä kilpailukeino, tuotteet eri yritysten välillä ovat samankaltaisia, joten palvelun tarjonta voi olla erilaista. Laadukkaalla palvelulla voidaan erottua kilpailijoista ja saada uusia asiakkaita. On myös olennaista, että nykyisten asiakkaiden tyytyväisyys säilytetään palvelun laadulla. Asiakkaiden odotukset vaikuttavat siihen, mikä koetaan hyväksi palveluksi. Sen vuoksi yrityk-

sen tehtävänä on muuttaa asiakkaiden odotukset konkreettiseksi toiminnaksi. (Ylikoski 1999, 117-118.)

Asiakkaat haluavat laatua, kun ostavat palvelun. Laadulla tarkoitetaan, miten hyvin tuote vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia eli miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydyttyvät. Asiakas on laadun tulkitsija ja laatua tulisi tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Toinen laadun tekijöistä muodostuu palvelukokemuksesta, siitä mitä asiakas saa ja siitä, miten varsinainen palveluprosessi sujui. Kolmas laadun tekijä on asiakkaan mielikuva organisaatiosta eli imago. Asiakas näkee teknisen ja varsinkin toiminnallisen laadun tämän suodattimen läpi. Hyvä imago suodattaa satunnaisia virheitä, huono imago taas vahvistaa asiakkaan huonoa mielikuvaa entisestään. (Ylikoski 1999, 118.)

Esimerkiksi vakuutusyhtiöiden kohdalla teknisellä laadulla tarkoitetaan sitä, mitä asiakas vakuutuksen ottaessa saa. Tähän kuuluu vakuutusturva ja sen ylläpitäminen, korvaus vahinkotapautumasta ja turvallisuuden edistäminen. Jos vakuutusturva vastaa asiakkaan tarpeita, tekninen laatu koetaan hyväksi. Toiminnallinen laatu tarkoittaa kaikkea vakuutusturvaan ja sen ylläpitämiseen, korvaustoimintaan ja lisäetuihin liittyvää asiakaspalvelua eli palveluprosessia. Toiminnalliseen laatuun kuuluu myös yhteydenpito asiakkaaseen vakuutusturvan voimassaoloaikana. Vakuutusyhtiön yrityskuva toimii laatukokemuksen suodattimena. (Ylikoski 1999, 119.)

Palveluyrityksillä on kaksi tapaa lähestyä laatuongelmia. Ensimmäinen on henkilöstön valinnan ja koulutuksen painottaminen, esimerkiksi pankit panostavat paljon henkilöstöönsä. Koulutuksella voidaan taas vähentää hajontaa tuotteen laadussa. Toinen tapa on seurata asiakkaiden tyytyväisyyttä. Asiakaspalaute ja ehdotukset tulisi ottaa auliisti vastaan, markkinatutkimuksia ja kilpalijavertailua tulisi myös tehdä. (Kotler 1990, 430.)

2.2 Palvelujen hinnoittelu

Hinta on korvaus palvelusta, mutta sillä on muitakin rooleja. Se on asiakkaiden ohjauksen väline ja arvostuksen mittari. Hinnoittelulla on suuri merkitys yrityksen kannattavuuden ja toimeentulon kannalta. Palvelujen monimuotoisuuden vuoksi niiden hinnoittelumahdollisuudet ovat monilla palvelutoimialoilla vapaammat kuin tuotteilla. Hinnoittelun perustana tulee olla yrityksen kustannusrakenne ja kannattavuus, lisäksi henkilökunnan osaaminen ja aika. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen, Selinheimo 2002, 105-106.)

Palveluilla on omat ominaispiirteensä, jotka vaikuttavat hinnoitteluun. Nämä ovat palvelujen aineettomuus ja esittelemisen vaikeus, asiakas ei näe mistä oikein maksaa. Palvelujen vertaileminen on vaikeampaa kuin tavaroiden ja siten myös palvelujen hintojen vertailu. Palvelu syntyy usein palvelutuottajan ja palvelun asiakkaan työsuorituksen yhteistuloksena, ja etukäteen on vaikea tietää muodostuvaa hintaa. Saman palvelun laatuvaihtelut voivat myös olla suuret. Palvelun aineettomuus ja laatuerot aiheuttavat sen, että palvelun maine ja palvelutuottajayrityksen imago muodostuvat keskeiseksi hintaperusteeksi. (Sipilä 2003, 19-20.)

Hinta eroaa muista kilpailukeinoista, se on nopeasti vaikuttava kilpailukeino. Hintaa vaikuttaa suuresti asiakkaan käsitykseen palveluntuottajasta ja kilpailijan hinnannuutokset vaikuttavat pakottavat toimenpiteisiin. Hinnoittelujärjestelmä sellaisenaan voi olla markkinointikeino, sillä avoimesti kuvattu hinnoittelujärjestelmä lisää luotettavuutta. Tällöin asiakas voi suunnitella omaa toimintaansa, kun hinnoittelu on johdonmukaista, pitkäjänteistä ja avointa. (Sipilä 2003, 25.)

Hinta on tehokas kilpailukeino, ja sillä on voimakas vaikutus kuluttajien ostopäätösiin. Palvelutuote ja sen tuotantoprosessi vaikuttavat hintaan, joten hintaa ei voi takastella vain yksittäin erossa muista vaikuttimista. Palvelujen erityispiirteet vaikuttavat hinnoitteluun. Palvelujen aineettomuus heijastuu hintoihin ja hintatietojen antamiseen. Ensimmäisellä ostokerralla kuluttaja ei varmuudella tiedä hintaa etukäteen tai hinnasta voidaan antaa vain summittainen arvio. Ensimmäistä kertaa asian-

tuntijapalvelua ostaessa tärkein valintakriteeri on palvelun tuottajan maine ja sen jälkeen hinta. (Ylikoski 1999, 257, 267.)

2.3 Suhdemarkkinoinnin käsite

Suhdemarkkinoinnin tarkoituksena on vähentää asiakasvaihtuvuutta ja lujittaa jo olemassa olevia asiakassuhteita. Tämä onnistuu, kun asiakas kokee olevansa arvokas. Palveluyrityksissä vuorovaikutteinen markkinointi on ratkaisevan tärkeää ja tarvitsee taakseen koko yrityksen toiminnan. (Blomqvist, Dahl ja Haeger 1993, 28.)

Ylikosken (1999) mukaan asiakassuhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan kaikkia toimenpiteitä, joiden avulla pyritään luomaan pitkäaikaisia, taloudellisesti kannattavia sidoksia organisaation ja sen asiakkaiden välille niin, että molemmat osapuolet hyötyvät tästä (Ylikoski 1999, 186).

Suhdemarkkinointi määritellään myös prosessiksi, jonka kolme päävaihetta on:

- 1) tietokannan luominen nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista
- 2) näiden asiakkaiden lähestyminen erilaisten ja räätälöityjen tietojen avulla niin uusia kuin vakiintuneita kanavia käyttäen
- 3) jokaisen yksittäisen asiakassuhteen arviointi siinä mielessä, mikä on asiakassuhteen elinikäinen arvo ja kuinka kallista on voittaa asiakas ja pitää hänet asiakkaana. (Blomqvist, Dahl ja Haeger 1993, 30.)

2.4 Suhdemarkkinointi strategiana

Suhdemarkkinointistrategia lähtee yksilön tarpeista ja mieltymyksistä, täten painopiste on asiakassuhteen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Asiakkaalle tulee tarjota ylimääräistä arvoa suhdemarkkinoinnin eri sovellusten keinoin. Pääpaino on erimuotoisessa vuorovaikutteisessa kommunikoinnissa. (Blomqvist, Dahl ja Haeger 1993, 33.)

Suhdemarkkinointistrategian toteuttamisen tavoitteena on saavuttaa asiakasuskollisuus, joka hyödyttää niin asiakasta kuin yritystä (Blomqvist, Dahl ja Haeger 1993, 116).

Suhdemarkkinointia tulee eräiden asiantuntijoiden mukaan tarkastella markkinointistrategiana. Strategian tarkoituksena on saada aikaan pysyvä kilpailuetu. Sen tuloksena on hyvä kannattavuus, yrityksen resursseja kohdennetaan ja koordinoidaan tavoitteiden saavuttamiseksi. (Blomqvist, Dahl ja Haeger 1993, 37.) Suhdemarkkinoinnilla pyritään maksimoimaan koko asiakassuhteen aikainen tuotto (Ylikoski 1999, 186).

Suhdemarkkinointistrategian edellytyksenä on useita tekijöitä. Suhdemarkkinointistrategia soveltuu parhaiten käytettäväksi, kun asiakas haluaa palvelua tasaisin väliajoin, muita alalla toimijoita on olemassa ja ja asiakas voi valita toimijan vapaasti. (Blomqvist, Dahl ja Haeger 1993, 43.)

Kasvavilla markkinoilla on helppo saada uusia asiakkuuksia ja säilyttää ja kasvattaa myyntimääriä korkeasta asiakasvaihtuvuudesta huolimatta. Kun markkinakasvu laantuu tai markkinat hiljenevät, uusien asiakkaiden hankinta vähenee ja asiakasuskollisuuden merkitys kasvaa. Suhdemarkkinoinnin merkitys kasvaa täten kilpaluutilanteen kiristyessä. (Blomqvist, Dahl ja Haeger 1993, 45.)

3 ASIAKASUSKOLLISUUS

3.1 Asiakkuuden hallinta

Asiakkuus muodostuu eri vaiheista. Asiakkuuden alussa tulee motivoida potentiaalista asiakasta kokeilemaan yritystä, antaa asiakkaalle hyvä palvelua ja ostojen määrää pyritään lisäämään. Pyrkimyksenä on sitouttaa asiakas ostamaan uudelleen ja toimimaan suosittelijana omalle lähipiirilleen. (Mäntynevä 2003, 18.)

Asiakkuuden hallinnan haasteena on kuljettaa asiakkuutta elinkaaren eri vaiheet läpi. Aluksi asiakkuus tulee hankkia, myöhemmin asiakkuutta tulee pyrkiä lujittamaan korostamalla aktiivisesti asiakasuskollisuutta. Kun asiakassuhde on kypsässä vaiheessa, tulee yrityksen keskittyä kannattavien asiakkuuksien säilyttämiseen. Asiakkuuksien arvoa tulee kasvattaa. Asiakasuskollisuus ja asiakkuuden keston pidentyminen saavutetaan panostamalla sekä asiakastyytyväisyyteen että asiakkaiden säilyttämiseen liittyviin toimiin. (Mäntynevä 2003, 18-19.)

Asiakkuuden arvon keskeinen merkitys on siinä, miten paljon yritys voi saada resursseja käyttöönsä asiakkuudesta. Asiakkaat ovat eriarvoisia. Arvoa voidaan tarkastella asiakkaan volyymin ja asiakkuuden pituuden perusteella. (Lehtinen 2004, 126.) Asiakkuuksia arvioitaessa on otettava huomioon myös tulevaisuuden potentiaali, asiakkaan referenssiarvo ja mahdollisuus lisätä oman yrityksen osaamista. Arvokkaimpien asiakkuuksien johtaminen on liiketaloudellisesti järkevää. (Storbacka, Sivula, Kaario 2000, 9.)

Jokaisella asiakkaalla on tulevaisuuden arvoa, se voi olla suuri tai jopa negatiivinen. Asiakkaan potentiaalinen arviointi edellyttää hyvää asiakkaan toimialan ja tietenkin asiakkaan tuntemista. Asiakkaan potentiaaliarvoa voidaan tarkastella tässä yhteydessä asiakasosuuden ja potentiaalisen asiakasosuuden määrän perusteella. Asiakkuus kuvaa sitä määrää, joka yrityksellä on asiakkaan kyseisen yrityksen toimialan toimialan liiketoiminnasta. Asiakasosuudella on selvä positiivinen merkitys asiakas-

kannattavuuteen; mitä suurempi asiakasosuus, sitä kannattavampi asiakas yleensä on. Tähän vaikuttaa se, että hinnoittelu on vapaampaa ja yhteistyön volyymin kasvu merkitsee myös kustannustehokkuutta. (Lehtinen 2004, 135-136.)

Strategisten asiakkuuksien johtamisen tarkoituksena on kasvattaa strategisten asiakkuuksien arvoa. Jotta yritys voi varmistaa, että strategisten asiakkuuksien johtamistoiminnot keskittyvät oikeisiin asiakkaisiin ja niihin kohdennetaan resursseja, on asiakaskantaa analysoitava säännöllisesti. Asiakkaan arvoa tulisi arvioida niin rahallisesti (myynti, asiakaskannattavuus), kuin ei-rahallisesti (referenssiarvo, osamisarvo). (Storbacka, Sivula, Kaario 2000, 9.)

Potentiaalin hyödyntäminen edellyttää asiakkuuden johtamista siten, että asiakkuuden tuotot suhteessa asiakkuuden kustannuksiin kasvavat. Tässä voi olla kyse siitä, että asiakas on hajauttanut ostonsa eri yritysten välillä ja asiakas houkutellaan keskittämään ostonsa yhteen yritykseen, täten asiakkaan potentiaali yritykselle realisoituu. (Storbacka, Lehtinen 1997, 32.)

Potentiaali liittyy sekä asiakkuuden volyymin kasvattamiseen että asiakkuuksien tuottamien kustannusten vähentämiseen. Arvoa voidaan kasvattaa myös vaikuttamalla asiakkuuden keston. Arvopotentiaalit koostuvat rahalla mitattavista potentiaaleista eli kannattavuuspotentiaaleista ja volyymipotentiaaleista sekä muista potentiaaleista. (Storbacka, Lehtinen 1997, 54.)

Asiakkuuden kannattavuuden laskenta mahdollistaa uusien potentiaalin löytämisen asiakaskannasta. Asiakaskantatasoanalyysin lopputuloksena asiakkaat voidaan jaotella seuraavasti:

- Suojeltavat asiakkuudet ovat asiakkaista, joiden arvo on yritykselle kaikkein suurin. Näitä asiakkaita pyritään suojelemaan kilpailijoilta.
- Kehitettävät asiakkuudet ovat luonteeltaan sellaisia, että merkittäviä volyymi- ja kannattavuuspotentiaaleja kehitetään asiakasosuutta kasvattavasti ja/tai asiakkuusrakennetta keventävästi.

- Muutettavat asiakkuudet ovat selvästi kannattamattomia ja joiden arvo ei ole yritykselle itsestään selvä ellei niitä pysty merkittäväällä tavalla muuttamaan.

Suurimmat potentiaalit löytyvät usein kehitettävien tai muutettavien asiakkuuksien kehittämisestä. (Storbacka, Lehtinen 1997, 59.)

Asiakasuskollisuus voi olla passiivista tai aktiivista. Aktiivinen asiakasuskollisuus on sitä, mitä yritys haluaa saavuttaa. Passiivinen asiakasuskollisuus tarkoittaa, että asiakas käyttää tiettyä palvelua tai tuotetta jatkuvasti, mutta asiakassuhde voi loppua, jos asiakas päättää vaihtaa toimittajaa. Aktiivinen asiakasuskollisuus tarkoittaa, että asiakas pysyy tietoisesti saman yrityksen asiakaana. Aktiivinen asiakasuskollisuus tulee ansaita käytännössä. (Mäntynevä 2003, 24.)

3.2 Asiakasuskollisuuden määrittely ja mittaaminen

Asiakasuskollisuutta määritellään eri tavoin, mutta kaikissa määritelmässä on sama ajatus taustalla. Asiakasuskollisuus on asiakkaan tahtotila pysyä yrityksen asiakaana. (Mäntynevä 2003, 125.) Aktiivinen asiakasuskollisuus ei ole ostettavissa, se joko syntyy tai ei. Toinen määritelmä asiakasuskollisuudesta on seuraavanlainen; asiakasuskollisuus tarkoittaa sitä, että asiakas on uskollinen yritykselle ja käyttää kilpailijan vastaavia palveluja vain poikkeustapauksissa. (Blomqvist, Dahl ja Haeger 1993, 117.)

Uskollisena asiakkaana voidaan pitää asiakasta, joka ajan myötä luottaa siihen, että organisaatio tyydyttää hänen sellaiset tarpeensa, jotka kuuluvat organisaation tarjontaan. Todellisessa asiakasuskollisuudessa on mukana suhteen kesto, myönteiset asenteet ja ostojen keskittäminen. (Ylikoski 1999, 177.)

Asiakastyytyväisyys ei takaa asiakasuskollisuutta; tyytymätönkin asiakas voi jatkaa ostamista, koska ei jaksaa vaihtaa ostopaikkaa tai lähistöllä ei ole tarjolla parempia vaihtoehtoja. (Bergström, Leppänen 2003, 430.)

Perinteisesti on mitattu asiakasuskollisuuden kohdetta ja uskollisuuden määrää, joka voi perustua niin asenteeseen tai käyttäytymiseen. Asiakasuskollisuuden kohteella tarkoitetaan tuotebrändiä (brand loyalty), jakelukanavaa (vendor loyalty), yksittäistä myymälää (store loyalty), palveluhenkilöä (shopping compulsion loyalty). Asiakasuskollisuuden tasolle ei kuitenkaan löydy tiukkaa määritelmää, joka sopisi kaikkiin asiakkaisiin ja kaikkien uskollisuuden kohteisiin. (Arantola 2003, 38.)

Palveluyrityksissä on oleellista erottaa, onko asiakas uskollinen yritykselle vai yhteishenkilölle. Asiakas tuntee usein uskollisuutta yhtä tai useampaa yhteishenkilöä kohtaan, tällöin yrityksen on yritettävä eri keinoin täydentää tätä henkilöön kohdistuvaa uskollisuutta yritykseen organisaationa kohdistuvalla uskollisuudella. (Blomqvist, Dahl ja Haeger 1993, 119.)

Asiakkuuden lujuus ja asiakasuskollisuus tarkoittavat lähes samaa, asiakkuuden lujuus on kuitenkin hieman lajempi käsite. Se pyrkii ottamaan huomioon myös rationaaliset näkökulmat emotionaalisten uskollisuuden lisäksi. Lähtökohtaisesti asiakkuuden lujuuden päättää asiakas. Taloudelliseen lujuuteen kuuluu hinta ja asiakkaan kokema riski, sopimuksilla asiakas sidotaan asiakkaaksi, tunnelujuus on ”brändiuskollisuutta”, asiakas on tällöin sitoutunut itselleen sopivaa merkkiin. (Lehtinen 2004, 25, 139-140.)

Asiakkuuden lujuutteen vaikuttavat tekijät ovat asiakkaan kokema asiakkuustyytyväisyys, asiakkaan sitoutuneisuus sekä erilaiset sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkuuden lujuus on koetuksella jokaisen kohtaamisen aikana. Lujan asiakassuhteen voidaan olettaa johtavan pitkään asiakkuuteen, mutta lujakin asiakassuhde voi katketa, jos yritys ei pysty käsittelemään suhteeseen liittyviä kriittisiä kohtaamisia asiakkaan hyväksymällä tavalla. (Storbacka, Lehtinen 1997, 103, 107.)

Asiakasosuutta voi lisätä kasvattamalla asiakkuuden syvyyttä ja laajuutta. Asiakkuuden syvyyden kehittäminen tarkoittaa, että asiakas houkutellessaan keskittämään hankinnat yhteen yritykseen. Hankintojen keskittämiseen voidaan houkutella kah-

della tavalla. Ensimmäinen lähtee siitä, että asiakkaalle luodaan vaihdantaan liittyviä etuja. Esimerkiksi pankeilla on alennusjärjestelmiä, joissa asiakas saa alennusta palvelumaksuista, jos hän keskittää lainansa yhteen pankkiin. Toinen tapa on tunnistaa asiakkaan arvontuotantoprosessissa tilanteet, joissa yrityksen tuote herättää mielenkiintoa ja huolehtia siitä, että asiakkaan on helppo hankkia kyseinen tuote. (Storbacka, Lehtinen 1997, 71.)

Kun kehitetään asiakkuuden laajuutta, niin tällöin asiakkaille tarjotaan nykyisten tuotteiden lisäksi muita asiakkuuteen luontevasti sopivia osia. Tässäkin asiakkaan arvontuotantoprosessia on pyrittävä ymmärtämään ja käyttämään hyödykseen esimerkiksi selvittämällä käyttäkö asiakas joitain muita toimittajia ja voidaanko nämä toiminnot yhdistää yrityksen nykyiseen tuotteeseen. Tässä ajattelussa asiakkuudet ovat toiminnan lähtökohtana, joten yrityksen tulee tarjota niin laajaa asiakkuutta, että se auttaa asiakasta arvontuotantoprosessissaan. Tämä vaatii luottamusta, sillä asiakkaat voivat jakaa hankintansa systemaattisesti monelle toimittajalle pienentääkseen riskiä. Jos luottamus on kunnossa, saadaan asiakasosuus helpommin kasvamaan. (Storbacka, Lehtinen 1997, 72.)

3.3 Asiakkaan sitoutuminen ja sitouttaminen

Sitoutumisella tarkoitetaan asiakkaan halua sitoutua yrityksen asiakkaaksi. Asiakkaan sitouttamisessa eri ulottovuudet painottuvat asiakkaan tilanteen mukaan, tunne on Lehtisen mukaan tässä keskeisessä asemassa.

(Lehtinen 2004, 34.)

Asiakkaan sitoutuminen voi olla positiivista, välinpitämätöntä tai negatiivista. Asiakas saattaa olla negatiivisesti sitoutunut, jos hän ei voi olosuhteiden vuoksi irrottautua asiakkuudesta. Tällöin erilaiset sidokset ylläpitävät asiakkuutta ja vaihdantaa tapahtuu asiakkaan negatiivisesta sitoutuneisuudesta huolimatta, esimerkiksi ylivelkaantunut pankkiasiakas. Joillekin asiakkaille asiakkuus on merkityksetön, asiakas

hyväksyy tietyn määrän tyytymättömyyttä, mutta ei halua panostaa uuden asiakkuuden rakentamiseen ja jatkaa siksi nykyistä asiakkuutta. (Storbacka, Lehtinen 1997, 104.)

Sitouttaminen on yrityksen toimenpiteitä sitouttaa asiakasta. Usein asiakas sitouttaa asiakasta erilaisille taloudellisilla eduilla ja alennuksilla. (Lehtinen 2004, 34.)

Asiakkaan sitoutumiseen on vaikeaa vaikuttaa, mutta yritys voi systemaattisesti rakentaa sidoksia asiakkaaseen. Sidoksilla asiakkaaseen voidaan vaikuttaa tavalla, joka mahdollistaa tietyn määrän tyytymättömyyttä ilman, että asiakkuuden lujuus siitä heikkenee. (Storbacka, Lehtinen 1997, 104.)

TEKOPOHJAISET	TIETOPOHJAISET	TUNNEPOHJAISET
<ul style="list-style-type: none"> • tuotteeseen tai prosessiin liittyvät 	<ul style="list-style-type: none"> • lait ja sopimukset 	<ul style="list-style-type: none"> • sosiaaliset suhteet
<ul style="list-style-type: none"> • maantieteellinen sijainti 	<ul style="list-style-type: none"> • teknologia 	<ul style="list-style-type: none"> • arvoyhteensopivuus
<ul style="list-style-type: none"> • aikarajoitteet 	<ul style="list-style-type: none"> • osaaminen 	<ul style="list-style-type: none"> • ideologinen yhteensopivuus
”Osuus lompakosta”	”Osuus ajatuksista”	”Osuus sydämestä”

Kuvio 1. Asiakkuuden sidokset perustuvat tekoihin, tietoon ja tunteeseen (Storbacka, Lehtinen 1997, 105).

Sidokset voivat perustua tekoihin, tietoon tai tunteeseen. Osuus lompakosta eli asiakasosuus on tekopohjainen sidos, joka synnyttää vahvan sidoksen yrityksen ja asiakkaan välille. Jatkuvat asiakkuudet perustuvat juridisiin sidoksiin, esimerkiksi sähköyhtiön, pankin tai puhelinoperaattorin kanssa solmittu sopimus estää asiakasta lyhyellä tähtämellä lopettamasta asiakkuutta. Teko ja tietopohjaiset sidokset ovat yrityksen kannalta varsin helppoja tutkia ja todeta. Ne muodostavat samalla asiakkaille poistumiskynnyksen ja se voidaan kokea rajoituksena tai negatiivisena asiana. Tunne pohjaisia sioksia on vaikea mitata ja niihin on hankala vaikuttaa. (Storbacka, Lehtinen 1997, 106.)

4 KANTA-ASIAKKUUS

4.1 Kanta-asiakasmarkkinointi

Kanta-asiakkuuden määrittely on yrityksen segmentointiratkaisu. Sen tarkoitus on luoda edellytykset kohdistaa kanta-asiakasmarkkinointi yhteen yrityksen asiakas-suhdesegmenttiin, jonka muodostavat asiakkaat, jotka yritys on valitsemiensa kriteeriensä perusteella määritellyt kanta-asiakkaakseen. (Pöllänen 1995, 18.)

Kanta-asiakasmarkkinointi voidaan määritellä seuraavasti

Kanta-asiakasmarkkinointi on systemaattinen toimintajärjestelmä, jossa yritys yhdessä kanta-asiakkaan kanssa ylläpitää ja kehittää kanta-asiakassuhdetta yksilöllisestü asiakassuhteenarvo huomioiden tavoitteena molempien osapuolien tyytyväisyys suhteen kehittymisestä (Pöllänen 1995, 19)

Kanta-asiakasmarkkinointi on tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, jossa yritys ja kanta-asiakas yhdessä ylläpitävät ja kehittävät kanta-asiakassuhdetta yksilöllisesti ottaen huomioon kanta-asiakassuhteen arvon. Tavoitteena on molempien osapuolten tyytyväisyys suhteen kehittymisestä. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen, Selinheimo 2002, 156.)

Asiakkaiden sitoutuminen yrityksen toimintaan ja tuotteisiin vaikuttaa oleellisesti kanta-asiakasmarkkinoinnin toimivuuteen. Korkea sitoutuminen parantaa kanta-asiakkuuden houkuttelevuutta ja täten kanta-asiakasmarkkinoinnin eri keinot vaikuttavat enemmän asiakkaiden käyttäytymiseen. (Pöllänen 1995, 21.)

Suhdetoimintaperusteisessa kanta-asiakasmarkkinoinnissa pyritään luomaan lisäarvoa asiakkaille osoittamalla henkilökohtaista arvostusta ja huomiointia. Suhdetoimintaperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi hyödyntää asiakastuntemusta ja lähestyy kanta-asiakasta yksilöllisesti. Tämä näkyy esimerkiksi kanta-asiakkaan toivo-

malla informaatiolla, tervehdyksillä ja asiakassuhteen liittyvillä lahjoilla. (Pöllänen 1995, 24.)

Suhdetoimintaperusteisen kanta-asiakasmarkkinoinin etuna on sen avulla herätetty luottamus kanta-asiakkaaseen ja saadaan kokemaan kanta-asiakkuuden arvo syvemmin kuin pelkkiä rahallisia etuja tarjoamalla. Suurin osa markkinointitoimenpiteistä voidaan myös toteuttaa kilpailijoilta piilossa, kopiointi ei ole tällöin niin helppoa. Markkinointi vaatii jatkuvaa suunnittelua ja ideointia. Onnistuminen edellyttää yrityksen kyky resurssoida jatkuva suunnittelu – ja toteutustyö. (Pöllänen 1995, 24.)

4.2 Kanta-asiakasetujen käyttö sitouttamisen välineenä

Lisää kannattavuutta kanta-asiakassuhteeseen saadaan myöntämällä kanta-asiakkaalle ostouskollisuuteen kytkeytyviä etuja. Useimmissa tapauksissa etujen käyttö kannattaa rakentaa systemaattisen etujärjestelmän muotoon. Se on tiettyjen ostouskollisuustasojen saavuttamiseen sidottu systeemi, jossa kanta-asiakas saa enemmän rahallisia ja arvostukseen liittyviä etuja, mitä enemmän hän ostaa. (Pöllänen 1995, 67.)

Yrityksen kannattaa kehittää toivotuille asiakkaille uskollisuusohjelma, sillä uskollinen asiakas keskittää ostonsa tuttuun yritykseen ja aiheuttaa yritykselle vähemmän markkinointikustannuksia. Uskollisuusohjelmat voivat olla tuotteistettuja tai tuotteistamattomia. Tuotteistetut ohjelmat ovat julkisia ja niillä on tarkat säännöt. Tuotteistamattomat ohjelmat tarkoittavat, että asiakkaat eivät edest välttämättä tiedä kaikista heille kuuluvista eduista. Uskollisuusohjelmassa edut, tuotteet, palvelukanavat ja viestintä voidaan räätälöidä asiakkuustyypeittäin, jotta markkinointi koetaan yksilöllisenä täsmämarkkinointina. (Bergström, Leppänen 2003, 423-424.)

Uskollisuusohjelmat palkitsevat kuluttajia uudelleenostamisesta eri tavoin ja ne on yleensä suunnattu laajoille kuluttajaryhmille. Jotta uskollisuusohjelma toimii, tulee

ohjelman suoraan tukea asiakkaan arvonlupausta ja lisätä asiakkaan kokemaa arvoa. (Arantola 2003, 50-52.)

Etujärjestelmästä on olemassa erilaisia sovelluksia selkeistä bonusohjelmista erilaisiin asiakaskerhoihin. Yleensä kanta-asiakkaan tulee itse liittyä etuohjelman piiriin. Käytössä on myös kanta-asiakkaille tarkoitettuja etujärjestelmiä, jotka eivät vaadi kanta-asiakkaalta tietoista valintaa. Jos kanta-asiakas täyttää etuihin oikeuttavat asiakaskriteerit, niin hän saa edut automaattisesti itselleen. Tällaisia ohjelmia ovat esimerkiksi pankkien ja vakuutusyhtiöiden avainasiakasohjelmat. (Pöllänen 1995, 67.)

Yritys voi harjoittaa uskollisuusohjelmaa niin sanotulla sisäisellä prosessilla, jossa tunnustetaan arvokkaimmat asiakkaat ja heitä palvellaan ja palkitaan eritavalla kuin muita asiakkaita. Uskollisuusohjelman voidaan määritellä sisältävän esimerkiksi seuraavia elementtejä:

- sen piirissä jo olevat asiakkaat ja potentiaaliset asiakkaat muodostavat yritykselle eri asiakasryhmän(segmentin)
- tällä ryhmällä on jokin yhteinen piirre, jonka yritys on valinnut. Tämä kriteeri liittyy usein asiakkuuden arvoon(myyntivolyymi tai usko tulevaisuuden potentiaaliin).(Arantola 2003, 54.)

Kanta-asiakasedut voidaan jakaa karkeasti rahallisiin etuihin ja arvostusetuihin. Rahallisia etuja ovat esimerkiksi tietyn prosentin suuruinen ostohyvyitys kaikista ostoista ja kanta-asiakkaille kohdistetut erikoistarjoukset. Rahallisten etujen tarkoitus on luoda kanta-asiakkaalle lisäarvoa kustannuksia alentamalla. Rahalliset edut toimivat myös lisämyynnin välineinä ja auttavat siten parantamaan kanta-asiakassuhteen kannattavuutta. Rahalliset edut vaikuttavat myös asiakkaan rationaalisiin ostoperusteisiin ja muodostavat usein tärkeän osan etukokonaisuudesta.(Pöllänen 1995, 70.)

Arvostusetuja ovat yrityksen normaalikäytännöstä poikkeavat, lisäarvoa tuottavat palveluelementit. Nimetty yhteyshenkilö pankkiasiakkaalle, kanta-asiakkaan auton nouto- ja vientipalvelu huollon yhteydessä ovat esimerkkejä kanta-asiakkaille tar-

koitetuita erityispalveluista. Arvostusedut ovat tärkeitä ja ne vetoavat asiakkaan emotionaalisiin ostoperusteisiin. (Pöllänen 1995, 71.)

Kanta-asiakassuhde kestää pidempään ja enemmän kuin muut asiakassuhteet. Yleisin syy kanta-asiakassuhteen katkeamiselle on huonon asiointikokemuksen aiheuttama tyytymättömyys. Jokaisella asiakkaan tyytyväisyyskokemuksella on vaikutuksia kanta-asiakassuhteeseen ja sen jatkumis- tai särkymistodennäköisyyteen. Jotta asiakassuhteen tyytyväisyys säilyy, tulee yrityksen toiminta olla ennakoivaa ja reagoivaa. (Pöllänen 1995, 81.)

5 CASE OP-POHJOLA KESKITTÄJÄASIAKKAIDEN HANKINTA

5.1 Yritysesittely OP-Pohjola

Pohjola vakuutuksen historia alkaa vuodesta 1891, jolloin perustettiin Palovakuutus-osakeyhtiö Pohjola. Pohjola vakuutus Oy:llä on yli 1,6 miljoonaa yksityis- ja yritysasiakasta. Pohjola vakuuttaa niin yksityisasiakkaiden kotitaloudet, moottoriajoneuvot, henkilöt, eläimet ja matkat. Yritysten vakuutuksiin kuuluu omaisuusvakuutus, keskeytys- ja vastuuvakuutukset, takaus- ja rakennevirhevakuutukset, moottoriajoneuvo-, kuljetus ja aluskaskovakuutukset sekä lakisääteiset tapaturmavakuutukset. (Pohjola 2009).

Pohjola Vakuutus Oy on ollut muutoksien kourissa vuodesta 2005 lähtien. Vahinkovakuutusosakeyhtiö Pohjolan pääomistajat myivät omistuksensa OKO:lle (Osuuspankkien keskuspankki Oyj) ja näin vahinkovakuutusosakeyhtiö Pohjolasta tuli OKO:n tytäryhtiö. Maaliskuun alussa 2008 Vahinkovakuutusosakeyhtiö Pohjola muuttui Pohjola Vakuutus Oy:ksi. (Pohjola 2009).

Osuuspankit ovat jäsentensä omistamia itsenäisiä pankkeja, jotka harjoittavat omilla toimialueillaan vähittäispankkitoimintaa. Omistajajäsenyys antaa mahdollisuuden

osallistua pankin hallintoon ja päätöksentekoon. Osuuspankit tarjoavat nykyaikaisia ja kilpailukyisiä pankkipalveluja asiakkailleen, joita ovat niin kotitalous- ja pk-yritykset, maa- ja metsätalousasiakkaat ja julkinen sektori. Yritysmuodoltaan osuuspankit ovat osuuskuntia. (Osuuspankki 2009).

OP-Pohjola-ryhmä on johtava suomalainen finanssiryhmä, joka koostuu itsenäisistä osuuspankeista ja OP-Keskus Osk:sta tytäryhtiöineen.

OP-Pohjola-ryhmällä on syksyn 2005 Pohjola-ratkaisun jälkeen noin 4 miljoonaa asiakasta, joista lähes 1,2 miljoonaa on samalla osuuspankkien omistajajäseniä.

Lisäksi Pohjolalla on noin 32 000 osakkeenomistajaa, joista suurin osa on yksityishenkilöitä. (Pohjola 2009).

Pohjola Vakuutuksen tavoitteena on saada asiakkaat keskittämään vakuutuksensa Pohjolaan. Pohjolan etuasiakas on asiakas, jolla on vakuutuksia ainakin kolmesta tuoteryhmästä, esimerkiksi kotivakuutus, auton liikenne- ja kaskovakuutus. Etuasiakkaat saavat vakuutuksensa edullisemmin ja edut tulevat asiakkaalle automaattisesti.

Osuuspankin bonusasiakas on asiakas, jolla on Osuuspankin omistajajäsenyys tai on Helsingin Osuuspankin asiakas ja jonka oma tai perheen yhteinen pankkiasiointi on vähintään 5000 euroa kuukaudessa. Bonuksia kertyy normaalista pankkiasioinnista kuten lainoista, talletuksista ja palkkatuloista. Bonuksien kertymisellä ei ole ylärajaa ja niitä käytetään pankin palvelumaksuihin ja vakuutusten maksuihin. Pohjolan etuasiakkuus ja Osuuspankin bonusasiakkuus muodostavat keskittäjäasiakkuuden.

5.2 Tutkimuksen tavoitteet ja toteutus

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää syitä siihen, miksi asiakkaat eivät halua keskittää pankki- ja vakuutusasiointiaan OP-Pohjolaan. Tavoitteena on koota asiakkaiden kertomat syyt ja analysoida niitä. OP-Pohjola ryhmän tavoitteena on kasvattaa keskittäjäasiakasmäärää ja keskittäminen tuo myös asiakkaalle etuja.

Tutkimustyyppi oli survey-tutkimus eli kyselytutkimus. Kyselytutkimus tarkoittaa kyselyn, havainnoinnin ja haastattelun muotoja, joissa aineistoa kerätään standardoidusti ja joissa kohdehenkilöt muodostavat otoksen ja näytteen tietystä perusjoukosta. Surveystutkimuksen aineisto käsitellään yleensä kvantitatiivisesti. Kyselytutkimuksen etuna pidetään sitä, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto: tutkimukseen voidaan ottaa paljon henkilöitä ja monia asioita voidaan kysyä. Kyselytutkimuksen haittoja on tutkimusten tuloksien tulkinta, aineisto voi olla pinnallinen ja tutkimustulokset teoreettisesti vaatimattomia. (Hirsjärvi, Remes & Rajavaara 2007, 189-109.)

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita Oy

Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1993. Suhdemarkkinointi. Jyväskylä: Gummerus.

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007. Tutki ja kirjoita. 13-14., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhönen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo R. 2002. Asiakasmarkkinointi. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotler, P. 1990. Käsikirja analyysi, suunnittelu, toteutus ja seuranta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Mäntynevä, M. 2003. Asiakkuuden hallinta. 1.-2. painos. Vantaa: Dark Oy

Pöllänen, J. 1995. Kanta-asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Helsinki: Edita.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Storbacka K., Lehtinen R., 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armolla. Porvoo: WSOY.

Storbacka K., Sivula P., Kaario K. 2000. Arvoa Strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus.

Takala, J. 2004. Opinnäytetyöopas ammattikorkeakouluille. 2.painos. Helsinki: Gaudeamus.

Ylikoski, T.1999. Unohtuiko asiakas? Porvoo:Otavan kirjapaino Oy.

Elektroniset lähteet:

Jyväskylän yliopisto. 2009. Kvantitatiivinen tutkimus [Viitattu 1.3.2009]. Saatavissa <http://www.jyu.fi/economics>

Päijät-Hämeen Osuuspankki. 2009. Osuuspankin esittely [Viitattu 24.2.2009]. Saatavissa Päijät-Hämeen Osuuspankin Intranetissa: <http://opinet.op.fi>

Päijät-Hämeen Osuuspankki. 2009. Taloudelliset luvut [Viitattu 15.3.2009]. Saatavissa Päijät-Hämeen Osuuspankin Intranetissa: <http://opinet.op.fi>

Pohjola. 2009 Pohjolan esittely [Viitattu 24.2.2009].

Saatavissa Pohjola Vakuutuksen Intranetissa: <http://pohjola.fi/intra>

LIITTEET

LIITE 1

Seurantalista opinnäytetyötä varten

Soittaja:

Soittopäivä:

Asiakas:

Pohjolan etuasiakas

Saiko asiakkaasta antaa ohjauksen:

Jos ei, miksi?

Lisätietoja:

Asiakasta ei tavoitettu