

Kari Vainio

ASIAKASKANNATTAVUUS JA ARVON MUODOSTUMINEN  
FINANSSIALALLA

Liiketalouden koulutusohjelma  
2014

# ASIAKASKANNATTAVUUS JA ARVON MUODOSTUMINEN FINANSSIALALLA

Vainio, Kari  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Maaliskuu 2014  
Ohjaaja: Myntti, Yki  
Sivumäärä: 45  
Liitteitä: 1

Asiasanat: asiakaskannattavuus, arvon muodostuminen, asiakassuhde, palvelun laatu

---

Opinnäytetyön aiheena oli tutkia miten asiakaskannattavuus ja asiakkaan kokema arvo muodostuu finanssialalla. Tutkimuksessa haluttiin tietää pankin henkilökunnan ajatuksia asiakaskannattavuudesta ja mitkä asiat pankin henkilökunnan mielestä vaikuttavat asiakkaan kokeman arvon muodostumiseen.

Vallitseva taloudellinen tilanne on vaikuttanut pankkien toimintaan siten, että pankit joutuvat miettimään entistäkin tarkemmin miten asiakaskannattavuutta parannetaan. Tässä asiakassegmentointi on avainasemassa. Uusiasiakashankinnassa pyritään tunnistamaan ne asiakkaat jotka tulevat koko asiakassuhteensa aikana tuottamaan pankille voittoa. Toisaalta taas pyritään tunnistamaan riskiasiakkaat ja ne jotka työllistävät pankkia vaikkapa ainoastaan kassapalvelukäytön muodossa.

Tutkimus toteutettiin yhteistyössä Handelsbanken Porin konttorin kanssa. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitkä asiat vaikuttavat asiakaskannattavuuteen ja asiakkaan kokeman arvon muodostumiseen finanssialalla.

Tutkimuksen teoriaosassa käytiin läpi mitä tarkoitetaan palvelutuotteella tässä tapauksessa, asiakassuhdetta finanssialalla, palvelun laatua ja siihen kohdistuvia odotuksia sekä kokemuksia, asiakaskannattavuutta sekä arvon muodostumista finanssialalla.

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään kuuluvaa teemahaastattelua. Haastattelun aiheita olivat arvon muodostuminen, palvelun laatu, asiakassuhde ja asiakaskannattavuus. Haastattelussa haastateltiin neljää Handelsbanken Porin työntekijää, joista 2 työskentelee asiakasvastaavana, 1 asiakas- ja sijoitusvastaavana ja 1 konttorinjohtajana.

Tutkimuksessa selvisi, että pankin henkilökunnan mielestä asiakkaalle tärkeimmät arvonmuodostumiseen vaikuttavat tekijät ovat asiantunteva asiakaspalvelu, palvelun hyvä saatavuus ja henkilökohtainen asiakasneuvoja. Arvonmuodostumiseen vaikuttavat tekijät ovat myöskin hyvin yksilöllisiä. Asiakaskannattavuuteen eniten vaikuttavat asiakasvalinta, asiakkaan tulot, asiakkaan palveluiden keskittäminen ja asiointitapa. Tärkeäksi asiakaskannattavuuteen vaikuttavaksi tekijäksi selvisi myös asiakkaan kontaktoiminen riittävän useasti. Näillä kontakteilla tarkistetaan asiakkaan kulloinenkin elämäntilanne, palveluiden nykytilanne ja tehdä palveluihin mahdollisesti muutoksia.

# CUSTOMER PROFITABILITY AND VALUE FORMATION IN FINANCIAL AREA

Vainio, Kari

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Business Economy

March 2014

Supervisor: Myntti, Yki

Number of pages: 45

Appendices: 1

Keywords: customer profitability, value formation, customer relationship, quality of service

---

The purpose of this thesis was to investigate customer profitability and customers experience of value formation in the financial area. The objective of study was to know what bank employees are thinking about customer profitability and what is bank employees opinion about which things affect to customers experience of value formation from their perspective.

Current economic situation has affected to banks operations so, that banks has to think more carefully how to improve customer profitably. Key role in this case is customer segmentation. Acquisition of new customers must be oriented to the customers who are profitable from the start of customer relationship to the end. It is important to recognize risky customers and those who generate a lot of work for example regularly using cash desk.

Research was carried out in collaboration with Handelsbanken Pori bureau. The aim of this research was to find out what things affect the customer profitability and customers experience of value formation in financial area.

The theory part of the thesis goes through what service product means in this case, customer relationship in financial area, quality of service and expectations and experiences falling upon the service, customer profitability and value formation in the financial area.

The research part of the thesis utilized qualitative research methods. The theme interviews were used for finding and understanding the information within the study. Interview themes were following: value formation, quality of service, customer relationship and customer profitability. Interviews were performed with four bank employees of Handelsbanken Pori: 2 employees working at customer responsible, 1 customer- and investment responsible and 1 office manager.

Bank employees think that most important issues about customers experience of value formation are expert customer service, good service availability and personal customer responsible. The things that affect to the value formation are also unique for every person. Customer profitability is mostly affected by customer selection, customer incomes, customers service concentration and customers way to take care of bank issues. Contacting customer with regularly is also important for customer profitability. These contacts are way to check out customers situation in life and make changes to services if it's necessary.

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	7
2	PALVELUTUOTE.....	7
2.1	Mitä ovat finanssipalvelut?.....	7
2.2	Sijoituspalvelut.....	8
2.3	Finanssipalvelujen ominaispiirteet.....	9
2.4	Finanssipalvelujen toimintaympäristö.....	9
3	ASIAKASSUHDE FINANSSIALALLA.....	10
3.1	Asiakassuhde.....	10
3.2	Asiakassuhteen syntyminen.....	10
3.3	Asiakassuhteesta asiakkuuteen.....	10
3.4	Asiakaspalvelun rooli asiakassuhteiden hoitamisessa.....	11
4	PALVELUN LAATU, KANNATTAVUUS JA MARKKINOINTI.....	12
4.1	Mitä laatu on?.....	12
4.2	Asiakastyytyväisyyden osatekijät finanssialalla.....	13
4.3	Asiakkaan kannattavuus.....	13
4.4	Menestyksen kehä.....	14
4.5	Asiakaspalvelun laatu: odotukset ja kokemukset.....	14
4.6	Odotuksiin vaikuttavat tekijät.....	14
4.7	Asiakaskannattavuus ja segmentointi.....	15
4.8	Palvelujen markkinointi.....	16
5	ARVON MUODOSTUMINEN FINANSSIALALLA.....	18
5.1	Asiakkaan kokema arvo.....	18
5.2	Arvo-odotukset.....	19
5.3	Asiakkaan hyödyt.....	20
5.4	Asiakkaan kustannukset.....	21
5.5	Finanssipalvelun arvopuntari.....	23
5.6	Tyytyväisyys ja arvo.....	24
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	27
6.1	Opinnäytetyön taustaa.....	27
6.2	Tutkimuksen aihe.....	28
6.3	Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.....	28
6.4	Tutkimusmenetelmä.....	28
6.5	Tutkimuksen toteutus.....	29
7	TUTKIMUSTULOKSET.....	30
7.1	Arvon muodostuminen.....	30

7.1.1 Asiakkaiden kokeman palvelun arvon muodostuminen.....	30
7.1.2 Finanssipalveluiden tärkeät osa-alueet.....	30
7.1.3 Finanssipalveluiden osa-alueet, joihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota.....	31
7.1.4 Asiakkaiden arvo-odotukset.....	31
7.1.5 Asiakkaiden ei-rahalliset kustannukset.....	31
7.1.6 Asiakastyytyväisyys.....	32
7.2 Palvelun laatu.....	32
7.2.1 Laadukkaan palvelun muodostuminen.....	32
7.2.2 Laadun ylläpitäminen.....	32
7.2.3 Laadun seuranta.....	33
7.2.4 Palvelun laatuun vaikuttaminen henkilökohtaisella tasolla.....	33
7.2.5 Menestyksen kehä.....	34
7.3 Asiakassuhde.....	34
7.3.1 Hyvä asiakassuhde.....	34
7.3.2 Hyvän asiakassuhteen luominen.....	34
7.3.3 Asiakassuhteen ylläpitäminen.....	34
7.3.4 Luottamuksen syntyminen asiakassuhteeseen.....	35
7.3.5 Asiakasuskollisuuden luominen ja ylläpitäminen.....	35
7.4 Asiakaskannattavuus.....	36
7.4.1 Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat asiat.....	36
7.4.2 Asiakaskannattavuuteen vaikuttavien asioiden priorisointi.....	36
7.4.3 Vallitsevan taloudellisen tilanteen vaikutukset asiakaskannattavuuteen.....	37
7.4.4 Asiakassuhteen kannattavuuden tulevan kehityksen arviointi.....	37
7.4.5 Kannattavien asiakassegmenttien tunnistaminen.....	37
7.4.6 Yksittäisen asiakkaan kannattavuuden seuranta.....	38
7.4.7 Uusasiakashankinnan toteuttaminen segmentoinnin pohjalta.....	38
8 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	38
LÄHTEET.....	41
LIITTEET	

## 1 JOHDANTO

Pankkiala elää tällä hetkellä haasteellista aikaa, koska korot ovat alhaalla ja niistä saatavat tuotot ovat pienentyneet. Tästä syystä on entistä tärkeämpää keskittyä asiakaskannattavuuden parantamiseen. Uusiasiakashankinnassa on pyrittävä valitsemaan tuottoisia asiakkaita, joista koituvat riskit ovat mahdollisimman pieniä ja joiden kanssa voidaan luoda pitkäaikaisia molempia osapuolia tyydyttäviä asiakassuhteita. Jokaisella pankilla on omat näkemyksensä, keinonsa ja työkalunsa, kuten erilaiset palvelut, joilla asiakkuudesta tehdään kannattava. Jotta asiakas saadaan kiinnostumaan pankista ja pysymään pankin asiakkaana, hänen odotuksensa pitää pystyä vähintäänkin täyttämään ja parhaassa tapauksessa ylittämään. Mikäli asiakkuudesta halutaan tehdä pitkäaikainen, pitää asiakkaan kokema odotusarvo pystyä säilyttämään vuodesta toiseen. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan pankin henkilökunnan näkökulmasta mitkä asiat vaikuttavat asiakaskannattavuuteen ja miten kannattavuutta tuetaan asiakassegmentoinnilla. Lisäksi selvitetään mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan kokemuksen arvon muodostumiseen pankin asiakaspalvelijan kokemusten perusteella. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten asiakaskannattavuutta parannetaan ja mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan kokemuksen arvon muodostumiseen finanssialalla. Tutkimuksessa haastateltiin Handelsbanken Porin konttorin työntekijöitä. Opinnäytetyön teoriaosassa selvitetään, mitä tarkoitetaan palvelutuotteella finanssialalla, asiakassuhteen muodostumista, palvelun laatua, odotuksia ja kokemuksia, asiakaskannattavuuden muodostumista ja arvon muodostumista finanssialalla.

## 2 PALVELUTUOTE

### 2.1 Mitä ovat finanssipalvelut?

Finanssipalveluilla tarkoitetaan raha-asioiden hoitamiseen tarkoitettuja palveluita. Lähes kaikki palvelut, joita pankit ja vakuutusyhtiöt tarjoavat, ovat finanssipalveluita. Vuonna 2002 hyväksyttiin Euroopan unionin direktiivi, joka koski rahoituspalvelujen etämyyntiä kuluttajille, määrittelee finanssipalvelut pankki- luotto- ja vakuu-

tuspalveluiksi sekä yksilöllisiksi eläkkeiksi, sijoituksiksi ja maksutapahtumiksi. Direktiivi otettiin Suomessa lainsäädäntöön 2005, ja siinä finanssipalvelut on määritelty seuraavasti:

- talletus- ja asiakastilit
- maksuvälityspalvelut
- luotot ja niiden välitys
- vakuutukset ja niiden välitys
- rahasto-osuudet ja muut arvo-paperit, joihin sovelletaan arvopaperimarkkinalakia
- arvopaperinvälitys tai muut sijoituspalvelut
- sijoitusneuvonta
- muut rahoituspalvelut tai rahoitusvälineet.

Finanssipalveluiden tarjoaminen vaatii erikoisosaamista ja ne ovat asiantuntijapalveluita. Finanssipalveluiden asiantuntijalta vaaditaan ammattitaitoa myös asiakaspalvelussa. Finanssipalveluita on hyvin erilaisia. Osa on yksinkertaisia rutiinipalveluja, kuten maksupalvelu, jotka on mahdollista tehdä myös itsepalveluna. Osa taas melko vaikeaselkoisia palveluja, kuten vapaaehtoiset eläkevakuutukset, johon liittyy useita eri elementtejä. Finanssipalvelujen kehittäminen vaatii suunnitelmallisuutta ja pitkäjänteisyyttä. Lopputuloksena saadaan asiakkaan talouden hoitoon erilaisia ratkaisuja, ohjeita ja neuvoja. Jotta finanssipalvelu onnistuu, on asiakas itse tuottamassa palvelua kertomalla omat tarpeensa, toiveensa, ongelmansa ja taustatietonsa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 14)

## 2.2 Sijoituspalvelut

Finanssipalvelut sisältävät sijoituspalveluita, joihin luetaan erilaiset pankki-, luotto-, vakuutus-, ja vapaaehtoiset eläke-, ja muut sijoituspalvelut. Niitä yhdistää tuoton tavoittelu. Sijoitukseen liittyy aina riski, joka voi tuottaa voittoja tai aiheuttaa menetyksiä. Suuri osa sijoituspalveluista on erittäin monimutkaisia, ja ne vaativat asiantuntija-apua päätöksenteko- ja ostoprosessin aikana. (Ylikoski & Järvinen 2011, 16)

### 2.3 Finanssipalvelujen ominaispiirteet

Finanssipalvelut eroavat selkeästi muista tuotteista ja palveluista. Näillä ominaisuuksilla on vaikutusta markkinointiin ja asiakkaan ostokäyttäytymiseen. Toisaalta finanssipalveluista löytyy myös yhteisiä piirteitä muihin palveluihin verrattuna. Finanssipalveluita voidaan kuvata kahdella elementillä: ensimmäinen elementti on asiakkaan saama arvo hänen hankkiessaan finanssipalvelun (asiakkaan ostama hyöty). Toisena elementtinä on asiakaspalvelu, joka liittyy palvelun hankkimiseen ja käyttöön. Asiakaspalvelutilanteessa autetaan asiakasta palvelun valinnassa ja käyttämisessä. Asiakaspalvelu voidaan myös määritellä asiakkaan kokonaisvaltaiseksi huolenpidoksi, jolla tarkoitetaan yksittäisten palvelutilanteiden ja asiakassuhteiden hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla. Asiakaspalvelu voidaan jakaa henkilökohtaiseen palveluun ja järjestelmien tuottamaan, automatisoituun palveluun. (Ylikoski & Järvinen 2011, 16–17)

### 2.4 Finanssipalvelujen toimintaympäristö

Finanssitoimintaa säätelee Suomessa monet lait. Pankkitoiminnan asiakaspalveluun liittyy tärkeä MiFID-direktiivi. Direktiivissä kerrotaan mitä tietoja finanssiyhtiön tulee antaa asiakkaalleen ja mitä tietoja asiakas on velvoitettu antamaan finanssiyhtiölle. Finanssialalla sovelletaan lisäksi yleistä sopimussääntöä, kuluttajalainsäädäntöä sekä arvopaperilakia. Suomen finanssimarkkinoilla toimii muutamia suuria yrityksiä, jotka hallitsevat markkinoita. Niiden lisäksi markkinoilla on useita pieniä toimijoita. Finanssialan muutosten seurauksena markkinoille on muodostunut suuria täyden palvelun finanssitavarataloja. Nämä ovat finanssialan konserneja, joihin voi kuulua pankkeja, vahinko- ja henkivakuutusyhtiöitä, rahasto- ja rahoitusyhtiöitä sekä mahdollisesti myös investointipankki ja pankkiiriliike. Tämän lisäksi niillä on usein yhteistyösopimukset työeläkeyhtiöiden kanssa sekä kiinteistövälityspalveluita tarjoavien yritysten kanssa. Näiden lisäksi markkinoilla on monia pienempiä sijoitustoimintaa, asuntolainoihin, investointipankkitoimintaa, peruspankkitoimintaa tai vahinkovakuutukseen erikoistuneita yrityksiä. (Ylikoski & Järvinen 2011, 19–20)

## 3 ASIAKASSUHDE FINANSSIALALLA

### 3.1 Asiakassuhde

Kun asiakaspalvelija palvelee yksittäistä asiakasta, hänellä on mahdollisuus pyrkiä lisäämään asiakkaan kiinnostusta pankkia ja sen palveluita kohtaan. Asiakasuskollisuus koostuu asiakkaan kiinnostuksesta ja palvelujen jatkuvasta käytöstä. Tämä johtaa pitkäkestoiseen asiakassuhteeseen ja myönteiseen tunnesiteeseen pankkia kohtaan. Uskollinen asiakas keskittää kaikki finanssiasiansa samaan yhtiöön ja luottaa siihen, että valittu yhtiö pystyy täyttämään kaikki hänen finanssiasioihin liittyvät tarpeensa. Asiakaskontaktien määrä ei välttämättä ole tärkein asia vaan finanssiyhtiöt pyrkivät hoitamaan asiakassuhteita luomalla, syventämällä ja ylläpitämällä niitä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 79)

### 3.2 Asiakassuhteen syntyminen

Asiakassuhteen syntymistä asiakkaan näkökulmasta voidaan kuvailla seuraavasti: Ensimmäisessä vaiheessa potentiaalinen asiakas havaitsee finanssiyhtiön, joka tarjoaa häntä kiinnostavia palveluja. Tässä vaiheessa markkinoinnilla ja etenkin mainonnalla on vaikutuksensa asiaan. Kun asiakas ottaa ensimmäisen kontaktin finanssiyhtiöön, hän muodostaa kuvan tarjolla olevista palveluista sekä asiakaspalvelun laadusta. Samalla asiakas muodostaa myös käsitystä pysyvämmän asiakassuhteen tarjoamista eduista. Asiakasuskollisuudella on mahdollisuus kehittyä, jos asiakas on käyttää toistuvasti yhtiön palveluita, asiakaspalvelua, on niihin tyytyväinen ja saa näin myönteisiä kokemuksia. Uskollisuus näkyy erilaisten palvelusopimusten solmimisena. Uskollisella asiakkaalla on myös halu jatkaa asiakassuhdetta, vaikka yksittäinen finanssipalvelusopimus päättyisikin. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 80)

### 3.3 Asiakassuhteesta asiakkuuteen

Hyvä asiakassuhde on investointi, johon finanssiyhtiöiden kannattaa panostaa. Tällaisesta asiakassuhteista finanssiyhtiöt käyttävät termiä asiakkuus. Tällaisessa ajatte-

lussa on tärkeää yhtiön osaamisen kehittäminen ja kokonaisvaltaisen osaamisen markkinoiminen asiakkaille asiakassuhteen aikana yksittäisten palveluiden sijasta. Asiakkuuteen kuuluu se, että asiakas ja yhtiö suhtautuvat toisiinsa positiivisesti, kumpikin osapuoli kokee hyötyvänsä suhteesta ja molemmat osapuolet haluavat jatkaa suhdetta useita vuosia. Asiakkaan tiedot ovat asiakasrekisterissä ja sinne kirjataan kaikki palvelusopimuksissa ja asiakassuhteessa tapahtuvat muutokset. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 81)

### 3.4 Asiakaspalvelun rooli asiakassuhteiden hoitamisessa

Kun asiakassuhteita luodaan ja asiakkuuksia hoidetaan, on tärkeää ymmärtää, miten asiakassuhde syntyy, kehittyy, muuttuu tai päättyy. Suhteen eri vaiheissa tarvittavat markkinointitoimenpiteet ovat erilaisia. Myös asiakaspalvelun rooli on erilainen eri vaiheissa. Jokainen asiakassuhde on erilainen ja niiden syvyys- ja tunneulottuvuudet vaihtelevat. Monella alalla on vaikeaa sanoa milloin asiakas on ”vain” asiakas ja milloin asiakassuhde alkaa, mutta finanssiyhtiöt voivat määrittää asian paremmin. Tämä johtuu siitä, että asiakassuhde vahvistetaan aina kirjallisesti pankki- tai vakuutusopimuksella, joka toimii lupauksena sovituista palveluista. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 82) Asiakassuhteen onnistunutta hoitamista edesauttaa ensinnäkin se, että yhtiön palvelut on suunniteltu niin, että ne luovat uskollisuutta. Toiseksi asiakassuhteiden menestyksekkäässä hoitamisessa tarvitaan asiantuntevaa henkilöstöä, jotka ovat taitavia asiakaspalvelussa. Suhdetta pyritään vahvistamaan taloudellisin, sosiaalisin ja rakenteellisin sitein. Taloudelliset siteet voivat tarkoittaa vaikkapa alempia palvelumaksuja. Sosiaaliset siteet syntyvät asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille. Oma asiakaspalvelija voi olla suuri syy siihen, miksi asiakas on pankille uskollinen. Sosiaalisia siteitä voidaan vahvistaa myös erilaisissa asiakastilaisuuksissa, joissa on mahdollisuus tavata yhtiön muutakin henkilöstöä. Rakenteelliset siteet voivat olla lisäpalveluja, jotka tuovat lisäarvoa. Näitä palveluja ovat mm. riskienhallinta- ja vahingontorjuntapalvelut, kohdennetut teemaillat, asiakaslehdet ja omaisuuden turvamerkinnät. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 82) Asiakaspalvelun merkitys on keskeisessä asemassa, kun luodaan sosiaalisia suhteita asiakkaisiin. Asiakassuhteen onnistuminen pohjautuu siihen, että asiakas tuntee luottamusta. Tyytyväisyys finanssiyhtiön palveluihin on luottamuksen perusta. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisellä

luottamuksella luodaan pohja myös luottamukselle yhtiötä kohtaan. Työntekijän viestintätaidot vaikuttavat sekä luottamuksen saavuttamiseen, että asiakassuhteen sitouttamiseen. Tämä korostuu etenkin runsaasti asiantuntemusta vaativissa tuotteissa, kuten esimerkiksi sijoituspalvelut. Tällöin asiakkaan on vaikea arvioida palvelun lopputulosta etukäteen, koska se konkretisoituu vasta myöhemmin. Tehokas viestintä parantaa sekä asiakkaan palvelukokemusta, että vakuuttaa asiakkaan häntä palvelevan asiakaspalvelijan asiantuntijuudesta ja nämä asiat yhdessä luovat luottamusta. Luottamus taas vaikuttaa taas asiakassuhteen jatkumiseen. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 82–83)

## 4 PALVELUN LAATU, KANNATTAVUUS JA MARKKINOINTI

### 4.1 Mitä laatu on?

Kun puhutaan laadusta, puhutaan laajasta käsitteestä. Yleensä laatu voidaan määrittää sillä, miten hyvin jokin tuote, tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia. Palveluita tarjoavassa yrityksessä asiakas muodostaa laadusta käsityksen palvelun onnistumisen perusteella. Käsitys voi muodostua pelkästään yhden palvelukokemuksen perusteella ja tarkentuu kun asiakas on käyttänyt palvelua pidemmän aikaa. Asiakas on siis tärkeässä osassa laatua mitattaessa ja sitä tuleekin tarkastella asiakkaan näkökulmasta. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55) Laadulla on keskeinen merkitys kaikessa yritystoiminnassa. Laadun lisäksi on tärkeää tarkkailla myös asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaan tyytyväisyys on muustakin kiinni kuin pelkästään hyvästä laadusta. Jollekin asiakkaalle on tärkeää finanssipalvelun helppo saatavuus ja toiselle taas palvelun edullinen hinta voi olla tärkein asia. Jokainen asiakas on tässäkin suhteessa erilainen. Kaikilla ei ole yhtä paljon vaihtoehtoja palvelun valinnassa, joten tyytyväisyys muodostuu eri pohjalta kuin niillä, joilla vaihtoehtoja on runsaammin. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55)

## 4.2 Asiakastyytyväisyyden osatekijät finanssialalla

Finanssialalla asiakastyytyväisyys perustuu sekä finanssipalveluihin ja niiden käyttöön liittyviin sopimuksiin, että palveluprosessiin liittyvään asiakaspalveluun. Finanssipalveluissa tarkastellaan erikseen kaikkia tyytyväisyyden osatekijöitä: varsinaisia finanssipalveluita, asiakassuhdetta ja asiakaspalvelutilanteita. Tyytyväisyys eri osa-alueisiin voidaan havaita eri aikoina. Joidenkin finanssipalvelujen laatu voidaan havaita jo palvelun aikana tai sen jälkeen. Esimerkkinä kassapalvelujen laatu ja tyytyväisyys laatuun voidaan havaita palvelun aikana tai heti sen jälkeen. Myös muu asiakaspalvelu voidaan arvioida palvelun aikana tai välittömästi palvelun jälkeen. Joissakin finanssipalveluissa tyytyväisyys tai tyytymättömyys syntyy vasta pitkänkin ajan kuluttua. Esimerkkinä lainasta tai eläkevakuutuksesta koettu tyytyväisyys voidaan kokea vasta vuosien päästä. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 55–56) Hyvä laatu vaikuttaa monella tavalla positiivisesti finanssiyhtiön toimintaan. Se tekee asiakkaan tyytyväiseksi ja asiakas pysyy myös suuremmalla todennäköisyydellä yrityksen asiakkaana. Kun asiakas on uskollinen yritystä kohtaan, se ilmenee käyttäytymisen lisäksi myös myönteisenä asenteena finanssiyhtiötä kohtaan. Asiakkaan ja yhtiön välille muodostuu luottamus siihen, että yhtiö pystyy tarjoamaan asiakkaan tarpeisiin sopivat ratkaisut. Kun luottamus on saavutettu, asiakas voi keskittää kaikki finanssipalvelunsa yhteen yhtiöön. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 58)

## 4.3 Asiakkaan kannattavuus

Asiakasuskollisuudella on suuri merkitys finanssiyhtiön kannattavuuteen. Asiakas on kannattava silloin, kun asiakas tuottaa yhtiölle enemmän kuin asiakassuhteen hankinnasta ja hoitamisesta aiheutuu kuluja. Kannattavuuteen vaikuttaa mm. asiakassuhteen pituus ja asiakkaan keskittämissuhde. Keskittämissuhde tarkoittaa miten suuri osuus asiakkaan kaikista finanssipalveluista on keskitetty yhteen yhtiöön.

Jokainen finanssiyhtiö pyrkii säilyttämään varsinkin kannattavimmat asiakkaansa. Jos asiakas menetetään, asiakkaan hankkimiseen ja asiakassuhteen ylläpitämiseen käytetyt varat on myös menetetty. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 58–59)

#### 4.4 Menestyksen kehä

Asiakastyytyväisyys ja uskollisuus näkyvät myös asiakaspalvelijoiden toiminnassa. Asiakkaiden tyytyväisyys palkitsee asiakaspalvelijoita ja myönteinen palveluasenne vahvistuu. Hyvä laatu ja asiakastyytyväisyys johtavat menestyksen kehään. Myönteiset asiat vahvistavat toisiaan. Tämä heijastuu myös yhtiön henkilöstöön: asiakastyytyväisyys vahvistaa henkilöstön palveluhalukkuutta ja tyytyväisyyttä työhön ja henkilöstö sitoutuu paremmin työnantajaansa. Tyytyväinen henkilöstö myös työskentelee laadukkaammin kuin tyytymätön, joten positiivisuuden kehä on valmis. Jos asiakas on puolestaan tyytymätön, sillä on negatiivisia vaikutuksia finanssiyhtiön toimintaan: asiakas ei pysy uskollisena, asiakassuhteet päättyvät lyhyeen, asiakkaita menetetään ja yhtiö joutuu panostamaan entistä enemmän uusien asiakkaiden hankintaan. Tämä johtaa negatiiviseen kierteseen, jossa huonot asiat saavat aikaan lisää negatiivisia vaikutuksia ja syntyy epäonnistumisen kehä. Tämän kehän katkaiseminen voi olla vaikeaa. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 59–60)

#### 4.5 Asiakaspalvelun laatu: odotukset ja kokemukset

Ennen palvelun käyttöä asiakkaalla on tietyt odotukset siitä, millaista palvelua hän tulee saamaan. Odotusten merkitys laatua mitattaessa on suuri. Laadun arvioinnissa odotuksia verrataan todelliseen palvelukokemukseen. Tämän perusteella asiakas muodostaa käsityksen, millaista palvelun laatu on ollut. Jos odotukset ovat täyttyneet, asiakas on tyytyväinen laatuun. Jos odotukset eivät täyty, laatu koetaan huonoksi. Jos asiakkaan odotukset ovat epärealistisen korkealla, hän saattaa kokea laadun todellista huonommaksi. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 65)

#### 4.6 Odotuksiin vaikuttavat tekijät

Asiakkaan odotukset pohjautuvat useimmiten aiempiin palvelukokemuksiin. Finanssiyhtiön nykyiset asiakkaat tietävät jo palvelun laadun. Kokemukset muista finanssiyhtiöistä tai palveluyrityksistä muodostavat asiakkaalle vertailuperustan, joka muokkaa hänen odotuksiaan siitä, millaista palvelua voisi olla odotettavissa. Jos asiakkaal-

la on positiiviset kokemukset palvelusta, hän odottaa samantasoista palvelua myös jatkossa. Aikaisemmat kokemukset luovat näin vertailupohjan tuleville palvelukokemuksille. Myös muiden asiakkaiden kokemukset, mainonta ja muu markkinointi vaikuttavat odotuksiin. Jos mainonnassa luvataan jotain, asiakas odottaa sen myös toteutuvan käytännössä. Asiakaspalveluun kohdistuvat odotukset riippuvat monista tekijöistä. Asiakkailla on erilaisia tarpeita, jotka vaikuttavat siihen mitä palvelulta odotetaan. Tarpeisiin vaikuttaa asiakkaan yksilölliset ominaisuudet: ikä, sukupuoli, koulutus, persoonallisuus, elämänvaihe jne. Ne vaikuttavat myös siihen minkä tasoista palvelua asiakas odottaa. Asiakkaalle vaikeat päätökset saattavat vaikuttaa asiakaspalvelijan asiantuntemukseen ja avuliaisuuteen liittyviin odotuksiin. Asiakkaan odotukset voivat vaihdella myös palvelusta ja tilanteesta riippuen. Asiakkaan tärkeissä asioissa odotukset ovat suuremmat kuin pienemmissä asioissa. Aina kuitenkin asiakas odottaa luotettavaa ja virheetöntä palvelua. Odotuksiin vaikuttaa myös asiakkaan oma panostus palveluun. Jos palvelun käyttö aiheuttaa asiakkaalle paljon väivännäköä, odotukset palvelua kohtaan ovat myös suuremmat. Itsepalvelussa asiakas odottaa, että laitteet toimivat moitteettomasti ja käyttö on helppoa. Poikkeustilanteet luovat lisäodotuksia palvelua kohtaan. Näitä ovat esim. asiakkaan omaisille tai omaisuudelle aiheutuneet vahingot. (Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 65)

#### 4.7 Asiakaskannattavuus ja segmentointi

Kaikki finanssiyhtiön asiakkaat eivät ole yhtä kannattavia. Osa asiakkaista tuottaa yhtiölle hyvin vähän ja heidän palvelemisensa on tappiollista. Kannattavuuden alapäässä olevia asiakkaita on yleensä niin paljon, että jotkut yhtiöt palvelevat heitä tarkoituksenmukaisesti palvelurakenteen säilyttämiseksi. Toiset yhtiöt taas perustavat toimintansa pelkästään parhaiden, kannattavien asiakkaiden palvelemiseen. Parhaiten tuottavien asiakkaiden joukko on pieni suhteessa muihin asiakkaisiin. Kannattavien asiakassegmenttien tunnistaminen vaatii asiakkuuksien arvon määrittämistä. Apuna käytettävällä laskelmalla selvitetään, paljonko asiakas tuo yhtiöön rahaa koko asiakkuutensa aikana ja kuinka paljon kustannuksia asiakassuhteen luominen ja ylläpitäminen aiheuttaa. Tästä vähennetään asiakassuhteen luomisen ja ylläpitämisen kustannukset. Laskelmassa voidaan ottaa huomioon tämän hetkisen tilanteen lisäksi myös asiakassuhteen kannattavuuden tuleva kehitys. Tällöin pyritään arvioimaan

myös miten pitkään asiakkuus tulee säilymään ja miten kannattavuus tulee kehittymään. Lisäksi pyritään arvioimaan, paljonko yhtiö saa uusia asiakkaita, kun nykyiset asiakkaat suosittelevat yhtiötä eteenpäin muille asiakkaille. Asiakkuuden arvon määrittämiseen tarvitaan paljon tietoa tuotoista ja kustannuksista asiakassuhteen elinkaaren eri vaiheissa. Finanssialalla asiakassuhteen alussa vaaditaan paljon panostusta, jotta asiakkaasta saadaan jatkossa kannattava. Kannattavista asiakkaista pyritään pitämään kiinni, koska vanhat asiakkaat ovat taloudellisesti kannattavampia kuin jatkuva uusien asiakkaiden hankinta. Toki uusia asiakkaita myös tarvitaan. Tyytyväiset asiakkaat voivat saada suosittelulla hankittua uusia asiakkaita yhtiölle. Näin suositteluillekin voidaan asettaa taloudellinen arvo joka voidaan vähentää yhtiön asiakashankinnan kustannuksista. (Ylikoski & Järvinen 2011, 59–60)

#### 4.8 Palvelujen markkinointi

Asiakkaan kokema laatu riippuu palveluprosessista ja sen lopputuloksesta saaduista kokemuksista sekä asiakkaan palvelulle asettamista odotuksista. Palvelun toimivuus on tärkeä osa palvelun markkinointia. Asiakaslähtöisyys ja asiakaspalvelijoiden suoritukset osa-aikaisina markkinoijina ja järjestelmien toimivuus asiakastapaamisissa muodostavat vuorovaikutteisen markkinointiprosessin. (Grönroos 2010, 295-296)

Perinteisen markkinointinäkömyksen mukaan päätavoitteet ovat myynnin saaminen ja asiakashankinta. Palveluihin liittyy kuitenkin usein luonnostaan palveluntarjoajan ja sen asiakkaiden välistä jatkuvaa vuorovaikutusta, joten palveluorganisaatioiden pitäisi useimmiten valita jokin muu lähestymistapa. Markkinointitoimenpiteissä ei pitäisi pyrkiä pelkästään asiakashankintaan vaan myös jo solmittujen asiakaskontaktien säilyttämiseen ja kehittämiseen. Markkinoinnin tavoitteet voi olla kolmentasoisia: 1) asiakkaiden hankkiminen 2) asiakkaiden säilyttäminen ja 3) asiakkuuden kasvattaminen. Tilanteissa, joissa yritys ja sen asiakkaat ovat jatkuvassa tai ainakin säännöllisessä vuorovaikutuksessa, yritys voi pyrkiä kehittämään palveluprosessien asiakaskontakteja tavalla, joka vaikuttaa asiakkaisiin myönteisesti ja kannustaa heitä jatkuvasti ostamiseen. Tämä vaatii asiakaskeskeisyyden laajentamista työntekijöihin ja muihin resursseihin, joiden kanssa asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa. Tätä kutsutaan vuorovaikutteiseksi markkinoinniksi. Tällä tavalla yritys voi saada jatkuvan

osuuden asiakkaiden tietyn tuote- tai palveluryhmän ostoista. (Grönroos 2010, 317-318) Markkinointi voidaan määritellä suhteiden näkökulmasta seuraavasti: markkinointi tarkoittaa yrityksen markkinasuhteiden hallintaa. Tämä määritelmä sisältää ajatuksen markkinoinnista ilmiönä, joka liittyy yrityksen ja asiakkaiden ja muiden sidosryhmien välisiin suhteisiin. Pitkäaikaisilla suhteilla tarkoitetaan, että markkinoinnin pääasiallisena tavoitteena on pyrkiä pysyviin suhteisiin asiakkaiden kanssa. Asiakassuhteen aikana tarvitaan laskutettavia liiketoimia, jotka koskevat tuotteita, palveluja, tietoa, osaamista tai muuta asiakkaalle arvokasta. Kannattavuutta ei voi mitata heti ensimmäisen liiketoimien jälkeen. Kannattavuus on pitkän aikavälin ilmiö, jonka tulisi pohjautua ja jatkuvaan ja pitkäaikaiseen suhteeseen. Pitkien asiakassuhteiden ja kannattavuuden välinen yhteys ei ole kuitenkaan automaattinen. Joskus asiakkaiden säilyttämisen kustannukset voivat nousta korkeiksi ja pitkäaikaiset asiakkaat voivat aikaa myöten vaatia enemmän huomiota ja palvelua, mikä nostaa heidän palvelemisensa kustannuksia. Yritysten on tästä syystä pyrittävä seuraamaan asiakkaidensa kannattavuutta, jottei asiakassuhteiden vähittäinen muuttuminen kannattamattomiksi tule yllätyksenä. Asiakassuhteiden tunnistaminen, solmiminen, vaaliminen ja kehittäminen edellyttävät, että markkinointiprosessi pitää sisällään seuraavat osat:

1. Markkinatutkimus, jotta tunnistetaan mahdollisesti kiinnostavat ja kannattavat asiakkaat, joihin halutaan luoda kontakteja
2. Ensimmäisen kontaktin luominen asiakkaaseen, jotta syntyy suhde.
3. Suhteen vaaliminen niin, että asiakas on tyytyväinen saamaansa laatuun ja arvoon ja on halukas jatkamaan asiointia suhteen toisen osapuolen kanssa.
4. Suhteen syventäminen niin, että siihen tulevat mukaan luottamus ja tunnepohjaiset siteet. Asiakas päättää laajentaa suhteen sisältöä esimerkiksi ostamalla suurempia määriä tai uudenlaisia tuotteita tai palveluja samalta myyjältä.
5. Suhteen päättäminen; yritys joutuu joskus tilanteeseen, jossa asiakas päättää katkaista suhteen tai yrityksen on pakko katkaista suhde asiakkaaseen. Molemmat nämä tapaukset tulisi hallita niin, että suhde voidaan elvyttää myöhemmin

(Grönroos 2010, 329-330)

Finanssialan yrityksen oma toimintastrategia määrittelee hyvin pitkälti sen, minkälaisista asiakkaista tai asiakasryhmistä yritys on kiinnostunut. Kun tämä on selvää, markkinoidaan omaa yritystä ja sen edustamia tuotteita kohdeasiakkaille sopivalla tavalla. Yritysassiakkaita voidaan lähestyä sähköpostitse ja heille voidaan järjestää teemailtoja. Henkilöasiakkaita voidaan lähestyä suoraan puhelimitse ja heidän kanssaan voidaan sopia tapaamisaika konttoriin. Tässä tapaamisessa tutustutaan asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa. Kun huolellinen tarvekartoitus on tehty, voidaan asiakkaalle suositella hänen tarpeisiinsa sopivat palvelut. Tapaamisen jälkeen asiakasneuvoja on säännöllisesti asiakkaaseen yhteydessä, huolehtii, että asiakkaalla on joka hetki hänen elämäntilanteeseen sopivimmat palvelut sekä pitää huolen siitä, että asiakas on tyytyväinen pankin toimintaan. Ajan kuluessa asiakassuhde syvenee ja molemmin puolinen luottamus syvenee. Jos asiakkaan raha-asioiden hoitamiskyky heikkenee pitkällä aikavälillä tai hän menettää luottotietonsa, asiakaskannattavuus heikkenee radikaalista. Tällaisesta asiakasuhteesta pyritään yleensä asiallisesti eroon, mikäli se on mahdollista.

## 5 ARVON MUODOSTUMINEN FINANSSIALALLA

### 5.1 Asiakkaan kokema arvo

Kun asiakas on valitsemassa jotain finanssipalvelua, hän miettii, mitä palvelu hänelle antaa ja miten hän palvelun käytöstä hyötyy. Yleensä palvelun hankkimisen perussyynä on asiakkaan jokin tarve. Jos asiakas on hankkimassa kotivakuutusta, vakuutuksen sisältö kertoo asiakkaalle niistä hyödyistä, joita vakuutuksen eri ominaisuudet antavat. Asiakas miettii valintatilanteessa myös palveluprosesseja, mistä ja miten hän hankkii vakuutuksen, millaisessa maineessa yhtiö on ja vakuutus tulisi maksamaan. Hyötyjen ja hinnan avulla asiakas muodostaa käsityksen siitä, mitä hän tuolla hinnalla saa. Tätä käsitystä voidaan nimittää palvelun arvoksi. Kun käsitys arvosta on hahmottunut, asiakas voi vertailla eri vakuutusyhtiöiden kotivakuutuksia. Tarkoituksena on valita se yhtiö, jonka vakuutus tuottaa asiakkaalle eniten arvoa. Asiakkaan kokemat hyödyt muodostuvat monista eri asioista ja hinnan lisäksi arvo muodostuu muistakin asiakkaan kokemista kustannuksista, kuten palvelun hankkimiseen kuluva

aika. Asiakkaiden ajatukset arvosta ovat myös hyvin yksilöllisiä. Asiakkaille palvelun arvo tarkoittaa seuraavanlaisia asioita:

- arvo = alhainen hinta
- arvo = kaikki se, mitä palvelulta haluan.
- arvo = laatu, jonka maksamallani hinnalla saan
- arvo = kaikki se, mitä saan vastineeksi sille mitä annan.

Arvon ajattelemisen alhaisena hintana alleviivaa, että tietylle asiakkaalle hinta on tärkein kriteeri palvelussa. Toiselle asiakkaalle taas positiiviset asiat, hyödyt, jotka palvelun käyttämisestä seuraavat, ovat rahaa tärkeämpiä. Tällaiselle asiakkaalle palvelun ominaisuudet ovat hintaa tärkeämpiä. Arvo voidaan nähdä myös laatuna, jonka asiakas saa vastineeksi maksamalleen hinnalle. Tällöin korostuu asiakkaan tekemä vertailu palvelun hinta-laatusuhteesta. Jokin asiakas voi ottaa vertailuun mukaan kaikki palvelun antamat hyödyt ja vertaa niitä omaan panostukseensa. Tällöin asiakas kokee kustannuksiksi hinnan lisäksi myös vaivannäön, jota palvelun hankkiminen ja käyttö häneltä edellyttää. (Ylikoski & Järvinen 2011, 24–25)

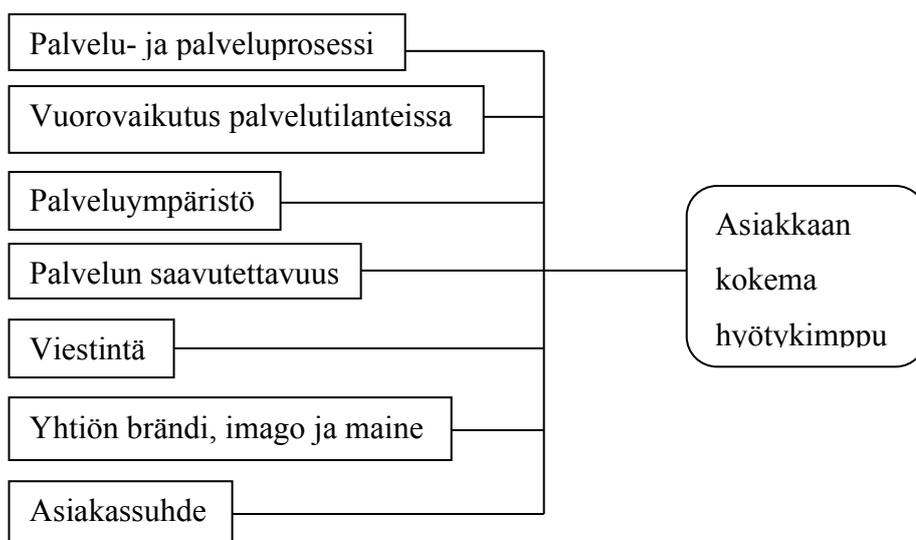
## 5.2 Arvo-odotukset

Monet palvelut joita finanssiyhtiöt tarjoavat, kuten esimerkiksi pankkipalvelut, ovat perusominaisuuksiltaan varsin samanlaisia. Tämän takia asiakas arvioi valintatilanteessa yksittäisen tekijän sijasta kokonaisuutta, jonka hän palvelua (finanssiyhtiön) valitessaan saa. Arvoa hakiessaan asiakas kohdistaa odotuksensa sekä valinnan positiivisiin että negatiivisiin seurauksiin ja vertailee näiden perusteella eri yhtiöitä ja palveluja. Koska valinnasta aiheutuvia seurauksia on pitkällä aikavälillä vaikea tai jopa mahdotonta arvioida etukäteen, asiakkaan arvo-odotukset, eli millaista arvoa asiakas arvioi valintansa seurauksena saavansa, ratkaisevat valinnan. Asiakas muodostaa kokemuksensa arvosta palvelun käytön myötä. Arvosta voidaan puhua vasta kun asiakas on käyttänyt palvelua ja kokee palvelun edut ja kustannukset. Asiakkaan kokema arvo palvelun käyttäjänä on hänen kokonaisvaltainen näkemyksensä palvelun hyödyistä verrattuna panostukseen. Kun asiakas on valintatilanteessa, hänellä on vain arvo-odotuksia. Arvon kokemiseen vaikuttavat sekä asiakkaan tarpeet, että

käyttötilanne. Asiakkaan tarpeita määrittävät henkilökohtaiset ominaisuudet ja elämäntilanne, joten arvo on näin varsin subjektiivinen kokemus. Koska arvon määrittämisessä on kyse inhimillisestä toiminnasta, siihen vaikuttavat järkipärisen harkinnan lisäksi myös tunnepohjaiset tekijät. (Ylikoski & Järvinen 2011, 25–26)

### 5.3 Asiakkaan hyödyt

Minkälaisia hyötyjä asiakkaat sitten tavoittelevat finanssipalvelun käytössä? Asiakkaat haluavat luonnollisesti, että palvelu tyydyttää asiakkaan tarpeet, palvelu on luontevaa, palvelujen käyttäminen on helppoa ja turvallista ja palveluista saa helposti tietoa. Finanssipalvelujen ominaisuudet ja finanssipalvelujen markkinoinnin keinot konkretisoivat asiakkaalle näitä hyötyjä. Arvonmuodostuminen hyötypuolelle kuuluvat kaikki ne edut ja hyödyt, joita asiakas saa palvelun käytöstä. Kun asiakas käyttää finanssiyhtiön palvelua, hänen palvelusta saama hyöty koostuu monen tekijän yhteisvaikutuksesta. Asiakas saa siis koko ”hyötykimppu” palvelua käyttäessään. Kaikki hyödyn osatekijät eivät kuitenkaan ole asiakkaalle yhtä tärkeitä, ja eri asiakkaille hyödyn osatekijöillä on erilainen painoarvo. Toinen asiakas arvostaa erityisesti palvelun helppoa saatavuutta, toinen taas pitää hyvää asiakaspalvelua erittäin tärkeänä. Tähän vaikuttaa luonnollisesti se, minkälainen finanssipalvelu kyseessä ja millaiset tarpeet asiakkaalla on. Kuva 1. havainnollistaa hyödyn osatekijöitä.



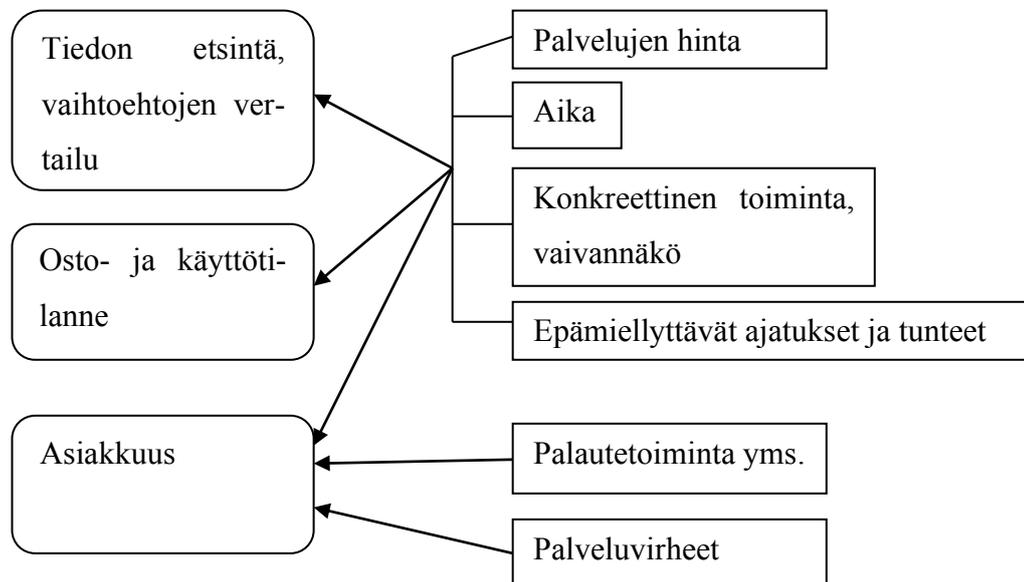
Kuva 1. Asiakkaan kokeman hyödyn osatekijät (Ylikoski & Järvinen 2011, 27)

Asiakkaan kokeman hyötykimpun tärkeimmät osatekijät ovat palvelut ja palveluprosessit, koska ne toteuttavat asiakkaan tarpeet. Myös asiakaspalvelijoiden vuorovaikutus, verkkopalvelun toimivuus ja helppous, yhtiön viestintä, palveluympäristö ja palvelun saavutettavuus ovat asiakkaan hyötykokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Ilman näitä osatekijöitä palvelun tuottaminen on mahdotonta. Palvelujen ja niiden käyttöön liittyvien tekijöiden kuten muun muassa asiakaspalvelun tuottaman hyödyn edellytys on, että asiakas on tyytyväinen niiden laatuun. Palvelu on hyvää, kun se täyttää asiakkaan odotukset tai ylittää ne. Joidenkin finanssipalveluiden, kuten sijoitus ja talletusten, kohdalla asiakas arvioi saamaansa hyötyä korko- tai tuottotason avulla. Asiakas kokee myös finanssiyhtiön imagon ja brändin itselleen hyötyä tuottavina tekijöinä, koska ne kertovat asiakkaalle myös toiminnan menestyksellisyydestä ja luotettavuudesta. Asiakassuhteellakin on asiakkaalle positiivisia seurauksia. Niitä on esimerkiksi taloudellinen hyöty ja henkilökohtaiset suhteet, joita mahdollisesti syntyy asiakkaan ja henkilöstön välille. (Ylikoski & Järvinen 2011, 26–27)

#### 5.4 Asiakkaan kustannukset

Yleensä jonkin palvelun käyttöön liittyvät kustannukset liitetään pelkästään palvelun hintaan. Arvoa tarkasteltaessa kustannuksia pitää tutkia huomattavasti laajemmin. Palvelun hinnan lisäksi pitää tutkia myös asiakkaalle koituvia ei-rahallisia kustannuksia. Näitä ovat finanssipalveluja koskevan tiedon hankkimiseen ja vaihtoehtojen vertailemiseen kuluva aika ja palvelun käyttämiseen liittyvä konkreettinen toiminta, asiointi konttorissa tai itsepalvelulaitteiden käyttö. Myös kaikki epämukavat ajatukset, kokemukset ja tuntemukset, kuten jonottaminen, valintaan liittyvä epävarmuus ja valinnassa koettu riski ovat asiakkaalle kustannuksia. Epämukavia tuntemuksia aiheuttavat myös henkinen epävarmuus siitä, tekikö oikean valinnan. Asiakas saattaa kokea kustannukseksi myös sen, että sijoittaa rahansa ja luopuu niiden käytöstä johonkin muuhun tarkoitukseen. Monet edellä mainitut kustannukset vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon sekä palvelun valinta- ja käyttövaiheessa että asiakkuuden aikana. Asiakkuuden aikana kustannuksiksi voidaan lukea myös palautteen antaminen, yhteystietojen päivittäminen tai jokin muu asia joka vaatii yhteydenottoa. Mikäli asiakas kokee nämä asiat positiivisena, niiden merkitys kustannuksina laskee. Mahdoli-

nen ongelmatilanne, kuten esimerkiksi palveluvirheisiin reagoiminen lukeutuu kustannuksiin, koska se vaatii asiakkaalta toimintaa. Kuva 2. havainnollistaa asiakkaan kustannusten kirjoa palvelun valinnassa ja käytössä.



Kuva 2. Asiakkaan kustannukset palvelun valinnassa ja käytössä. (Ylikoski & Järvinen 2011, 28)

Se, miten asiakas kuvan kustannukset kokee, riippuu asiakkaasta ja tilanteesta. Palvelun hinta kuten lainan korkotaso ja palvelumaksut ovat asiakkaalle aina oleellisia kustannuksia sekä valintatilanteessa että asiakassuhteen aikana. Muita kuvan kustannuksia asiakas ei välttämättä ajattele tai tiedosta niiden olemassaoloa, ellei hän koe valinnassa epävarmuutta tai joudu mielestään panostamaan palvelun hankkimiseen tai käyttöön erityisen paljon. Alitajuisesti niillä on kuitenkin vaikutusta arvon kokeamiseen. Mikäli kaikki ei suju niin kuin asiakas haluisi tai palvelun hankkimisessa tulee hankaluuksia, tietoisuus kustannuksista tulee esille, asiakas tulee tyytymättömäksi ja kokee epämieluisia tunteita. Asiakas voi myös omatoimisuudellaan vaikuttaa joihinkin kustannuksiin, muun muassa itsepalvelu vähentää usein palvelun käyttöön kuluvaan aikaa. Asiakas saattaa myös pitää palvelujen vertailusta ja oman osaamisensa hyödyntämisestä, jolloin tiedon hankkimista ja käyttöä ei voi erityisemmin pitää kustannuseränä. Myönteisen palautteen antaminenkin voi olla asiakkaalle mieluisaa, etenkin jos palautteen antaminen on tehty helpoksi. (Ylikoski & Järvinen 2011, 28–29)

## 5.5 Finanssipalvelun arvopuntari

Edellä kuvattiin erikseen asiakkaan hyötyjä ja kustannuksia. Finanssiyhtiön asiakas kokee ne sekä yksittäistä palvelua valitessaan, palvelutilanteissa ja asiakassuhteen aikana. Finanssipalvelujen käyttö perustuu asiakkaan ja palvelun tarjoajan väliseen sopimukseen, joka sitoo osapuolet suhteeseen keskenään. Asiakassuhteessa asiakas kokee palvelun arvon sekä yksittäisissä palvelutapahtumissa että asiakassuhteessa kokonaisuutena. Asiakas näkee hyötynä käyttämänsä palvelun lisäksi myös kaikki asiakkuuden mukanaan tuomat edut. Asiakkaan kokemaan arvoon asiakassuhteessa vaikuttavat finanssiyhtiön toiminnot, prosessit ja vuorovaikutustilanteet, joissa asiakas käyttää yhtiön palveluja. Kuvassa 3. finanssipalvelun arvoon vaikuttavat tekijät on esitetty arvopuntarina, jonka vasemmalle puolelle on sijoitettu asiakkaan kokemat hyödyt ja oikealle kustannukset. Kuvan lähtökohtana on, että finanssiyhtiön asiakas kokee arvon asiakassuhteessa. Myös asiakassuhde itsessään on finanssiyhtiön asiakkaalle arvoa luova tekijä. Finanssipalveluissa voidaankin puhua suhteen eli asiakkuuden arvosta asiakkaalle: mitä asiakas saa asiakassuhteessa ollessaan verrattuna siihen, mitä asiakas itse joutuu panostamaan asiakkuuteen sitoutumiseen, palvelujen käyttämiseen ja esimerkiksi uusien palvelujen valintoihin. Asiakkuuden arvo muodostuu tällöin yksittäisistä palvelutapahtumista ja koko suhteen kumulatiivisista kokemuksista.

HYÖDYT (+)

KUSTANNUKSET (-)

Palvelut

Raha

Palveluprosessi

Aika

Vuorovaikutus

Vaivannäkö

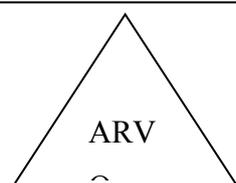
Brändi, imago ja maine

Negatiiviset ajatukset ja

Viestintä

tunteet

Saavutettavuus



Kuva 3. Finanssipalvelun arvo asiakkaalle asiakassuhteessa (Ylikoski & Järvinen 2011, 30)

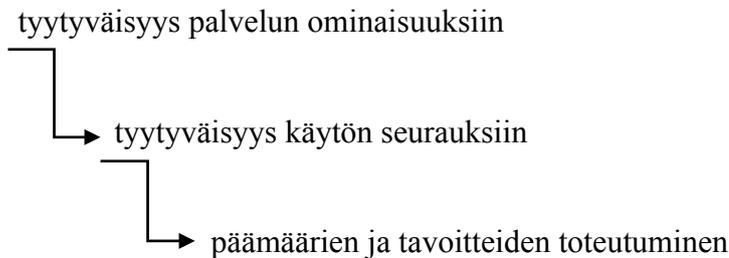
Asiakassuhde vahvistaa asiakkaan luottamusta finanssiyhtiöön. Asiakas kokee luottamuksen toisaalta suhteen edellytyksenä, mutta myös suhteen hyötynä. Pitkäaikaisesta asiakassuhteesta asiakas voi saada sekä sosiaalisia hyötyjä että yhtiöstä riippuen taloudellisiakin etuja. Sosiaaliset hyödyt ilmenevät palvelutilanteissa: tuttujen asiakasneuvojien kanssa on mukava asioida, ja tuttuus kasvattaa myös luottamusta ja turvallisuuden tunnetta. Asiakassuhteesta on myös kustannuksia asiakkaalle. Eräs kustannus muodostuu kun asiakas sitoutuu yhtiön asiakkaaksi ja menettää näin muiden yhtiöiden tarjoamat asiakkuusedut. Hyvä asiakassuhde pankkiin voi merkitä asiakkaalle niin paljon, ettei hän suostu vaihtamaan pankkia, vaikka kilpailijat tarjoaisivat parempaa tuottoa. Jotta asiakkaat saavat selkeämmän käsityksen asiakkuuden arvosta, finanssiyhtiö voi viestinnällään korostaa tarjoamiensa palvelujen ja asiakkuuden hyötyjä sekä kannustaa asiakkaita vertailemaan niitä kilpailijoiden tarjoamiin etuihin. (Ylikoski & Järvinen 2011, 29–30)

## 5.6 Tyytyväisyys ja arvo

Finanssipalveluja ja finanssiyhtiötä valitessaan asiakas pyrkii tekemään valintoja, joihin hän voi olla tyytyväinen. Tyytyväisyys syntyy, kun asiakkaan tavoitteet ja päämäärät toteutuvat. Mikäli näin ei tapahdu, asiakas on tyytymätön. Henkilöasiakkaan perimmäiset päämäärät liittyvät ihmisen perustarpeisiin, kuten esimerkiksi terveyteen, turvallisuuteen, läheisten hyvinvointiin ja itsensä toteuttamiseen. Asiakas ei välttämättä aina tiedosta näitä valintoja ohjaavia motiiveja, ne ovat ikään kuin pinnan alla vaikuttamassa. Yritysassiakkaan päämäärät puolestaan liittyvät liiketoiminnan selkeästi määriteltyihin tavoitteisiin. Nämä vaikuttavat yritysasiakkaiden tekemiin valintoihin, vaikka palvelua valitessaan asiakkaalla on juuri kyseiseen päätökseen liittyvät yksilölliset tavoitteet. Finanssipalvelujen käyttöön liittyvien tavoitteiden ja päämäärien toteutumiseen vaikuttavat sekä finanssipalvelujen ominaisuudet että palvelujen käytön seuraukset. Tyytyväisyyden tunne syntyy asiakkaalle sekä tyytyväisyytenä palvelun ominaisuuksiin että pidemmällä aikavälillä palvelun käytön seura-

uksiin. Käytön seurauksena asiakkaan kyseiseen palveluun liittyvät tarpeet tyydytyvät.

Tyytyväisyyden syntymistä voidaan ajatella seuraavana ketjuna:



Esimerkiksi perheelleen tilavamman asunnon ostamista suunnittelevalle asiakkaalle asuntolainan ehdot ja myös lainan määrä luovat välitöntä tyytyväisyyttä, tyytyväisyyttä lainan ominaisuuksiin. Lainan ottamisen seurauksena on, että asiakas voi ostaa haluamansa asunnon. Tyytyväisyys syntyy tällöin esimerkiksi siitä, että perhe saa riittävästi tilaa ja asunto on mieleisellä alueella. Perimmiltään asiakkaan tyytyväisyys liittyy tässä esimerkissä asioihin, joita asiakas pitää elämässään itselleen tärkeinä, kuten esimerkiksi asunnon ostossa perheen hyvinvointi. Finanssipalvelujen valintaan vaikuttavat edellä kuvan arvopuntarin tekijät, jotka luovat asiakkaalle arvoon liittyviä odotuksia. Ellei asiakas ole tyytyväinen näiden tekijöiden ominaisuuksiin, hän ei myöskään koe saavansa niistä arvoa, koska odotukset eivät toteudu. Asiakas kokeekin arvoon liittyvien odotustensa toteutumisen tyytyväisyyden tunteena. Myös palvelujen laatu vaikuttaa sekä asiakkaan tyytyväisyyteen että asiakkaan kokemaan arvoon. Esimerkiksi henkivakuutuksen kohdalla asiakaspalvelun laadun on todettu sekä vahvistavan asiakkaan tyytyväisyyttä että lisäävän vakuutuksen arvoa asiakkaalle. Useiden tutkimusten mukaan asiakkaan tyytyväisyys liittyy kiinteästi koettuun palvelun laatuun. Tyytyväisyys johonkin palvelun ominaisuuteen ei kuitenkaan automaattisesti merkitse, että asiakkaan kokema arvo olisi korkea. Tyytyväisyys muodostuu monesta tekijästä, harvoin asiakas on täysin tyytyväinen finanssipalvelun laatuun ja helppoon saavutettavuuteen, mutta kokee kuitenkin arvon alhaiseksi, koska palvelun kustannukset ovat korkeat. Tällainen tilanne voi syntyä esim. kulutusluoton kohdalla. Hyvä asiakaspalvelu ja nopea luoton myöntäminen luovat tyytyväisyyttä, mutta lainan korkea korko ja lainan ottamisesta koettu epävarmuus alentavat asiakkaan kokemaa arvoa. Myös hyväksi koettu asiakassuhde lisää asiakkaan tyytyväisyyttä.

Asiakas kokee tyytyväisyyden tunteen välittömästi palveluprosessin aikana ja palvelua käyttäessään tai vasta pidemmän ajan kuluttua esimerkiksi nähdessään, miten hänen sijoituksensa ovat tuottaneet pitkällä aikavälillä. Tyytyväisyyteen vaikuttaa arvo-odotusten toteutumisen lisäksi myös se, onko arvo asiakkaan mielestä suurempi kuin mitä asiakas arvioi saavansa kilpailijan finanssipalvelusta. Vaikka asiakas on hyvin tyytyväinen, hän saattaa siitä huolimatta päätyä vaihtamaan finanssiyhtiötä, mikäli kokee kilpailevan yhtiön tarjoaman arvon suuremmaksi. Asiakkaan kokeman arvon ja tyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavat paljolti samat tekijät. Koettu arvo ja tyytyväisyys vaikuttavat myös asiakkaan tyytyväisyyteen, sekä uusintaostoihin että asiakkaana pysymiseen. Arvon vaikutus käyttäytymiseen on kuitenkin vahvempi. Eräät tutkijat korostavat, että yritysasiakkaiden kohdalla asiakkaan kokema arvo onkin tärkeämpi asiakaspysyvyyttä ennakoiva tekijä kuin tyytyväisyys. Tämä perustuu siihen, että tyytyväisyyden ollessa vahvasti tunneperäinen, arvossa korostuu rationaalinen ajattelu, hyötyjen ja kustannusten tietoinen punnitseminen. Asiakkaan kokema arvo ja asiakastyytyväisyys ovat toisiinsa liittyviä käsitteitä, mutta eivät kuitenkaan toistensa synonyymejä. Finanssiyhtiölle on tärkeätä kiinnittää huomiota molempiin, kun se pyrkii asiakassuhteiden luomiseen ja syventämiseen. Taulukko 1. havainnollistaa näiden käsitteiden eroja finanssiyhtiön toiminnan näkökulmasta. Asiakkaan kokema arvo antaa yhtiön toiminnalle suunnan ja määrittää, mitä yhtiön tulisi tehdä. Asiakastyytyväisyys puolestaan kertoo sen miten yhtiö on toiminnassaan onnistunut. Tyytyväisyys on asiakkaan tunne arvon suuruudesta yhden tai useamman palvelukokemuksen jälkeen, arvon kokemisen voidaan ajatella olevan enemmän järkipäinen asia. Asiakkaan odottama arvo kertoo asiakkaan palveluun liittyvistä toiveista (tarpeista) ja asiakkaan käsitys arvosta muodostuu sekä ennen palvelun valintaa että valinnan ja käytön aikana tehtyjen havaintojen perusteella. Näin jopa potentiaalisilla asiakkailla on käsitys palvelun arvosta, kun tyytyväisyyden taas voivat ilmaista vasta palvelun käyttäjät. Arvo-ajatteluun sisältyy myös vertailu kilpailijoihin, mitä tyytyväisyysmittaukset eivät luonnollisestikaan kerro. Tyytyväinenkin asiakas saattaa kokea kilpailijan tarjoaman arvon suuremmaksi ja päätyä vaihtamaan yhtiötä. (Ylikoski & Järvinen 2011, 30–33)

<b>Asiakkaan odottama/kokema arvo</b>	<b>Asiakastyytyväisyys</b>
Kertoo asiakkaan tarpeista ja toiveista	Kertoo, miten hyvin tarpeet ja toiveet toteutuvat asiakkaan mielestä.
Asiakkaan mielipide arvosta muodostuu jo ennen valintaa, kokemus arvosta muodostuu käytön aikana.	Asiakkaan mielipide muodostuu palvelun käytön aikana tai sen jälkeen.
Arvioinnin kohteena on myös kilpailijoiden tarjonta.	Arviointi kohdistuu nykyiseen palvelun tuottajaan.
Määrittää yhtiön toiminnan suunnan: mitä ja miten tulisi toimia	Määrittää, miten hyvin toiminta asiakkaan mielestä on onnistunut.
Strateginen lähestymistapa.	Taktinen lähestymistapa.

Taulukko 1. Arvon ja tyytyväisyyden eroja (Ylikoski & Järvinen 2011, 33)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 6.1 Opinnäytetyön taustaa

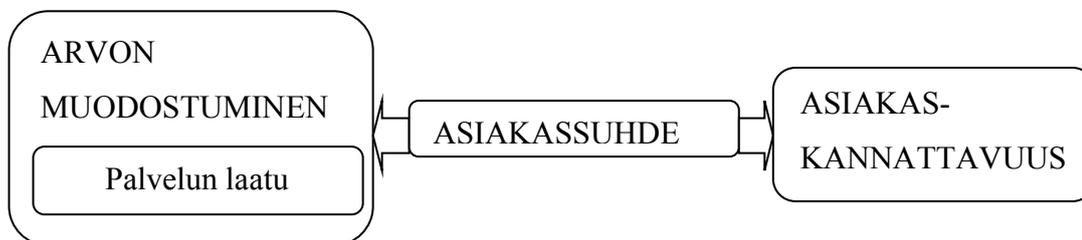
Opinnäytetyön aihe valikoitui oman taustani ja kiinnostukseni mukaan. Halusin opinnäytetyyn liittyvän sekä pankkitoimintaan että asiakaspalveluun. Aloittaessani työharjoittelu, tuli heti puheeksi, että voisin tehdä opinnäytetyöni harjoitteluni ohessa. Asiakaspalvelu valikoitui aiheeksi, koska olen työskennellyt asiakaspalvelualalla 10 vuotta.

## 6.2 Tutkimuksen aihe

Opinnäytetyön aiheena on tutkia asiakaskannattavuutta ja arvon muodostumista finanssialalla. Nämä kaksi asiaa ovat hyvinkin paljon kytköksissä toisiinsa. Asiakaskannattavuutta tutkittaessa otetaan selville, mistä asioista muodostuu pankin kannalta kannattava asiakassuhde. Arvon muodostuminen finanssialalla antaa asiakkaan näkökulman pankkitoimintaan. Jotta pankkitoiminta on kannattavaa, pitää yrityksen tietää mitkä asiat vaikuttavat asiakkaan arvon muodostumiseen ja tyytyväisyyteen.

## 6.3 Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys

Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys (kuvio 1.) koostui seuraavista aiheista: Asiakassuhde, palvelun laatu, asiakaskannattavuus, arvon muodostuminen. Käsitteellisestä viitekehystä muodostui myös teemahaastattelun runko. Esittelin haastateltaville käsitteellisen viitekehysten jo ennen varsinaista haastattelutilannetta ja kerroin, että näistä teemoista haastattelu tulee muodostumaan.



Kuvio 1. Tutkimuksen käsitteellinen viitekehys.

## 6.4 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista menetelmää. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on kuvailla jotain ilmiötä seikkaperäisesti, antaa ilmiön sisällölle tulkintoja ja löytää uusia merkityksiä (Aaltola & Valli 2007, 28). Haastattelumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun, jossa haastattelu ei etene tarkkojen yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiirin tutustumisen pohjalta val-

mistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liiku- taankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreittiä. Ihmisten vapaalle puheelle annea- taan tilaa, vaikka ennalta päätetyt teemat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkitta- vien kanssa. Teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja. Teemojen puhumisjärjestys on vapaa, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuta kaikista asioista samassa laajuudessa. Tut- kijalla on haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltä- vistä teemoista, jotta hän voisi keskittyä keskusteluun, ei papereiden tavaamiseen. Teemat voi listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja lisäksi laatia joitakin apukysy- myksiä tai avainsanoja keskustelun ruokkimista varten. Teemahaastatteluun ei siis tulisi olla pikkutarkkojen kysymysten esittämistä tarkassa järjestyksessä paperilta lukien. Teemahaastattelu edellyttää huolellista perehtymistä ja haastateltavien tilan- teen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Sisäl- tö- ja tilanneanalyysi on siis teemahaastattelussa tärkeää. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on muutettava tutkittavaan muotoon. Kysymysten harkitsemisen lisäksi myös haasta- teltavien valitsemiseen tulee suhtautua harkinnalla: Tutkimukseen osallistuvia ei tuli- si valita satunnaisesti tarraten kehen tahansa kulkijaan. Tutkittaviksi tulee valita sel- laisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista.

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

## 6.5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksessa haastatellaan Handelsbanken Porin konttorin työntekijöitä. Konttori on osa Pohjoismaista yleispankkia, joka perustettiin vuonna 1871. Toimintaa on yli 20 maassa. Suomessa Handelsbanken on toiminut vuodesta 1985 lähtien ja tällä het- kellä konttoreita on 45. Pankin toimintatapa on suora ja selkeä. Liiketoiminnan ainoa tavoite on toimia kannattavasti. Tässä on onnistuttu, koska pankilla on tyytyväiset pankkiasiakkaat ja pienet kulut. 1990-luvulla Handelsbanken oli ainoa pankki, joka selvisi pankkikriisistä ilman valtion tukea. (Handelsbankenin www-sivut 2013.)

Porin konttori sijaitsee aivan kaupungin keskustassa, kauppakeskus Teljäntorin 2. kerroksessa. Konttori on perustettu 1998 ja tällä hetkellä konttorissa työskentelee 6

vakituista työntekijää ja 2 harjoittelijaa. Haastattelututkimuksessa haastattelen Handelsbankenin 4 työntekijää, joista 2 työskentelee palveluvastaavana, 1 palvelu- ja sijoitusvastaavana ja 1 konttorinjohtajana. Haastattelut käydään rauhallisessa ympäristössä konttorin neuvottelutiloissa. Haastattelut tallennetaan digitaaliseen muotoon, joka nopeuttaa itse haastattelutilannetta ja haastattelu pysyy keskustelunomaisena ilman keskeytyksiä.

## 7 TUTKIMUSTULOKSET

### 7.1 Arvon muodostuminen

#### 7.1.1 Asiakkaiden kokeman palvelun arvon muodostuminen

Haastattelussa tuli ilmi, että arvon muodostuminen vaihtelee paljon asiakkaiden kesken. Hyvä ja laadukas palvelu, palvelun hyvä saatavuus, helppous, pankkiasioiden hoitaminen lyhyessä ajassa ja tuttu asiakasneuvoja ovat arvoa muodostavia asioita. Kun asiakas tulee pankkiin, hänellä on yleensä jokin ongelma, johon hän hakee ratkaisua. Tällöin tarvitaan asiantunteva henkilökunta, joka tarjoaa ratkaisun ongelmaan. Hinnan vaikutus vaihtelee eri aikoina. Markkinatilanteella on myös merkityksensä. Kun tiettyä hetkenä hintakilpailu on kovempaa ja lehdistö kirjoittaa asiasta, myös asiakkaat kiinnittävät hintaan enemmän huomiota. Pankkien tuotteissa ei varsinaisesti ole suuria eroja, mutta toimintatavoissa kylläkin. Yleensä asiakassuhteen alkuvaiheessa hinnan merkitys on suurempi, mutta asiakassuhteen vahvistuessa hinnan merkitys saattaa huomattavasti pienentyä.

#### 7.1.2 Finanssipalveluiden tärkeät osa-alueet

Haastatteluissa selvisi, että asiakkaat pitävät erityisen tärkeänä finanssipalvelun laatua ja henkilöstön ammattitaitoa. Sijoituspalveluiden osaamista pidetään myös tärkeänä.

### 7.1.3 Finanssipalveluiden osa-alueet, joihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota

Haastatteluissa tuli ilmi, että asiakkaan valitessa finanssipalvelua, hänen kannattaa kiinnittää huomiota palvelun vaivattomuuteen ja asiantuntemukseen. Hintaan puolestaan ei kannata tuijottaa liikaa. Pankkien toimintatavoissa on eroa ja eri pankeilla on omat vahvuutensa. Nämä kannattaa huomioida pankkia valittaessa. Jos asiakas ei pysty työnsä puolesta hoitamaan pankkiasioitaan konttorin aukioloaikoina, on palvelun hyvä saatavuus tärkeässä osassa. Kun pankkipalveluiden saatavuus on hyvä, asiakas saa heti oman asiakasvastaavansa kiinni, eikä joudu puhelinpankkiin. Pankin vakavaraisuus on luottamusta lisäävä tekijä. Asiakkailta on myös omat mieltymyksensä pankkiasioiden hoitamisen suhteen. Toiset käyvät konttorissa hoitamassa asiansa ja heille pankissa käynti on sosiaalinen tapahtuma, johon käytetään aikaa. Toiset taas asioivat pankissa harvoin ja hoitavat asiansa pääasiassa kotikoneella. Heille pankkiasioiden tehokas hoitaminen on tärkeää. Nämä mieltymykset vaikuttavat pankin valintaan. Myös asiakaspalvelijan iällä on osalle asiakkaista merkitystä.

### 7.1.4 Asiakkaiden arvo-odotukset

Haastateltavat olivat yhtä mieltä, että asiakkaiden odotukset pankkia kohtaan ovat pääasiassa realistisia. Aina kuitenkin löytyy joukosta niitä asiakkaita, jotka eivät ole mihinkään tyytyväisiä.

### 7.1.5 Asiakkaiden ei-rahalliset kustannukset

Haastatteluissa kävi ilmi, että ei-rahallisilla kustannuksilla on erilainen merkitys eri asiakkaille. Asiakkaille, jotka käyvät todella harvoin konttorissa asioimassa, verkkopalvelun toimivuus on tärkeää. Nopea ja vaivaton tavoitettavuus puhelimitse tai verkkoviestillä on myös tärkeää. Palvelun nopeuteen ja helppouteen liittyvät lupaukset on pankin myös pystyttävä täyttämään.

### 7.1.6 Asiakastyytyväisyys

Haastateltavien mukaan asiakastyytyväisyys selviää parhaiten kysymällä. Asiakkaalta voi kysyä onko hän tyytyväinen ja miten häntä voisi palvella paremmin. Tyytyväisyys näkyy myös luottamuksena. Esim. lainaa haettaessa asiakas ei välttämättä kysy vertailevaa tarjoutta toisesta pankista. Toisaalta taas tyytyväinen asiakas ei pidä ääntä itsestään. Tyytyväisyys voi myös ilmetä, kun asiakas kysyy uutta palvelua. Asiakastyytyväisyys voi välittyä, kun asiakkaaseen on säännöllisesti yhteydessä ja tehdään tarvekartoitus asiakkaan tämänhetkisestä tilanteesta. Asiakastyytyväisyys voi ilmetä myös asiakasuskollisuutena. Yksi tapa selvittää pankkien asiakastyytyväisyyttä on EPSI Rating-tyytyväisyyskysely. EPSI Rating on kansainvälinen analyysimenetelmä, joka mittaa liiketoimintojen ja organisaatioiden aineetonta pääomaa. (EPSI Rating Finlandin www-sivut 2013.)

## 7.2 Palvelun laatu

### 7.2.1 Laadukkaan palvelun muodostuminen

Haastatteluissa selvisi, että palvelun laadun pohjalla on asiantuntemus. Ystävällisyys ja asiakkaan huomioonottaminen ovat myös tärkeitä asioita. Asiakas kokee saavansa laadukasta palvelua, kun hänelle tulee sellainen tunne, että hänen asiansa otetaan käsitteilyyn ja hoidetaan hyvin. Kun asiakkaan tarve on kartoitettu hyvin, voidaan esittää juuri hänelle sopiva kokonaisratkaisu. Palvelun laatuun vaikuttaa oleellisesti myös palvelun saatavuus.

### 7.2.2 Laadun ylläpitäminen

Palvelun laadun ylläpitämisessä on tärkeää asiantuntemuksen ylläpitäminen. Asiantuntemusta ylläpidetään parhaiten työskentelemällä kyseisessä työtehtävässä, jolloin asiat pysyvät tuoreessa muistissa. Viimeisimpien muutosten tiedostaminen omissa palveluissa ja tuotteissa on asiantuntijuuden pohjana. Tiedonlähteinä ovat mm. ulkoiset ja sisäiset koulutukset ja pankin oma tietojärjestelmä. Myös ajankohtaisista asi-

oista pitää olla tietoinen seuraamalla talousuutisia ja lakimuutoksia. Haastateltavien mielestä nykyisten asiakkaiden kokemaa laatua vahvistetaan parhaiten olemalla aktiivinen asiakassuhteiden hoidossa. Tämä tapahtuu kartoittamalla määrätyin väliajoin heidän nykytilannettaan ja mahdollisia tulevia tarpeitaan. Ei pidä myöskään olettaa, että asiakkaasta tiedetään jo valmiiksi kaikki tarvittava. Kun ollaan yhteydessä vanhaan asiakkaaseen säännöllisesti, hän kokee saavansa hyvää ja laadukasta palvelua.

### 7.2.3 Laadun seuranta

Sisäistä laadunseurantaa toteutetaan monin eri tavoin ja tätä toteutettaessa konttorinjohtaja on tärkeässä roolissa. Lainaprosessissa kaikki asiakirjat tarkistetaan ja katsotaan, että oikeat paperit on täytetty. Kuukausivalvonnassa tarkistetaan mm. sijoituspuolen asiat ja kassatositteet. Reklamaatioiden käsittelyyn panostetaan ja niitä seurataan tarkasti. Asiakastyytyväisyysmittaus tehdään joka vuosi.

### 7.2.4 Palvelun laatuun vaikuttaminen henkilökohtaisella tasolla

Asiakaspalvelun laatuun voi vaikuttaa jokapäiväisellä tekemisellä. Ensivaikutelma, jonka asiakas saa, kun hänet otetaan vastaan, on tärkeä. Kun asiakaskohtaaminen lähtee positiivisesti liikkeelle, on sillä suuri merkitys jatkon kannalta. Jos taas kohtaminen menee jo alussa pieleen, sitä on vaikea enää korjata. Joskus asiakasneuvoja voi tehdä työnsä laadukkaasti, mutta asiakas ei kuitenkaan ole tyytyväinen saamaansa palveluun. Näin voi tapahtua esim. kielteisen luottopäätöksen kohdalla. Joskus pankin on kuitenkin tehtävä päätöksiä, jotka eivät sillä hetkellä paranna asiakastyytyväisyyttä. Asiakassuhteen jatkuessa asiakas voi kuitenkin todeta, että päätös oli oikea senhetkiseen tilanteeseen. Asiakaspalvelija voi myös omalla asenteellaan vaikuttaa paljon palvelun laatuun. Tähän vaikuttaa asiakaspalvelijan oma persoona ja henkilön omat vahvuudet ja heikkoudet. Myös taloudellisella tilanteella on vaikutusta asiakastyytyväisyyteen. Taantuma vaikuttaa heikentävästi asiakastyytyväisyyteen, koska silloin kielteisten luottopäätösten määrä on suurempi kuin muina aikoina.

### 7.2.5 Menestyksen kehä

Kun palvelu on hyvää, asiakkaat ovat tyytyväisiä, asiat sujuvat helpommin, jouheammin ja se luo edellytykset menestyksen kehälle. Positiivinen suhtautuminen ja molempien osapuolten tyytyväisyys luo hyvät edellytykset asiakassuhteen rakentamiseen ja kannattavaan pankkitoimintaan.

## 7.3 Asiakassuhde

### 7.3.1 Hyvä asiakassuhde

Haastatteluissa kävi ilmi, että hyvä asiakassuhde perustuu molemminpuoliseen tyytyväisyyteen ja luottamukseen. Hyvässä asiakassuhteessa molemmat osapuolet kokevat saavansa hyötyä siitä. Pankin tavoitteena on luoda pitkäaikaisia asiakassuhteita. Hyvä palvelu ja asiantuntemus ovat myös hyvän asiakassuhteen peruspilareita. Hyvä asiakassuhde on pankin kannalta ennen kaikkea kannattava ja siihen voidaan vaikuttaa asiakasvalinnalla. Asiakassuhteen kannattavuutta lisäävät esim. lainan tai sijoituksen volyyymi. Kannattavat asiakkaat ovat usein hyvätuloisia, joille on mahdollista myöntää suurempia lainoja ja he voivat tehdä suurempia sijoituksia.

### 7.3.2 Hyvän asiakassuhteen luominen

Hyvä asiakassuhde asiakkaaseen luodaan näyttämällä omat vahvuudet: asiantuntemuksen, pankin vahvuudet, henkilökohtaiset asiakaspalvelutaidot, aktiivisuuden, ystävällisyyden, kiinnostuksen asiakkaaseen ja hänen tarpeisiinsa. Nämä luovat edellytykset luottamukseen. Hyvä asiakassuhde syntyy yleensä vasta vuosien päästä.

### 7.3.3 Asiakassuhteen ylläpitäminen

Asiakassuhdetta ylläpidetään aktiivisuudella eli ollaan yhteydessä asiakkaaseen määräylin väliajoin ja osoitetaan, että hänestä ollaan kiinnostuneita. Näin muistutetaan, että pankissa ollaan asiakkaita varten, kun ajankohtainen asia tulee. Kun asiakas ta-

vataan, hänen odotuksensa pyritään täyttämään ja toivottavasti myös ylittämään. Asiakastapaamisessa olisi myös syytä tehdä muistiinpanoja hänen nykyisestä elämäntilanteesta. Nämä muistiinpanot ovat apuna, kun pyritään antamaan mahdollisimman henkilökohtaista palvelua. Kun asiakkaan elämästä tiedetään yksityiskohtia, hän tuntee olonsa tärkeäksi ja hänestä ollaan kiinnostuneita. Jokaisessa asiakaskontaktissa on hyvä käydä läpi asiakkaan palvelut ja tarkistaa, olisiko jotain palveluja, jotka olisivat asiakkaan tarpeisiin vielä parempia kuin nykyiset. Sijoitusasiakkaan kanssa tarkistetaan, miten sijoitukset ovat kehittyneet ja keskustellaan pitäisikö niihin tehdä jotain muutoksia. Myös asiakkaan mahdollisesti muuttunut tilanne otetaan huomioon sijoitusratkaisuja tehtäessä. Tapaamisessa voidaan tehdä asiakkaalle sijoitus, joka tuottaa paremmin nykyisessä markkinatilanteessa kuin aikaisempi sijoitus. Yhteydenpito asiakkaaseen on tärkeää myös sen takia, että kilpailijat voivat olla aktiivisesti yhteydessä asiakkaaseen ja saavat näin asiakkaan oman pankin näyttämään passiiviselta. Hyvistä asiakkaista, jotka hoitavat raha-asiansa mallikkaasti, kannattaa pitää kiinni.

#### 7.3.4 Luottamuksen syntyminen asiakassuhteeseen

Luottamuksellisen asiakassuhteen syntymiselle ei ole oikotietä. Se tulee ajan myötä, kun asiakasta palvellaan hyvin ja hänen ongelmansa osataan ratkaista. Kilpailukykyisellä hinnoittelulla on myös merkitystä luottamuksen syntymiselle. Hyvillä asiakaspalvelutaidoilla luodaan myös luottamusta asiakkaaseen. Luottamus näkyy myös tekoina. Kun asiakkaan kanssa sovitaan asioista, niin toimitaan myös sovituksen mukaisesti.

#### 7.3.5 Asiakasuskollisuuden luominen ja ylläpitäminen

Asiakasuskollisuutta ylläpidetään palvelemalla asiakasta aina uudelleen hyvin. Rehellinen ja realistinen viestintä asiakkaaseen päin ylläpitävät asiakasuskollisuutta. Myös tutulla asiakaspalvelijalla on osuutensa asiakasuskollisuuden vahvistumiseen. Kun pankkipalvelu henkilöityy, sillä on positiiviset ja negatiiviset puolensa. Positiivisena puolena on asiakasuskollisuuden vahvistuminen, mutta negatiivisena asiana henkilökunnassa tapahtuvat muutokset. Jos yhteyshenkilö pankissa vaihtuu, on pys-

tyttävä luomaan samantyyppinen suhde asiakkaaseen, jotta luottamus pankkiin säilyy edelleen henkilöstövaihdoksesta huolimatta. Asiakas on pystyttävä sitouttamaan myös pankkiin ja pankin synnyttämää positiivista mielikuvaa on pyrittävä vahvistamaan. Myös pankin vakavaraisuus ja tuloskehitys vaikuttavat asiakasuskollisuuteen.

## 7.4 Asiakaskannattavuus

### 7.4.1 Asiakaskannattavuuteen vaikuttavat asiat

Asiakaskannattavuuteen pystytään vaikuttamaan oikealla hinnoittelulla. Palvelut on hinnoiteltava niin, että pankin toiminta on kannattavaa. Yksityisasiakkaan kannattavuutta parantavat hyvät palkkatulot, koska se mahdollistaa suuremmat lainamäärät ja sijoitukset. Suuremman lainan kannattavuutta lisää myös se tosiseikka, että sen paperitöihin kuluva aika on yhtä suuri kuin pienemmän, mutta tuotto on suurempi. Asiakaskannattavuutta arvioitaessa otetaan huomioon sekä asiakkaan nykytilanne, että tulevaisuus. Vaikka asiakas ei sillä hetkellä olisi kovinkaan kannattava, voidaan asiakkaassa nähdä tulevaisuudessa kannattavuutta lisääviä tekijöitä. Tekijä voi olla vaikkapa opiskelu arvostettuun ammattiin. Asiakaskannattavuutta määritettäessä otetaan huomioon myös asiakkaaseen liittyvät riskit, jotta luottotappiot voitaisiin minimoida. Asiakaskannattavuuteen liittyy myös asiakkaan tapa, jolla hän pankkiasiansa hoitaa. Asiakas, joka hoitaa yleensä asiansa itse verkkopalvelussa, on kannattavampi kuin asiakas, joka hoitaa päivittäiset pankkiasiansa konttorissa. Asiakaskannattavuuteen vaikuttaa oleellisesti myös se, kuinka paljon palveluita asiakkaalla on, kuinka laajasti hän niitä käyttää ja kuinka paljon asiakkaan asioiden hoitaminen vie yksittäisen työntekijän aikaa. Asiakaskannattavuuteen negatiivisesti vaikuttavat pienet tulot ja välinpitämättömyys raha-asioiden suhteen.

### 7.4.2 Asiakaskannattavuuteen vaikuttavien asioiden priorisointi

Palkkiotuotot ovat pankille parempia, koska ne eivät sido pääomaa. Lainatuotot ovat aina riskialttiimpia, koska lainaansa huonosti hoitava asiakas aiheuttaa pankille suuremmat pääomakustannukset. Asiakaskannattavuuteen vaikuttavien asioiden kärki-

päässä on asiakkaan tulot ja kuinka paljon hän vie työntekijöiden aikaa. Asiakasuskollisuus on myös tärkeimpiä asiakaskannattavuuteen vaikuttavia tekijöitä.

#### 7.4.3 Vallitsevan taloudellisen tilanteen vaikutukset asiakaskannattavuuteen

Tässä taloudellisessa tilanteessa riskit ovat suuremmat, joten riskienhallinta on entistä tärkeämmässä osassa. Tämä vaikuttaa esimerkiksi myönnettävän rahoituksen prosentuaaliseen suuruuteen kohteen kauppahinnasta ja rahoitettavien kohteiden huolelliseen valitsemiseen. Myös asiakasvalinta on tarkentunut ja suosii vähäriskisiä, hyvin taloutensa hoitavia asiakkaita, joilla on vakuudet kunnossa. Myös työnantajia katsotaan tarkemmin luottoa myönnettäessä, koska tällä hetkellä on meneillään paljon yt-neuvotteluita ja työntekijöitä irtisanoitaan. Taloudellinen tilanne suosii nyt nimenomaan palkkiotuottoja ja lainatuotot nähdään riskialttiimpina.

#### 7.4.4 Asiakassuhteen kannattavuuden tulevan kehityksen arviointi

Asiakkaalle myytävät palvelut tulee olla sellaisia, joita hän todella tarvitsee. Tämän lisäksi palveluiden on oltava pankille myös kannattavia. Asiakkaiden halukkuus oman varallisuuden kasvattamiseen on myös kannattavuutta lisäävä tekijä, koska nämä asiakkaat hoitavat raha-asiansa hyvin ja heille voidaan tarjota säästö- ja sijoituspalveluita. Säästämisen kautta karttuva varallisuus lisää myös asiakastyytyvyyttä.

#### 7.4.5 Kannattavien asiakassegmenttien tunnistaminen

Kannattavat asiakassegmentit eivät ole sidottuja tiettyihin ammattiryhmiin vaan yleisesti ottaen hyvätuloisissa asiakkaissa nähdään enemmän potentiaalia suurempien lainojen ja sijoitusten kautta. Kannattavat asiakkaat hoitavat asiansa verkkopankissa ja käyttävät aktiivisesti palveluita. Koska asiakassuhteista pyritään luomaan pitkäaikaisia, tämä rajaa kannattavista asiakkaista pois tilapäisesti Suomessa asuvat henkilöt.

#### 7.4.6 Yksittäisen asiakkaan kannattavuuden seuranta

Yksittäisen asiakkaan kannattavuutta seurataan esimerkiksi asiakaskohtaamisissa. Kannattavuutta ei pidä ajatella yksittäisen palvelun myynnistä saatuna tuottona vaan on syytä kiinnittää huomiota kokonaisratkaisuun ja miten kannattavuus tulee kehittymään jatkossa. Pankin on pyrittävä tekemään sellaisia ratkaisuja, jotka ovat asiakkaan kannalta hyviä pitkällä aikavälillä ja tuottavat pankille. Asiakkaasta saatavia tuottoja voidaan seurata palvelukohtaisesti ja asiakaskannattavuutta voidaan parantaa tarjoamalla palveluja, jotka sopivat asiakkaalle paremmin ja tuottavat pankille enemmän.

#### 7.4.7 Uusasiakashankinnan toteuttaminen segmentoinnin pohjalta

Uusasiakashankinnassa käytetään apuna verotietoja, joissa kiinnitetään huomiota hyvätuloisiin veronmaksajiin. Markkinointi voidaan kohdistaa tietyille ammattiryhmälle tai asuinalueen perusteella. Sosiaaliset verkostot ovat myös tärkeitä uusasiakashankinnassa. Nykyisiä hyviä asiakkaita kannustetaan myös suosittelemaan pankkia lähipiirilleen tai heiltä tiedustellaan mahdollisia kontakteja, joihin voitaisiin olla suoraan yhteydessä. Tietyille asiakasryhmille, kuten sijoittajat, voidaan järjestää myös teemailtoja.

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Hyvässä asiakassuhteessa molemmat osapuolet ovat tyytyväisiä ja kokevat saavansa hyötyä siitä. Asiakkaan asiakassuhteessa kokemaan tyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä ja nämä arvoa muodostavat tekijät ohjaavat asiakasta finanssipalvelun valinnassa. Pankin asiakassuhteessa kokemaan tyytyväisyyteen vaikuttaa olennaisesti asiakaskannattavuus ja tämä ohjaa pankin toimintaa asiakassuhteen jokaisessa vaiheessa.

Asiakkaat muodostavat mielipiteensä pankista ja sen tarjoamista palveluista yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. Haastatteluissa kuitenkin nousi esille muutama asia, joilla on erittäin suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Kun asiakas asioi pankissa, ottaa yhteyttä puhelimitse tai verkkopalvelun kautta, hänellä on yleensä ongelma, johon hän haluaa ratkaisun. Tällöin asiakas odottaa asiantuntevan henkilökunnan palvelua ja hän arvostaa erityisesti henkilökohtaista asiakasneuvojaa. Asiakkaan on helppo asioida tutun asiakasneuvojan kanssa, koska luottamus on syntynyt ja asiakassuhde syventynyt. Oma asiakasneuvoja vahvistaa myös asiakasuskollisuutta. Asiakaspalvelutaidoilla on suuri merkitys hyvän asiakassuhteen luomisessa. Hyvän asiakaspalvelijan pitää osoittaa oma asiantuntemuksensa, kertoa edustamansa yrityksen vahvuuksista, olla aktiivinen, ystävällinen sekä olla aidosti kiinnostunut asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Toiseksi palvelun saatavuus on tärkeässä osassa. Asiakkaan pitää saada palvelua nopeasti toivomallaan asiointitavalla. Jos asiakas haluaa asioida konttorissa, hän arvostaa lyhyitä jonoja. Kun asiakas haluaa olla yhteydessä puhelimitse, puheluihin tulee vastata nopeasti. Jos asiakas haluaa lähestyä verkkoviestillä, viesteihin tulee vastata kohtuullisen ajan sisällä. Myös verkkopalvelussa asiointiin tulee olla vaivatonta ja tuen helposti saatavilla. Hinnan merkitys asiakkaalle on yleensä suurimmillaan pankin valintavaiheessa, mutta vähenee ajan myötä asiakassuhteen syventyessä. Pankki pystyy itse monin eri tavoin vaikuttamaan asiakaskannattavuuteen. Pankin asiakasvalinnassa määritellään jokaisen asiakkuuden arvo. Asiakasvalinnassa on pankkien välillä suuriakin eroja. Asiakaskannattavuuteen eniten vaikuttava tekijä on asiakkaan tulot. Asiakkaissa, joiden tulot ovat hyvät, nähdään enemmän potentiaalia. Potentiaali konkretisoituu yleensä suurempina lainoina tai sijoituksina. Lisäksi on tärkeää, että asiakkaan tulot ovat suuremmat kuin menot. Näin rahaa jää myös säästöön ja sijoituksiin. Ylipäätään asiakkaan selkeä halu kartuttaa varallisuuttaan nähdään erittäin positiivisena asiana. Pankin kannalta kannattavimmat asiakkaat ovat keskittäneet kaikki palvelunsa yhteen pankkiin ja käyttävät myös niitä aktiivisesti. Uutta asiakassuhdetta solmittaessa pyritään kartoittamaan asiakkaan tarpeet mahdollisimman hyvin ja kartoituksen pohjalta tarjotaan asiakkaalle hänen käyttöönsä parhaiten sopivat palvelut. Pankin etu on, että parhaat palvelut ovat myös kannattavimpia. Asiakassuhteesta on myös hyvin tärkeää pitää huolta, ja tämä pitää sisällään esim. asiakaskontaktit määrätysin väliajoin. Näissä tapaamisissa päivitetään asiakkaan tämänhetkinen elämäntilanne sekä nykyisten pankkipalveluiden ja sijoitusten toimivuus. Tietojen pohjalta asiakkaalle tehdään tarvittavat muutokset.

Asiakkaiden asiointitapa vaikuttaa myös olennaisesti kannattavuuteen. Asiakkaiden omatoiminen asiointi verkkopankissa parantaa asiakaskannattavuutta ja kuormittaa myös mahdollisimman vähän konttorin henkilökuntaa. Pankki pyrkii rakentamaan pitkäaikaisia, molempia osapuolia tyydyttäviä asiakassuhteita. Tässä onnistutaan, kun pyritään täyttämään tai ylittämään asiakkaan asettamat odotukset asiakassuhteen jokaisessa vaiheessa. Tämä tapahtuu antamalla asiantuntevaa ja ystävällistä asiakaspalvelua, kuuntelemalla asiakkaan toiveita ja pitämällä yhteyttä asiakkaaseen säännöllisin väliajoin, jotta asiakas tuntee itsensä tärkeäksi. Asiakkaan tunteminen puolestaan auttaa pitämään asiakkaan palvelut ajantasalla jokaisessa elämäntilanteessa.

## LÄHTEET

Aaltola, J. & Valli, R. 2007. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 1, Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. & Rosti, R. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Ylikoski, T. & Järvinen, R. 2011. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. Jyväskylä: Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell oy.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo [ylläpitäjä ja tuottaja]. < <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 7.11.2013

Handelsbankenin www-sivut. 2013. Viitattu 13.11.2013.  
<http://www.handelsbanken.fi/>

EPSI Rating Finlandin www-sivut. 2013. Viitattu 11.12.2013  
<http://www.epsi-finland.org/>

Taloussanomien www-sivut. 2013. Viitattu 3.2.2014  
<http://www.taloussanomat.fi/rahoitus/2013/09/18/fiva-pankkien-pulmana-kannattavuus-ei-saantely/201313035/12>

Taloussanomien www-sivut. 2013. Viitattu 3.2.2014  
<http://www.taloussanomat.fi/rahoitus/2013/09/18/fiva-pienilla-pankeilla-vaikeuksia-kannattavuuden-yllapitamisessa/201313017/12>

Taloussanomien www-sivut. 2013. Viitattu 3.2.2014  
<http://www.taloussanomat.fi/rahoitus/2013/12/04/suomen-pankkien-vakavaraisuus-hyva-riskeja-loytyy/201316838/12>

Taloussanomien www-sivut. 2013. Viitattu 3.2.2014

<http://www.taloussanomat.fi/raha/2013/10/08/vaara-pankki-maksaa-satasia-vuodessa/201313847/139>

Talouselämän www-sivut. 2013. Viitattu 3.2.2014

<http://www.talouselama.fi/uutiset/fiva+varoittaa+pienet+pankit+ovat+vaarassa+jos+korot+pysyvat+alhaalla+eika+talous+kasva/a2178241>

## HAASTATTELURUNKO

### Taustatiedot

Mikä on työtehtäväsi tällä hetkellä?

Miten pitkään olet työskennellyt pankkialalla?

### Arvon muodostuminen

Mistä asioista mielestäsi asiakkaiden kokema palvelun arvo muodostuu?

(Hinta, positiiviset asiat/hyödyt, hinta-laatusuhde, palvelun antama hyöty suhteessa omaan panostukseen)

Osaatko nimetä finanssipalveluissa jotain tiettyä osa-aluetta, jota asiakkaat pitävät arvon kannalta erityisen tärkeänä?

Onko tämä mielestäsi tärkein osa-alue vai pitäisikö asiakkaan kiinnittää huomionsa johonkin tärkeämpään?

Ovat asiakkaan arvo-odotukset yleensä realistisia?

Puhuttaessa asiakkaan kustannuksista, mikä ei-rahallinen kustannus tulee päällimmäisenä mieleesi? (Tiedon hankkiminen, vaihtoehtojen vertailu, itsepalvelu esim. netissä, asiointi konttorissa, epä mukavat ajatukset kuten jonottaminen, valinnassa koettu epävarmuus/riski, palautteen antaminen, palveluvirheet)

Miten asiakkaittenne tyytyväisyys ilmenee?

### Palvelun laatu

Miten muodostuu laadukas palvelu?

Miten laatua ylläpidetään?

Miten laatua seurataan?

Miten henkilökohtaisesti voit vaikuttaa palvelun laatuun?

Mitä ajatuksia käsite menestyksen kehä herättää?

(Asiakkaiden tyytyväisyys heijastuu henkilökuntaan ja vahvistaa myönteistä palveluasennetta)

## Asiakassuhde

Millainen on hyvä asiakassuhde?

Miten hyvä asiakassuhde luodaan?

Miten asiakassuhdetta ylläpidetään?

Miten luottamus asiakkaaseen syntyy?

Mitkä asiat pankissa luovat ja ylläpitävät asiakasuskollisuutta?

## Asiakaskannattavuus

Mitkä asiat vaikuttavat asiakaskannattavuuteen eli miten asiakkuuden arvo määritellään?

Voidaanko näitä asioita priorisoida ja jos voidaan mitkä asiat ovat kärkipäässä?

Onko jokin kannattavuuteen vaikuttava asia tullut tärkeämmäksi tässä taloudellisessa tilanteessa?

Miten pystytään arvioimaan asiakassuhteen kannattavuuden tulevaa kehitystä?

Miten kannattavat asiakassegmentit tunnistetaan?

Miten yksittäisen asiakkaan kannattavuutta seurataan?

Miten uusasiakashankinta tapahtuu segmentoinnin pohjalta?

