

# PANKIN ASIAKASUSKOLLISUUS

Case: Nordean Avainasiakkaat

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden laitos  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2008  
Johanna Mero

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

JOHANNA MERO: PANKIN ASIAKASUSKOLLISUUS  
Case: Nordean Avainasiakkaat

Markkinoinnin opinnäytetyö, 47 sivua, 2 liitesivua

Kevät 2008

---

## TIIVISTELMÄ

Tässä opinnäytetyössä käsitellään palveluyrityksen asiakasuskollisuutta erityisesti pankkien näkökulmasta. Asiakasuskollisuus on tärkeä tekijä palveluyrityksessä, jossa tuotetta ei voida nähdä, vaan se muodostuu asiakkaan kokemuksista ja palvelun laadusta. Asiakasuskollisuuden tutkimukset ovat vähäisiä verrattuna tyytyväisyystutkimuksiin ja sen merkitystä tulisi korostaa etenkin palvelualoilla.

Opinnäytetyön teoriaosuuden ensimmäinen osio käsittelee asiakasuskollisuutta palvelualoilla ja siihen vaikuttavia tekijöitä yleisellä tasolla. Ensimmäisessä osiossa tarkastellaan myös asiakasuskollisuuden merkitystä kannattavuuden näkökulmasta ja miten nämä asiat vaikuttavat toisiinsa. Lisäksi käsitellään huonoa asiakasuskollisuutta ja siihen johtavia syitä. Teorian toinen osio käsittelee näitä asioita erityisesti pankkien näkökulmasta erilaisten aiheesta julkaistujen tutkimusten avulla. Toisessa osiossa käsitellään myös suomalaisten pankkien asiakasohjelmia.

Empiirinen osio sisältää Nordea Pankki Suomi Oyj:n toimeksiannosta toteutetun tutkimuksen Avainasiakkaidensa uskollisuudesta, siihen vaikuttavista tekijöistä ja henkilösuhteiden merkityksestä uskollisuuteen. Tutkimuksessa on pyritty kvalitatiivisin menetelmin selvittämään uskollisuuden suurimmat vaikuttavat tekijät ja kehittämään näitä asioita niin, että asiakkaista tulisi entistä uskollisempia.

Tämän tutkimuksen tulosten perustella näyttää siltä, että palvelun hinta ja henkilösuhteet Avainasiakkaan ja henkilökohtaisen pankkineuvojan välillä ovat tärkeimmät vaikuttavat tekijät asiakasuskollisuudessa Nordeassa. Usein asiakkaiden tottumus vaikuttaa suuresti pankin valintaan. Asiakkaat eivät näe suurta eroa pankkien välillä ja kilpailuttamista tapahtuu suhteessa vähän.

Avainsanat: asiakasuskollisuus, asiakasohjelmat, palvelun laatu, asiakkaan potentiaali

LAHTI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
Faculty of Business Studies

JOHANNA MERO: CUSTOMER LOYALTY IN A BANK  
Case: Nordea's Key Customers

Bachelor's Thesis in Marketing, 47 pages, 2 appendices  
Spring 2008

---

## ABSTRACT

This thesis is about customer loyalty in service-based companies and especially in retail banking. Customer loyalty is important in a service company, where the product cannot be seen, but it is about customer's experiences and quality of service. Customer loyalty has not been studied much nowadays, but its significance should be highlighted especially in service business.

The first part of the theory in this thesis is about customer loyalty in service business and its affective factors in general. First part also focuses on customer loyalty affecting profitability and vice versa. Furthermore, it discusses bad customer loyalty and reasons leading to it. The second part of theory discusses these matters especially from retail banking point of view with different published studies. Second part also introduces different customer programs in Finnish banks.

The empirical part contains a survey assigned by Nordea Bank Finland Ltd., which studies the loyalty of their key customers, matters affecting it and the meaning of personal bank tellers. Using qualitative methods this survey's purpose is to find the most affective factors in customer loyalty and find ways to improve those things so that customers would express more loyalty in their actions.

The results indicate that the cost of the service and personal relationships between key customer and personal bank teller are the most significant factors affecting customer loyalty in Nordea. Frequently, also the force of habit affects in choosing a bank. Customers do not see great difference between banks and therefore rarely compare them.

Keywords: customer loyalty, customer programs, quality of service, customer potential

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKASUSKOLLISUUS	2
2.1	Asiakasuskollisuuden määritelmä	2
2.2	Henkilösuhteiden merkitys	8
2.3	Palvelun laadun merkitys	9
2.4	Asiakasuskollisuus ja kannattavuus	11
2.5	Asiakkaan arvo ja potentiaali	14
2.6	Asiakasohjelmat	16
3	PANKKIEN ASIAKASUSKOLLISUUS	19
3.1	Pankkikäyttäytyminen Suomessa	19
3.2	Pankkien asiakasohjelmat	21
4	CASE: NORDEAN AVAINASIAKKAIDEN USKOLLISUUS	25
4.1	Nordea Pankki Suomi Oyj ja Avainasiakkuus	25
4.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä	27
4.3	Tutkimustulokset	34
4.4	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	40
5	YHTEENVETO	42
	LÄHTEET	44
	LIITTEET	47

## 1 JOHDANTO

Asiakasuskollisuutta tutkitaan vähemmän kuin asiakastyytyväisyyttä, koska monissa yrityksissä koetaan asiakastyytyväisyyden olevan tärkeämpää. Kuitenkin palvelualoilla olisi suotavaa tavoitella uskollisuutta, koska kyseessä ei ole käsin kosketeltava tuote. Monien palveluyritysten, myös pankkien palvelut ovat nykyään hyvin samankaltaisia, joten kilpailu alalla on kovaa. Monissa pankeissa asiakkaiden uskollisuutta on kehitetty erilaisilla asiakasohjelmilla, joista asiakkaat saavat ylimääräisiä alennuksia ja etuja pankkiasioinnin ohella ja vastaavasti yritys sitouttaa asiakasta.

Tässä opinnäytetyössä käsitellään asiakasuskollisuutta sekä asiakasohjelmia. Työ on jaettu rakenteeltaan kolmeen osaan. Työn ensimmäisessä teoreettisessa osiossa käsitellään asiakasuskollisuuden, siihen vaikuttavien tekijöiden ja asiakasohjelmien teoriaa lähdeteosten pohjalta. Ensimmäisessä osiossa perehdytään myös kannattavuuden ja asiakasuskollisuuden suhteeseen sekä asiakkaan arvon ja potentiaalın määrittelyyn yrityksen näkökulmasta. Toisessa teoreettisessa osiossa käsitellään asiakasuskollisuutta ja asiakasohjelmia erityisesti pankkien näkökulmasta nyky-Suomessa.

Tutkimusosio käsittelee Nordean Avainasiakkaiden asiakasuskollisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimusongelmana on se, mitkä asiat eniten vaikuttavat uskollisuuteen ja kuinka suuri vaikutus on henkilösuhteilla siihen. Tutkimuksessa selvitetään myös perustuuko sitoutuminen tunneperäiseen vai ostokäyttäytymiseen perustuvaan uskollisuuteen. Nordea suorittaa vuosittain asiakastyytyväisyyskyselyjä asiakasryhmilleen, myös tutkittavalle ryhmälle. Avainasiakkaiden uskollisuus on tärkeä asia, koska juuri tämän asiakasryhmän pitämiseksi tehdään eniten toimia mutta asiakkaiden ajatuksia ei ole tutkittu syvällisemmin. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluina sekä Avainasiakkaille että henkilökohtaisille pankkineuvojille, jotka heidän kanssaan asioivat. Tutkimuksen tulokset analysoidaan määriteltyjen teemojen mukaisesti.

## 2 ASIAKASUSKOLLISUUS

Tässä luvussa perehdytään asiakasuskollisuuden käsitteisiin eri näkökulmista ja siihen vaikuttaviin tekijöihin teoriapohjalta. Henkilösuhteiden ja palvelun laadun vaikutusta asiakasuskollisuuteen pohditaan myös. Tarkastelussa ovat asiakasuskollisuuden vaikutukset kannattavuuteen hyvässä ja pahassa. Viimeisenä käsitellään asiakasohjelmia.

### 2.1 Asiakasuskollisuuden määritelmä

*”Asiakasuskollisuutta on, kun asiakkaan harkitsemien vaihtoehtojen joukossa ei ole vahvasti edustettuina muita palveluorganisaatioita ja asiakas käyttää useimmiten organisaation palveluja – kutsuen organisaatiota omaksi lentoyhtiökseen, omaksi pankikseen, omaksi matkatoimistokseen.”*

Asiakasuskollisuuden määritelmä. (Lämsä & Uusitalo 2002, Dube & Shoemakerin mukaan)

Useimmissa tutkimuksissa näytetään olevan yhtä mieltä siitä, että asiakasuskollisuus on tärkeää, mutta käsitys uskollisesta asiakkaasta vaihtelee. Toiset näkevät uskollisuuden käsitteenä, joka kuvaa lopputulosta; yhdessä pysytään vaikka se ei olisi kannattavaa. Toisaalla kuvataan uskollisuutta asiakkaan luottamuksella niin, että ajan myötä yksi yritys tyydyttää täysin – tai suurimmaksi osaksi – asiakkaan tietyn alan palveluja koskevat tarpeet. (Blomqvist, Dahl & Haeger 1993, 117)

Asiakasuskollisuus on kuitenkin monitahoinen ilmiö. Se ei välttämättä ole tila, jossa asiakas joko on tai ei ole, vaan uskollisuutta on monenlaista. Yleensä vaikkapa ravintolassa usein usein asioivaa asiakasta pidetään uskollisena, vaikka ei tiedetä kuinka paljon hän käyttää muiden ravintoloiden palveluja. Asiakasuskollisuudelle ei löydy yhtä oikeaa määritelmää, joka sopisi kaikenlaisille asiakkuuksille. Yritykset kokevat uskollisuuden termin eri tavoilla ja mittaavat sitä erilaisilla

menetelmillä. Tällöin eri organisaatioiden uskollisuusasteita ei voida helposti vertailla toisiinsa. Asiakasuskollisuus voidaan jakaa brandi – ja asiakasuskollisuuteen uskollisuuden kohteen perusteella. Uskollisuus terminä on menettänyt merkitystään yritysten silmissä asiakastyytyväisyyden tieltä. Kuitenkin tämä on merkityksellinen seikka, mikäli organisaatio mieli sitouttaa asiakkaitaan. (Ylikoski 1999, 174)

*Asiakkuudeksi* tai *asiakassuhteeksi* voidaan kuvata sosiaalisia rakenteita taloudellisten osapuolten, yleensä myyjän ja ostajan, välillä, jotka muuttuvat ja kehittyvät ajan myötä. Asiakassuhde on aina vaihdantasuhde, tosin vaihdanta voi olla luonteeltaan ja sisällöltään erilaista. Asiakassuhteet ovat usein kahden osapuolen välisiä, mutta suhteita voi olla kuitenkin kolmen tai useammankin osapuolen välillä. (Tikkanen 2005 33-35)

Vaikka asiakasuskollisuus monesti juontaa juurensa asiakkaan tyytyväisyydestä, ei näitä käsitteitä tule sotkea toisiinsa. Uskollinen asiakas ei välttämättä ole tyytyväinen, eikä tyytyväinen asiakas täysin uskollinen (Ylikoski 1999, 173-174). Asiakastyytyväisyys, luottamus ja sitoutuminen ovat kuitenkin uskollisuuteen läheisesti liittyviä käsitteitä. Joidenkin tutkimusten mukaan asiakasuskollisuuden ylläpitäminen ja vahvistaminen vaatii täydellistä asiakastyytyväisyyttä. Tutkimuksissa on kuitenkin jätetty huomiotta se, että uskollisuus voi olla erilaisten tekijöiden aiheuttama, eikä se välttämättä aina johdu suoraan asiakastyytyväisyydestä tai asiakkaan halusta olla uskollinen kyseiselle yritykselle. Asiakastyytyväisyys ei siis aina johda suoraan uskollisuuteen. (Paavola 2006, 53)

Asiakasuskollisuuden määritelmä on perinteisesti sisältänyt asiakkaan käyttäytymisen tai mentaalisen eli tunneperäisen tilan tai näiden yhdistelmän. Uskollisuus perustuu erillisten kehitysvaiheiden läpi kulkevaan asiakkuuteen. (Paavola 2006, 40). Uskollisuutta voidaan siis tarkastella ainakin kahdesta eri näkökulmasta. Uskollisuus on käyttäytymistä ja toisaalta tunneperäistä sitoutumista. Asiakkaat voivat toimia samanaikaisesti kummankin mallin mukaisesti, tai ilmentää vain toista. (Lämsä & Uusitalo 2002, 69)

Käyttäytyminen ilmenee ostokäyttäytymisenä kun asiakas ostaa säännöllisesti saman tuotteen tai palvelun samalta palveluntarjoajalta ja kun palvelu on hänelle mieleinen, on kyseessä silloin myös tunneperäisyyteen perustuva uskollisuus. Käyttäytymiseen perustuvan uskollisuuden ongelmana on se, että tunnesiteen puuttuessa uskollisuus on pinnallista. Tunneperäisen uskollisuuden ongelmana taas nähdään se, ettei palveluun tunnetasolla sitoutunut henkilö välttämättä osta palvelua. (Lämsä ym. 2002, 69-70)

Ostokäyttäytyminen kertoo monentyyppisestä uskollisuudesta. Asiakkaat, jotka suosivat vain yhtä yritystä tai brandia kerrallaan, ovat *hard loyals* –asiakkaita. Jonkin aikaa jotain merkkiä suosivat ovat *soft loyals* –asiakkaita. On myös ostopaikan tai merkin vaihtajia, jotka ovat uskollisia muutamalle saman alan yritykselle tai ostopaikalle ja heitä kutsutaan *shifting loyals* –asiakkaita. Hyvin vaihtelunhaluiset asiakkaat, jotka eivät ole uskollisia kellekään tai millekään, ovat *switchers* –asiakkaita. (Bergström & Leppänen 2004, 431)

Asiakkaan ostotiheydestä voidaan päätellä useilla aloilla paljonkin asiakkaan uskollisuudesta. Tietyillä palvelualoilla ei tätä tulisi kuitenkaan nostaa kovin korkeaksi kriteeriksi asiakkuutta arvioitaessa, esimerkiksi nykYTEknologialla asiakkaalla ei ole usein tarvetta asioida henkilökohtaisesti esimerkiksi pankissa tai vakuutusyhtiössä. Tällöin pitäisi ottaa huomioon myös muu kuin henkilökohtainen asiointi. (Arantola 2003, 121)

Uskollisuuden lujutta parhaiten kuvaavat asiakkaan tunneperäiset sidokset yritykseen tai tuotteeseen. Varsinkin aloilla, joissa kanta-asiakkuus perustuu henkilösuhteisiin, nämä siteet saattavat muodostua yksinomaan tärkeimmäksi kriteeriksi, jolla asiakas valitsee yrityksen jossa asioi. Tunneperäisiin siteisiin lukeutuvat myös arvomaailmaan liittyvät asiat, kuten ekologinen toiminta ja yrityksen arvot. (Pöllänen 1995, 58-59)

Luottamusta pidetään suhdemarkkinoinnissa pitkäaikaisten suhteiden kulmakivenä, johon vaikuttavat asiakkaan uskomukset yrityksen tai yhteyshenkilön luotettavuudesta, turvallisuudesta ja rehellisyydestä. Voidaankin pohtia, onko



todellista merkitystä sillä, kuinka rehelliset aikeet yrityksellä todella on vai sillä, miten asia esitetään asiakkaalle ja miten hän sen kokee. (Paavola 2006, 60-61).

Asiakkaan uskollisuuden analysoinnissa voidaan käyttää useita eri kriteerejä. Kuitenkin on tehokkainta arvioida asiakkuutta usealla eri kriteerillä yhdistetysti. Yleisimmin käytettyjä kriteerejä palveluyrityksessä ovat suhteen kesto, yrityksen asiakasosuus, asiointitiheys sekä tunneperäiset siteet yritykseen tai asiakasvastuulliseen henkilöön. Palvelualoilla kilpaillaan nykyään enemmän myös rahallisilla eduilla, koska asiakkaat ovat erittäin hintatietoisia ja vertailevat aktiivisesti eri palvelujen hintoja. (Pöllänen 1995, 56)

Tyytyväisyys palvelun laatuun näyttää edistävän kovasti asiakkaan halukkuutta jatkaa suhdetta ja näin ollen vaikuttaa siltä osin asiakkaan uskollisuuteen. Uskollisuus ei kuitenkaan suoraan johdu pelkästään siitä, vaan vaikuttavia tekijöitä on useita. Kuitenkaan asiakastyytyväisyyttäkään ei tule vähätellä, koska tyytyväinen asiakas kokee tarvetta uusintaostoihin useammin kuin tyytymätön asiakas. On myös päätelty, että yrityksen on edettävä hyvänä pidettyä ja hyväksytyä palvelua edemmälle, jos aikovat saada asiakkaansa uskollisiksi. Asiakkaiden tulee tuntea, että he voivat luottaa yritykseen kaikissa suhteissa ja kaikkina aikoina. (Grönroos 2003, 180-181)

Mitä kauemmin asiakassuhde on kestänyt, sitä varmemmin voidaan olettaa sen jatkuvan vähintään samantasoisena. Näin ei kuitenkaan palveluyrityksessä aina ole. Jos yritys ei hoida jotakin kriittistä asiaa tai tapaamista hyvin, on asiakkaan suhteellisen helppoa vaihtaa palveluntarjoajaa. Kanta-asiakassuhteen määrittely on yrityksen oma segmentointiratkaisu, johon vaikuttavat yrityksestä riippuen esimerkiksi asiakkaan ostotiheys, asiakassuhteen kesto ja asiakkaan kokonaiskannattavuus. Mitä väljemmät kanta-asiakkuuden kriteerit ovat, sitä suurempi osa yrityksen asiakkaista on kanta-asiakkaita. (Pöllänen 1995, 56, 18)

### *Uskollisuus asiakkaan näkökulmasta*

Asiakkaat näkökulmasta voidaan määritellä uskollisuudelle erilaisia teemoja ja luokituksia. Asiakas voi kokea uskollisuuden jopa vankilana, joka sitoo ja rajoittaa häntä jolloin asiakas kokee syyllisyyttä asioinnista muualla. Tällainen tilanne voi syntyä, jos esimerkiksi asiakkaan suhde yhteyshenkilöön yrityksessä on erittäin tiivis eikä asiakas näe ulospääsyä tilanteesta. Toisaalta asiakas voi olla tietoisesti uskollinen, mikä merkitsee että asiakas vertailee ja tiedostaa mahdollisuuden hävitä, mutta asiakkaan uskollisuus tällöin on voitettua ja asiakas on uskollinen omasta tahdostaan. (Paavola 2006, 116, 118)

Tapana uskollisuus merkitsee sitä, että asiakas voi olla niin rutinoitunut asioimaan tietyn yrityksen kanssa esimerkiksi lapsuudesta asti tai asiointi on yrityksessä niin helppoa, ettei asiakas vaihda. Toiset asiakkaat näkevät uskollisuuden pelinä, jolloin se on mahdollisuus hyötyä ja houkuttimena voi olla jokin etuus tai bonus, jonka asiakas saa. Sosiaalista uskollisuutta asiakas kokee, kun hänelle merkitsevät esimerkiksi yrityksen imago ja arvot ja ajatus omasta vaikuttamisen mahdollisuudesta ja samaistumisesta tekemällä valintoja. (Paavola 2006, 116-117)

Palvelujen kustannukset tai vastaavasti palveluista saavutettavat edut ovat uskollisuuden kriteerejä asiakkaan näkökulmasta. Asiakkuusedut ovat asiakkaan mielessä sellaisia etuja, joita hän saa tavallisen palvelutason päälle sen vuoksi, että hän on hyvä asiakas, kanta-asiakas. (Arantola 2003, 121)

### *Asiakassuhteen sidokset*

Asiakassuhteessa etenkin palvelualoilla tärkeitä tekijöitä ovat asiakkaan ja myyjän väliset sidokset. Ne ovat ajassa kehittyviä osapuolia toisiinsa sitovia rakenteita, jotka ovat joko *konkreettisia* sidoksia tai *kognitiivisia* sidoksia. Konkreettiset sidokset voivat sisältää mitä tahansa osapuolia toisiinsa sitovia tekijöitä tai elementtejä, kuten tietojärjestelmiä, sopimuksia ja ihmisten välistä kommunikaatiota. Kognitiivisia sidoksia taas ovat osapuolten ajatukset yhteistyöstä ja

konkreettisista sidoksista. Näin siis myös sidokset ovat jaettavissa todellisiin ja tunneperäisiin sidoksiin. (Tikkanen 2005, 41-42)

Sidokset voidaan jakaa myös taloudellisiin, sosiaalisiin ja rakenteellisiin siteisiin. Taloudellisia siteitä voivat olla esimerkiksi edut ja alennukset, kun asiakas kuuluu tiettyyn asiakasohjelmaan. Sosiaalisia siteitä taas muodostuu henkilökohtaisissa kontakteissa, kuten asiakastapaamisissa. Rakenteelliset siteet ovat kun tarjotut palvelut auttavat ratkaisemaan asiakkaan ongelmia, kuten yhteensovitetut tietojärjestelmät. (Lämsä ym. 2002, 133-134)

### *Suhdekustannukset*

Suhdekustannuksilla tarkoitetaan asiakkuudesta koituvia kustannuksia palvelun varsinaisen hinnan lisäksi. Nämä kustannukset muodostuvat asiakkaan mielessä usein tärkeämmäksi kuin varsinainen rahallinen kustannus. Näiden kustannusten tulisi olla mahdollisimmat huomaamattomat jotta asiakas olisi uskollisempi. Kustannukset jaetaan välittömiin, välillisiin ja psykologisiin suhdekustannuksiin. (Grönroos 2003, 188-190)

Välittömät kustannukset ovat niitä, joihin asiakas on varautunut etukäteen ja ne ovat suoraa seurausta yrityksen tarjoamasta ratkaisusta. Tällaisia kustannuksia ovat esimerkiksi pankkitilin kuukausittaisesta tiliotteesta koitua kustannus. Välillisiä kustannuksia aiheutuu, kun asiakkaan on käytettävä resursseja ja aikaa siihen, mikä johtuu yrityksen laadullisista puutteista kuten esimerkiksi tilanne, jossa tiliote ei täsmää ja asiakkaan on selvitettävä asia. Psykologiset kustannukset syntyvät, kun asiakas kokee luottamuspulaa tiliotteen virheen vuoksi ja tuntee huolta asioidensa hoitamisesta. (Blomqvist ym. 1993, 148-150)

## 2.2 Henkilösuhteiden merkitys

Yrityksen fyysisen ja henkisen pääoman rinnalla henkilösuhteet ja niinkutsuttu sosiaalinen pääoma tunnustetaan yhä useammin arvokkaaksi voimavaraksi. Kaupanteko on aina myös sosiaalinen tapahtuma, johon oman osansa tuovat yksilöt omine persoonan piirteineen. Etenkin palvelualoilla, joissa fyysistä tuotetta ei välttämättä ole, merkitsevät henkilösuhteet ja mahdollinen yhteyshenkilö entistä enemmän. Aloilla, joilla palvelut tai tuotteet ovat samankaltaisia ja –arvoisia, vaikuttavat usein lisätujen ohella ihmisten välinen kommunikaatio. (Grönroos & Järvinen 2001, 208)

Yhteenkuuluvuus asiakkaan ja yhteyshenkilön välillä on erittäin tärkeä. Monesti ongelmallisissa tilanteissa juuri henkilösuhteet ovat se viimeinen asia, joka vaikuttaa siihen kuinka tilanne päättyy. Jos asiakas tuntee yhteenkuuluvuutta yhteyshenkilön kanssa, on myönteiseen lopputulokseen pääseminen usein helpompaa ja jopa yrityksen kannalta edullisempaa. Tällöin puhutaan henkilökemioista ja jos nämä sopivat yhteen, on onnistuttu yhteyshenkilön valinnassa. (Lehtinen 2004, 195)

Palveluyrityksessä on tärkeää erottaa, onko asiakas uskollinen yritykselle vai ainoastaan yhteyshenkilölleen. Varsinkin kanta-asiakkaat, joilla on oma yhteyshenkilö, ovat lojaaleja yhteyshenkilöönsä kohtaan ja tämän siirtyessä esimerkiksi toisen yrityksen palvelukseen, on asiakas valmis vaihtamaan yritystä yhteyshenkilön mukana. Uskollisuutta yritystä kohtaan voidaan kohentaa antamalla useamman kuin yhden yhteyshenkilön asioida saman asiakkaan kanssa. Tämä tosin vaatii toimivia asiakkuudenhallintajärjestelmiä, jotta jokainen yhteyshenkilö pysyy ajan tasalla asiakkaan tiedoissa eikä asiakas näin turhaudu. (Blomqvist ym 1993, 119)

Palvelutapahtumassa kohtaavat kaksi asiantuntijaa: myyjä oman alansa asiantuntijana ja asiakas oman asiansa asiantuntijana. Myyjän tehtävä on etsiä ratkaisu asiakkaan tarpeeseen, mutta lisäksi on tunnettava oman yrityksen strategia, toimintamalli ja prosessit. On siis tiedettävä, mikä yrityksessä on mahdollista ja mikä ei.

Tämä vaatii asiansa osaavaa ja vuorovaikutustaitoista henkilöstöä. Se, kuinka uskottavasti asiakaspalvelija asiakkaalle esiintyy, vaikuttaa asiakkaan yritystä kohtaan tuntemaan luottamukseen. (Lämsä ym. 2002, 123)

Ihmisten väliset sidokset ovat keskeisiä asioita palveluyrityksessä. Ihmiset ovat niitä, jotka tuntevat, eivät organisaatiot. Syntyäkseen ihmisten väliset sidokset vaativat henkilökohtaisia kontakteja sekä tapaamisia, koska nykyään monesta paikasta tutuksi tulleen call center – tyyppisen asiakaspalvelun kautta näitä on lähes mahdotonta muodostaa. (Lehtinen 2004, 141)

### 2.3 Palvelun laadun merkitys

Asiakkaalle on tärkeää, *mitä* hän saa vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa, mutta myös *se, miten* hän saa sen. Se mitä asiakas saa, on teknistä laatua ja sitä, miten hän palvelun saa, kutsutaan toiminnalliseksi laaduksi. Toisin kun teknistä laatua, toiminnallista laatua ei voida arvioida yhtä objektiivisesti vaan siihen vaikuttaa suurimmalta osalta se, miten asiakas kokee sen. (Grönroos 2003, 101)

Palvelun merkitys on kasvanut voimakkaasti. Palvelualoilla organisaatioiden on yhä vaikeampaa erottua toisistaan ydinpalvelun avulla. Siksi palvelun laadusta on tullut merkittävä kilpailukeino. Palvelun laadulla houkutellaan uusia asiakkaita sekä pyritään erottumaan kilpailijoista. Asiakas on laadun tulkitsija, ja laatua tulisikin aina katsoa asiakkaan näkökulmasta. Laatu muodostuu kahdesta tekijästä, siitä mitä asiakas on saanut prosessin päätyttyä ja miten varsinainen palveluprosessi sujui. (Ylikoski 1999, 117-118)

Palvelut ovat usein monimutkaisia, jolloin palvelun laatukin on väistämättä monisäikeinen asia. Palvelut koostuvat prosesseista, joihin asiakas itsekin osallistuu. Palvelun laatua ei voida siis määritellä pelkästään palveluorganisaation ja palveluhenkilöstön perusteella. (Grönroos 2003, 98)

Palvelun laatu koostuu viidestä eri ulottuvuudesta, joita ovat varmuus, palveluvalmius, luottamus, asiakkaan henkilökohtainen huomioiminen ja fyysiset puitteet. Varmuuteen liittyy lupauksen täyttäminen ja suhteen jatkuvuus. Palveluvalmius koostuu henkilöstön palveluhalukkuudesta ja palvelutilanteen sujuvuudesta. Luottamuksen aikaansaamiseksi vaaditaan luottamuksellinen suhde asiakkaaseen. Asiakkaan kunnioitus ja yksilöllisten tarpeiden huomioiminen ovat tärkeitä kuten myös palveluorganisaation fyysiset ja ulkoiset puitteet. Ulottuvuuksia ei voida listata ehdottomaan tärkeysjärjestykseen, koska eri asiakkaat arvostavat eri asioita ja tällöin on huomioitava jokaisen asiakkaan yksilölliset tarpeet. (Lämsä ym. 2002, 60)

Asiakkaiden odotukset palvelun laadusta ovat kaksitasoisia. Ensimmäinen asiakkaalla on odotus hänelle riittävästä palvelusta ja toisaalta siitä, minkälaista palvelua hän haluaisi saada. Näiden tasojen väliin jäävä alue on asiakkaan näkökulmasta hyväksyttävän palvelun alue. Palveluyritysten tulisi päästä vähintään asiakkaan odottamalle tasolle, mutta mieluiten halutulle tasolle tai sen yli. Nykytrendi on tarjota asiakkaalle jotain, mitä hän ei vielä tiedä tarvitsevansa ja näin ylittää asiakkaan odotukset ja toiveet. (Ylikoski 1999, 121)

Asiakkaan odotukset eivät kuitenkaan ole kiinteitä, vaan muuttuvat jatkuvasti. Hyväksyttävän palvelun rajat liukuvat ylös tai alas enemmän kuin asiakkaan toivoma taso. Hyväksyttävän palvelun rajan liikkuvuus perustuu asiakkaan aiemmin saamaan palveluun sekä asiakkaan omaan käsitykseen tilannetekijöistä, olosuhteista ja kilpailijoista. Toivetaso taas heijastaa asiakkaan yksilöllistä käsitystä palvelusta, lupauksista sekä ihmisten kertomuksista. (Lämsä ym. 2002, 53-55)

## 2.4 Asiakasuskollisuus ja kannattavuus

Uskolliset asiakkaat koetaan useimmiten tärkeiksi, mutta harva yritys panostaa asiakasuskollisuuden ja kannattavuuden välisen yhteyden tutkimiseen. Asiakasuskollisuus ja asiakasvaihtuvuus eivät ole täysin samaa tarkoittavia käsitteitä. On myös huomattava, että asiakasuskollisuus ei välttämättä johda suoraan kannattavuuteen. Tavoitteena onkin luoda pitkä ja uskollinen asiakassuhde, jonka päämääränä on tulla kannattavaksi pidemmällä aikavälillä. (Blomqvist ym. 1993, 152-155)

Asiakkaan kannattavuuden arvioinnissa tulee selvittää asiakkaan nykyarvo ja asioinnin laajuus, mutta etenkin kanta-asiakkuuksissa vielä tärkeämpää on selvittää kannattavuuspotentiaali tulevaisuudessa. Nykyarvo määräytyy asiakkaan tämän hetkisten palvelujen hinnasta, josta on vähennetty myynnistä aiheutuneet kustannukset. Mitä tarkemmin ja mitä pidemmältä aikaväliltä asiakkaan kannattavuutta seurataan, sitä arvokkaampaa tieto on, mutta sitä enemmän se toisaalta vaatii yrityksen laskentajärjestelmiltä. Useat järjestelmät keskittyvät lyhytnäköisempään kannattavuuden seurantaan, jolloin tiedosta ei ole paljon hyötyä tulevaisuuden asiakaskohtaisen potentiaalın arvioinnissa. (Pöllänen 1995, 52)

Asiakassuhteiden kannattavuustiedot antavat yrityksille keinon segmentoida olemassa olevan asiakaskunnan ja siten tehostaa markkinointi- ja palvelutoimintoja. Houkuttelevaa on pitää suuria tai tyytyväisiä asiakkaita kannattavimpina, mutta tämä voi johtaa vaarallisiin päätöksiin sillä näin ei läheskään aina ole (Grönroos 2003, 211).

Esimerkiksi pankkialalla on usein paljon tyytyväisiä, mutta täysin kannattamattomia asiakkaita. Tässä voidaan soveltaa Pareton 20/80 – sääntöä, jonka mukaan 20 % asiakkaista tuo 80 % yrityksen tuotosta ja vastaavasti 80 % tuo vain 20 % tuotosta (Storbacka ym. 2000, 46). On tärkeää huomata ero suurien kannattavien ja suurien kannattamattomien asiakkaiden välillä. Absoluuttinen mittaustulos saadaan, kun lasketaan asiakkuustulojen ja asiakkuuskustannusten erotus jolloin tulokseksi saadaan asiakassuhteen kannattavuus. Usein suuren

asiakkaan ollessa kyseessä, yrityksessä käytetään enemmän resursseja asiakkuuden hoitamiseen ja ylläpitämiseen, mistä taas koituu paljon kuluja. Näin ollen asiakas ei ole niin kannattava kuin ostojen perusteella voitaisiin päätellä (Storbacka & Lehtinen 2003, 30).

Pelkkä hinta ei ole pitkällä aikavälillä ainoa merkittävä kustannus. Välittömät, välilliset ja psykologiset suhdekustannukset ovat asiakkaalle yhtä tärkeitä. Pitkällä aikavälillä juuri nämä voivat aiheuttaa eniten kustannuksia. Kun asiakas vertailee eri palveluntarjoajien vaihtoehtoja, hän huomioi nämä kustannukset hinnan lisänä. Yrityksen luotettavuus asiakkaan silmissä näyttelee usein suurempaa osaa kuin tietyn palvelun hinta. Palvelun huonompi taso voi jopa olla syynä siihen, että hinta on alhaisempi. (Grönroos 2003, 188-190)

Kaikki asiakasuskollisuus ei välttämättä ole hyvää ja kannattavaa. Asiakas saattaa olla uskollinen yritykselle muusta syystä kun tyytyväisyydestä. Syynä saattavat olla maantieteelliset seikat jolloin asiakkaan saatavilla ei ole toista vastaavaa palvelua, tai pitkäaikainen määräaikainen sopimus josta on vaikeaa irrottautua ennen määräajan päättymistä. Syynä saattavat myös olla totutut tavat mikäli asiakas on aina asioinut saman palveluntarjoajan kanssa eikä ole tehnyt vertailua muihin. Asiakas saattaa olla kannattamaton sitä itse tiedostamattaan. Asiakkuus saattaa myös asiakkaan huomaamatta kääntyä hänelle kannattamattomaksi. On tärkeää siksi huomata asiakkuuden muut kustannukset, kuten suhdekustannukset. (Blomqvist ym. 1993, 153)

Asiakkaasta saattaa myös ajan myötä tulla niin vaativa, ettei kannattavuudesta yrityksen näkökulmasta voida enää puhua. Asiakas tuntee olevansa yritykselle niin tärkeä, että vaatii mahdottomia etuja. Tilanne voi muodostua varsinkin, jos asiakas kokeilee toisten yritysten palveluja ja saa hyviä tarjouksia. Asiakas saattaa kuitenkin unohtaa, että usein palveluntarjoajat tarjoavat huimia alennuksia asiakkuuden alussa jotka kuitenkin vähenevät ajan myötä kun asiakas sitoutuu yritykseen. (Storbacka ym. 1997, 109)



Joskus asiakkuus saattaa huonontua niin radikaalisti, että yrityksen on tehtävä päätös suhteen lopettamiseksi. Palvelualalla tämä sisältää useita hankaluuksia. Asiakkuuden päättäminen yrityksen aloitteesta olisi tehtävä niin, ettei asiakas tunne olevansa ei-haluttu. Tämä on tietyillä aloilla kuitenkin lähes mahdotonta. Esimerkiksi pankissa tai vakuutusyhtiössä ei tätä voida tehdä kuin irtisanomalla asiakkaan sopimukset, jolloin asiakkaalle on esitettävä päätökseen johtaneet syyt. (Blomqvist ym. 1993, 153)

Yleinen käsitys siitä, että asiakkuuden loppuminen on nopeampaa ja helpompaa kuin aloittaminen, ei usein pidä paikkaansa. Asiakkuuden loppumisessa on kaksi tietä. Asiakkuus voi loppua asiakkaan aloitteesta jolloin asiakas rakentaa suhdetta toiseen yritykseen. Lopetus voi tapahtua myös yrityksen aloitteesta. Yritys voi lopettaa asiakkuuden huomattuaan sen olevan arvoa tuottamaton, tämä voi tapahtua vaikka asiakkuus olisi kannattava. (Storbacka ym. 1997, 108)

Tilanteessa, jossa vaihtoehtona on ainoastaan asiakassuhteen tietoinen päättäminen, puhutaan *Beautiful Exitistä*, joka tarkoittaa kannattamattomaksi tai muuten tuottamattomaksi käyneen asiakassuhteen päättämistä pyrkien minimoimaan aiheutuvat haitat. Asiakkaat tekevät luonnollisesti lopettamispäätöksiä enemmän kuin myyjät. (Tikkanen 2005, 69)

Tärkeää on myös oppia menetetyistä tai lopetetusta asiakkuudesta. Loppuneita tai loppuvia asiakkuuksia arvioidessa voidaan tehdä päätelmiä siitä, kuinka arvokkaita nämä ovat ja oppia, miten toimia olemassa olevien asiakkaiden suhteen jotta nämä eivät joutuisi asiakkuuden elinkaaren loppuun. Jos asiakkuus päättyy asiakkaan aloitteesta, on tärkeää selvittää siihen mahdollisesti johtaneet syyt ja tapahtumat. Asiakassuhteen päättäminen tyylikkäästi vaatii rehellistä arviointia siitä, mitkä syyt ovat vaikuttaneet suhteen päättymiseen, kuten myös se, miten suhteen päättäminen on hoidettu. Päättämävaiheessa on huomioitava se ettei kumpikaan, asiakas tai palveluntarjoaja, menetä kasvojaan. Kun suhde päätetään tyylikkäästi, jää ovi auki mahdollisuuteen jatkaa asiakkuutta myöhemmin ja asiakkaan potentiaali säilyy. (Storbacka ym. 2001, 92)

## 2.5 Asiakkaan arvo ja potentiaali

Asiakkuuden arvoa tarkastellaan yleensä yrityksen näkökulmasta: mikä on asiakkuuden arvo tällä hetkellä ja mikä on tulevaisuuden arvopotentiaali. Jokaisella asiakkaalla on tulevaisuuden arvoa. Arvo voi olla suuri, pieni tai jopa negatiivinen. Negatiivinen arvo on siinä tapauksessa, että esimerkiksi asiakasyritys lopettaa toimintansa kokonaan. Kuluttajien kohdalla arvo on harvoin negatiivinen, koska esimerkiksi kuntosalilla käynnin lopettava asiakas on kuitenkin tulevaisuudessa potentiaalinen asiakas. Asiakkaan potentiaaliarvon arviointi on hankalaa, sillä se edellyttää itse asiakkaan ja hänen elämäntilanteensa tuntemista. Tämä on usein palvelualoilla mahdollista ainoastaan tiiviillä henkilösuhteella. (Lehtinen 2004, 123-135)

Asiakasosuus on keskeinen käsite tarkastellessa asiakkaan potentiaaliarvoa. Lähtökohtana on, että asiakasosuus tulisi maksimoida. Asiakasosuus kertoo yrityksen osuuden asiakkaan kokonaisuudesta verrattuna kilpailijoihin. Täysin uskollinen asiakas keskittää kaiken asiointinsa yritykseen. Asiakasosuus on käyttökelpoinen analysointikriteeri asiakasuskollisuudessa, mutta voi olla vaikeaa saada täysin luotettava tulos koska aina ei ole mahdollista saada tietoa asiakkaan asiointista muualla. Usein nämä tiedot arvioidaan erilaisten tutkimusten perusteella. (Pöllänen 1995, 58)

Luodakseen uskollisia asiakassuhteita, yrityksen on tavoiteltava mahdollisimman suurta osaa asiakkaan lompakosta. Asiakassuhde on perinteisesti vaihdantasuhde, mutta rahan lisäksi voidaan siihen liittää muitakin tekijöitä. Palvelualoilla asiakkaan rooliin usein kuuluu olennaisesti myös rahan lisäksi panostaa aikaa suhteeseen. (Storbacka ym. 2002, 47)

Tunneperäinen sitoutuminen tuo myös aivan erilaista ulottuvuutta asiakassuhteeseen. Mitä syvempi tunne suhteessa vallitsee, siis kuinka suuri osa asiakkaan sydäimestä yrityksellä on, sitä kestävämmäksi asiakassuhde koetaan. Tunne on myös luonnoltaan pitkäkestoinen ja voisi sanoa, että palveluyrityksessä uskollisuuteen vaaditaan myös jonkinlaista tunnetta. Myös osuus asiakkaan

ajatuksista merkitsee, se mitä asiakas ajattelee yrityksestä ja sen palveluista ja miten hän perustelee ostopäätöksensä. Mitä isompi osuus asiakkaan ajatuksista yrityksellä on, sitä todennäköisemmin asiakas päätyy tekemään ostopäätöksensä yrityksen hyväksi. (Storbacka ym. 2002, 42, 45)

Jos yrityksellä on paljon kannattamattomia asiakkaita, tulisi asiakaskanta analysoida. Usein kannattamattomien asiakkaiden potentiaali on suuri. Kannattavuuspotentiaalilla tarkoitetaan asiakkuuden mahdollisuuksia ja potentiaalia tulevaisuudessa. Yrityksen on tutkittava, mikä sen toiminnoissa rohkaisee asiakasta kannattamattomaan käyttäytymiseen. Kannattamattomuudelle on periaatteessa useimmiten kolme syytä: volyyymi, työ ja hinta. Kannattavuusanalyysit osoittavat usein, että kannattamattomat asiakkuudet ovat kannattamattomia hinnoitteluongelmien vuoksi. Suuren volyymin omaavat asiakkaat saavat tuntuvia hinnanalennuksia, mutta toisaalta heidän palvelemiseensa uhrautuu enemmän resursseja. (Storbacka ym. 2000, 51-52)

Asiakkuuden arvon määrittely voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen; *faktuaaliseen* eli faktoihin perustuvaan määrittelyyn ja *evaluaatioon* pohjautuvaan, eli arviointiin perustuvaan määrittelyyn. Faktuaalisessa määrittelyssä huomioon otetaan ainoastaan faktat, jotka löytyvät esimerkiksi yrityksen kirjanpidosta sekä dokumentoinnista. Evaluaatioon perustuvassa määrittelyssä arvo pohjautuu asiakkaan arvon arviointiin sellaisten ulottuvuuksien pohjalta, joita on vaikea dokumentoida. Tällaiset arvot ovat usein ainoastaan asiakasvastuullisen yhteyshenkilön selvitettävissä. (Lehtinen 2004, 123-124)

On kuitenkin huomattava, että asiakkaan arvo ei ole aina sama vaan se saattaa vaihdella huomattavastikin eri tilanteissa ja aikoina. Uudet asiakkaat ovat usein pitkään kannattamattomia ja tämä muuttuu usein asiakkuuden kehittyessä. Nämä seikat on otettava huomioon laskettaessa arvoa, ja se voidaankin laskea käyttämällä elinikäistä arvoa. Näiden laskeminen antaa yritykselle tietoa, mitkä asiakkaat ovat elintärkeitä ja joiden menettäminen vaikuttaisi eniten. Tämä perustuu luonnollisesti osittain arviointiin koska tulevaisuutta on usein vaikea ennustaa. (Grönroos 2003, 209-210)

Ei kuitenkaan ihan riitä, että asiakkaan arvo ja potentiaali määritellään, vaan tiedot tulisi hyödyntää mahdollisimman hyvin. Tällainen asiakkuuksien johtaminen vaatii pitkäaikaista sitoutumista ja molempia osapuolia tyydyttävää ratkaisua. Tämän vuoksi asiakas tulisi aina ottaa mukaan suunnitteluun ja yhdessä etsiä mahdollisuuksia niin, että suhde tuottaisi arvoa molemmille osapuolille ja potentiaali hyödynnettäisiin mahdollisimman tarkoin. (Storbacka ym. 2000, 120)

## 2.6 Asiakasohjelmat

Asiakasohjelmat ovat eräs keino sitouttaa asiakkaita. Etuja tarjotaan määritellyt kanta-asiakkaan kriteerit täyttävälle asiakkaalle. Asiakasohjelmien edut voivat olla sekä ostoperusteisiin vetoavia rahallisia etuja että emotionaaliin ostoperusteisiin vetoavia arvostusetuja. Etujen tavoitteena on kanta-asiakkaan ostojen ja palvelujen käytön tihentäminen. Etujärjestelmiä on useita erilaisia bonusjärjestelmistä asiakaskerhoihin. Useimmiten etujen käyttö edellyttää liittymistä ohjelmaan. (Pöllänen 1995, 67-68)

Asiakasohjelmat ja –kerhot vaikuttavat asiakkaan motivaatioon ryhtyä suhteeseen yrityksen kanssa, kun odotettavissa olevat edut ovat kustannuksia suuremmat. Tällaisia etuja saattavat olla varmuus ja kustannusten väheneminen. Asiakkaan vertaillessa eri yritysten samanlaisia tai samankaltaisia palveluja, lisäedut ovat suuri kilpailuetu. (Blomqvist ym. 2003, 129)

*Asiakaskanta-analyysi* on hyvä keino luokitella asiakkaat esimerkiksi ohjelmaan kuuluviin ja ohjelman ulkopuolisiin asiakkaisiin. Asiakaskanta-analyysillä tarkoitetaan asiakkaiden ryhmittelyä erilaisten kriteerien perusteella. Kriteereitä voivat olla esimerkiksi asiakkaan kokonaiskannattavuus, asioinnin määrä ja tiheys ja asiakkuuden kesto. Asiakaskanta-analyysin avulla yritys voi luokitella asiakkaat etuohjelmansa mukaisesti. Toimivan ohjelman avulla voidaan saada kannattamattomia asiakkaita innostumaan ja näin muuttumaan kannattaviksi. (Storbacka ym. 2000, 43)

Monet yritykset eri aloilla ovat havainneet sitouttamisen asiakasohjelmien kautta hyväksi keinoksi luoda asiakasuskollisuutta ja toisaalta palkita asiakkaita uskollisesta käyttäytymisestä. Asiakasohjelmia on monenlaisia ja alasta riippuen voidaan käyttää aggressiivista tai passiivista ohjelmaa. Ohjelmien erottelu ei kuitenkaan aina ole yksinkertaista. Tässä käytetään esimerkkinä kolmea ohjelmien perustyyppiä: hiljaista ohjelmaa, avointa ohjelmaa sekä affinity – ohjelmaa. (Arantola 2003, P.83-84)

Hiljaiset ohjelmat ovat tyypillisiä jatkuvissa asiakkuuksissa, kuten sanomalehdissä tai matkapuhelinoperaattoreissa. Hiljaiset asiakasohjelmat sisältävät piilotettuja toimenpiteitä. Ohjelmassa ei usein käytetä mitään näkyvää tunnusmerkkiä asiakkuudesta, kuten asiakaskorttia tai kanta-asiakas –termiä. Asiakas usein ei edes tiedä olevansa ohjelmaan kuuluva asiakas, varsinkin jos ohjelma on automaattinen eikä ilmoita asiakkaalle tämän liittämistä asiakasohjelmaan. (Arantola 2003, P.83-84).

Avoimet ohjelmat ovat nimensä mukaisesti julkisia ja ohjelmalla on usein nimi. Asiakkaaksi liitytään, tai yrityksen aloitteesta kutsutaan tiettyjen kriteerien täyttyessä. Tutkimusten perusteella avointen ohjelmien asiakkaat ovat kiinnostuneempia kuin automaattisesti ohjelmaan liitetyt asiakkaat, jotka eivät usein edes tiedä olevansa asiakasohjelmassa mukana. Avoin ohjelma voi olla myös automaattinen, mutta näin ollessa asiakkaan tietoon saatetaan hänen liittymisestään esimerkiksi kirjeellä tai puhelimitse. (Arantola 2003, P.84-86)

Affinity – ohjelmassa asiakkaan ja yrityksen välissä toimii kolmas osapuoli, niinkutsuttu partneri. Affinity – suhteessa asiakas on uskollinen partnerille ja yritys saa osan sitoutuneisuudesta. Tyypillisiä partnereita ovat yhdistykset, järjestöt sekä urheiluseurat. Esimerkkinä Nordea tarjoaa ammattiliittojen jäsenille Mastercard-korttia ammattiliiton jäsenkortti-ominaisuudella sekä Plussakortti-ominaisuudella varustettua Visa Electronia. Affinity-suhteessa kolmas osapuoli voi myös toimia vain suosittelijana tai palkitseminen jaetaan kuluttajan ja partnerin kesken. (Arantola 2003, P.88).

Asiakasohjelmat voidaan jakaa myös etujen mukaan. On niitä ohjelmia, jotka tarjoavat pääasiallisesti lisäarvoa, eli lisäpalveluja, kuten ilmaisen lehden hotellihuoneen yhteydessä, ja määräalennuksia tarjoavia ohjelmia, kuten parturissa joka kymmenes leikkaus puoleen hintaan. Kuitenkaan kaikki asiakasohjelmat eivät tarjoa pelkästään lisäarvoa tai alennusta vaan usein ohjelma sisältää molempia etuuksia. (Blomqvist ym. 1993, 130)

Onnistuakseen asiakas- tai etuohjelman on palvelualalla oltava rakenteeltaan *kumulatiivinen* ja *progressiivinen* eri etutasoilla. Kumulatiivisuus tarkoittaa sitä, että asiakkaan ostojen määrää tarkastellaan kokonaisostojen mukaan tietyllä aikavälillä eikä esimerkiksi kertaostoina. Progressiivisuudella tarkoitetaan sitä, että etujen arvo nousee asiakkaan siirtyessä asiakasohjelman seuraavalle tasolle asioinnin lisääntyessä tai vastaavasti vähenee asiakkaan siirtyessä alemmalle tasolle asioinnin vähentyessä. Erittäin toimiva asiakasohjelma on, kun siirtyminen tasolta toiselle on automaattista eikä näin vaadi henkilöstön resursseja asiakkuuksien seuraamiseen. (Pöllänen 1995, 66-68)

### 3 PANKKIEN ASIAKASUSKOLLISUUS

Tässä luvussa käsitellään asiakasuskollisuutta edelleen teoreettisesta näkökulmasta, mutta erityisesti liittyen pankkiuskollisuuteen sekä suomalaisten pankkiasiointiin. Lähteinä on käytetty suomalaisten pankkityytyväisyyttä ja –uskollisuutta käsitteleviä tutkimuksia. Lisäksi luvussa käydään pintapuolisesti läpi Suomessa toimivien suurimpien pankkien kuluttaja-asiakkaille suunnattuja asiakasohjelmia ja niiden edellytyksiä sekä niiden kautta saavutettavia etuja.

#### 3.1 Pankkikäyttäytyminen Suomessa

Suomen pankkimarkkinat ovat muuttuneet merkittävästi 1990-luvun alun jälkeen. Suurimpia muutoksia ovat olleet säästöpankkien osittainen häviäminen ja uusien pääasiassa ulkomaisten pankkien ilmaantuminen mukaan kilpailuun. Suurissa kaupungeissa markkinat ovat muuttuneet yhä kilpaillummiksi ja maaseudulla puolestaan entistä keskittyneemmiksi konttoriverkoston harventuessa. Kun pankkimarkkinoiden kilpailutilanne muuttuu, tulevat pitkän aikavälin asiakassuhteet yhä merkityksellisemmiksi. (Grönroos ym. 2001, 294)

Loppuvuodesta 2007 ilmestynyt pohjoismainen pankkiasiakkuutta käsittelevä tutkimus kertoo, että noin joka seitsemäs pankin asiakas haluaisi vaihtaa pankkia. Silti vain murto-osa todella tekee niin. Suomalaiset ovat siis yleisesti ottaen uskollisia pankeilleen, joidenkin tutkimusten mukaan vain 4,5 % suomalaisista siirtyy vuosittain toiseen pankkiin. Luku on yllättävän pieni verrattaen kuinka helppoa pankin vaihto on. Suomessa ei sovelleta minkäänlaisia ylimääräisiä sakkoja tai rangaistusmaksuja tilien tai muiden palvelujen lopetuksesta siirtäessä pankista toiseen. Pankille kirjoitettavien valtakirjojen myötä ei asiakkaan itse tarvitse lopettaa palvelujaan aikaisemmassa pankissa. Ainoa tilanne jossa kuluttajat yleensä todella vertailevat pankkeja, on asuntolainaa haettaessa. Tällöinkin usein vertailun kohteena ovat ainoastaan lainojen korot ja palvelumaksut. (EPSI Rating 2007)

Kalliit palvelumaksut näyttävätkin olevan suurin syy pankin vaihtoon Tapiola-ryhmän teettämän finanssialan palvelukuvatutkimuksen perusteella. Lainan edullisuus sekä lainojen korot nousivat toiseksi tärkeimmäksi syyksi. Vasta kolmantena oli huono palvelu, jonotus sekä joustavuuden puute. Pankin sijainti, imago, talletuskorot ja raha-asioiden keskittäminen saivat myös ääniä pankin valinnassa. Kotitalouksien palvelukokemuksista parhaat arvostamat kouluarvosanoilla 4-10 mitaten sai Paikallisosuuspankit (8,9), Säästöpankkien saamat keskiarvot olivat 8,8. Tapiolan arvostama oli 8,6, OP-ryhmän 8,5, Nordean 8,2 ja Sammon 8,3. Tutkimuksessa asiakkaat arvioivat omaa pääasiallista pankkia ilman vertailukohtia. Pankkien välillä ei suurta eroa ole arvostamisessa huomattavissa. (Tapiola-ryhmä 2006)

Vaikka kaikkien suomalaisten pankkien henkilöasiakkaiden tyytyväisyys on viime vuosina parantunut, sillä ei ole kuitenkaan ollut vaikutusta asiakkaiden uskollisuuteen - päinvastoin. Suomen pankkien yksityisasiakkaiden asiakasuskollisuusindeksi on tutkimuksen mukaan pudonnut vuosien varrella kokoajan. Tähän tekee Nordea kuitenkin poikkeuksen, koska ainoana pankkina tutkimuksessa Nordea paransi asiakasuskollisuusindeksiään vuodesta 2006 (taulukko 1). Asiakkaat kilpailuttavat pankkeja aikaisempaa hanakammin, mutta vaihtuvuus on kuitenkin pientä. (EPSI Rating 2007)

Suomen pankkien yksityisasiakkaat	Asiakasuskollisuusindeksi 2007	Asiakasuskollisuusindeksi 2006	Muutos vuodesta 2006
1. Handelsbanken	86,0	86,9	-0,9
2. Muut pankit	85,5	88,3	-2,8
3. OP-ryhmä	82,6	82,7	-0,1
4. Nordea	76,2	74,8	+1,4
5. Sampo	71,1	72,3	-1,2

TAULUKKO 1: Suomen pankkien asiakasuskollisuusindeksi (EPSI Rating 2007)



Kuitenkin viitteitä muutoksesta on ja varsinkin nuoret asiakkaat kilpailuttavat pankkien palvelua. Tutkimuksen mukaan vaikuttaa siltä, että pankeissakin lähdetään tänä päivänä siitä, että merkittävämpi asia ei niinkään ole pitkäaikainen asiakkuus vaan rahat, joita sinne tuodaan. Tämän huomaa myös pankkien asiakasohjelmista, jotka antavat suuremmat edut asiointiaan keskittävälle asiakkaalle riippumatta asiakassuhteen kestosta. Nuorista kilpailuttajista myös taistellaan pankkien välillä. Jatkossa uudet ikäluokat perivät vanhempiansa asuntoja ja muuta omaisuutta. Silloin varainhoito- ja sijoitusneuvonnalle on kysyntää. Eikä hinta välttämättä aina ole se, mikä ratkaisee. (EPSI Rating 2007)

### 3.2 Pankkien asiakasohjelmat

Lähes kaikki Suomessa toimivat vähittäispankit ovat ottaneet käyttöön jonkinlaisen asiakasohjelman kuluttaja-asiakkailleen. Nämä ovat kaikki esimerkkejä *avoimesta asiakasohjelmasta*, ja ovat pankeilla usein huomattavan samantyyppiset. Asiakas tietää kuuluvansa asiakasohjelmaan ja saa etuja, vaikka liikkuminen ohjelman eri tasoilla olisikin automaattista. Muutamalla pankilla on osuuskuntatyyppistä toimintaa, jossa asiakas maksaa tietyn osuusmaksun liittyessään asiakkaaksi ja saa sitä kautta etuja ja alennuksia.

Asiakasohjelmien samantapaisuus tuo pankeille paineita erottua jollain toisella tavalla. Monet pankit antavatkin ulkopuolisia etuja esimerkiksi vakuutusyhtiöiden tai muiden yhteistyökumppaneiden palveluissa. Toisaalta vakuutuspalveluja jossain muodossa tarjoavat jo lähes kaikki Suomessa toimivat suuret pankit. Seuraavassa käydään läpi suomalaisten pankkien asiakasohjelmia.

#### *Nordea Pankki Suomi Oyj*

Nordea on luonut asiakkailleen etuohjelman, jonka mukaan asioinnin kasvaessa asiakas saa ohjelmaan kuuluvia etuja ja alennuksia. Asiakas liikkuu etuohjelmassa aina asioinnin muuttuessa ollen joko Perusasiakas, Kanta-asiakas tai Avainasiakas. Perus-asiakkaalle ei ole mitään asioinnin määrään kohdistuvia

vaatimuksia. Kanta-asiakkaaksi pääsee keskittämällä 6 000 euroa säästöjä tai lainoja Nordeaan sekä valitsemalla kolme tuotetta 16:sta eri tuoteryhmästä. Avainasiakkaalla tulee olla 30 000 euroa säästöjä tai lainoja ja viisi eri tuoteryhmän tuotetta. Asiakasohjelma on avoin sekä progressiivinen. (Nordea 2008)

#### *OP-Pohjola – ryhmä*

OP-ryhmällä on käytössä omistajajäsenyys. Asiakas maksaa osuusmaksun liittyessään jäseneksi. Bonuksia kertyy automaattisesti kuukausittain bonusasiakkaalle, jolla on vähintään 5 000 euron edestä lainoja tai sijoituksia. Kun bonusasiakas eroaa pankista, saa hän osuusmaksun kokonaan takaisin. Päijät-Hämeen Osuuspankissa omistajajäsenyys maksaa 84,09 euroa. Osuusmaksu vaihtelee eri alueilla. Perusajatus on, että asiakas maksaa kaikista palveluistaan palvelumaksua, josta saa osan takaisin bonuksina erilliselle bonustilille. Mitä enemmän asiointia asiakas keskittää Osuuspankkiin, sitä enemmän bonusta hänelle kertyy. Bonuksia kertyy esimerkiksi lainoista, säästöistä ja sijoituksista. Osuuspankin ohjelma on avoin ja kumulatiivinen. (OP-Pohjola-ryhmä 2008)

#### *Sampo Pankki Oyj*

Sampo Pankki ei käytä tällä hetkellä mitään asiakasohjelmaa henkilöasiakkailleen. Palvelumaksut ovat samat kaikille asiointista riippumatta, joskin asiakaskohtaisia alennuksia voidaan myöntää esimerkiksi lainanhoito ja -perustamiskustannuksiin. (Sampo Pankki 2008)

#### *Tapiola – ryhmä*

Tapiolan asiakasohjelma on nimeltään Omaetu-ohjelma. Ohjelmassa on neljä tasoa. Asiakas kuuluu Omaetu-ohjelmaan, kun hänellä on yksi tai useampi tuote tai palvelu palveluvalikoimasta. Tapiola on jakanut palvelut viiteen ryhmään, ja asiakastaso määritellään asiakkaalla käytössä olevien palvelujen perusteella. Kun

asiakkaalla on tuotteita yhdestä ryhmästä, hän kuuluu etutasolle 1, kahdesta ryhmästä etutasolle 2 ja niin eteenpäin neljänteen tasoon asti. Omaetua eli alennusta saa vahinkovakuutuksista sekä säästö- ja eläkevakuutusten hoitokuluista, pankin verkkopalvelun kuukausimaksusta ja pankin korttimaksusta sekä rahastojen merkintäpalkkioista. Ohjelma on avoin ja progressiivinen. (Tapiola 2008)

### *Paikallisosuuspankit*

Paikallisosuuspankit (POP) ovat jäsentensä omistamia osuuskuntia. Jäsen saa pankkikohtaisia etuja, kuten pankkipalveluista perittävistä maksuista ja palkkioista alennuksia tai pankin yhteistyökumppaneiden alennuksia tai etuja. Jäseneksi liittyessä on maksettava pankkikohtainen osuusmaksu, joka Lahdessa toimivalla Lammin osuuspankilla on sata (100) euroa. Tämä vaihtelee eri alueilla. Bonusta kertyy pankin palvelujen, kuten laina-, talletus- ja sijoituspalvelujen käytöstä. POP-bonuksen idea on, että mitä laajemmin pankin palveluja käyttää, sitä enemmän bonusta kertyy. Kyseessä on avoin asiakasohjelma, joka on kumulatiivinen. (Paikallisosuuspankit 2008)

### *Helmipankki (entinen Säästöpankki)*

Helmipankista asiakasetuja saa keskittämällä varoja. Etuasiakkaaksi pääsee, jos talletusten keskisaldo on 12 kuukauden ajalta vähintään 10 000 euroa tai käyttötilin edellisen kuukauden alin saldo on vähintään 3 500 euroa. Silloin ei tarvitse maksaa palvelumaksuja esimerkiksi korteista ja verkkopankista. Kyseessä on avoin kumulatiivinen ohjelma. (Helmipankki 2008)

*Handelsbanken*

Handelsbankenilla ei ole erityistä asiakasohjelmaa, vaan hinnoittelu perustuu asiakaskohtaisiin hintoihin, jotka määritellään jokaiselle asiakkaalle erikseen. (Handelsbanken 2008)

Ohjelmat ovat pankeilla melko samankaltaisia. Kaikki asiakasohjelmat ovat niinsanottuja avoimia ohjelmia, joihin asiakas tietää kuuluvansa. Huomioitavaa on, ettei mikään ohjelmista ole sekä progressiivinen että kumulatiivinen vaan ainoastaan toinen. Myöskään lisäarvoa ja määrälennuksia kumpaakin tarjoavaa ohjelmaa ei pankeista löytynyt, vaan ohjelmista saa ainoastaan toisen edun. Lisäarvoa tarjoaa ainoastaan Osuuspankki, joka maksaa bonuksia. Määrälennuksia puolestaan tarjoavat kaikki muut pankit joilla on käytössään asiakasohjelma.

## 4 CASE: NORDEAN AVAINASIAKKAIDEN USKOLLISUUS

Tässä luvussa esitellään aluksi tutkimuksen kohteena oleva yritys sekä tarkemmin tutkimuksen kohteena oleva Avainasiakkuus. Tutkimus tehtiin Nordea Pankki Suomi Oyj:n Avainasiakkaille, joka on Nordean asiakasohjelman korkein taso. Luvussa esitellään myös haastattelemista saadut tutkimustulokset. Tutkimuksen tavoite oli selvittää Avainasiakkaiden uskollisuutta ja siihen johtaneita syitä haastattelemalla sekä asiakkaita että heidän kanssaan useimmiten asioivia henkilökohtaisia pankkineuvojia. Haastattelujen perusteella arvioidaan vaikuttavien tekijöiden lisäksi sitä, minkä laatuista asiakkaiden uskollisuus on, eli perustuuko se tunteisiin vai pelkästään ostokäyttäytymiseen.

### 4.1 Nordea Pankki Suomi Oyj ja Avainasiakkuus

Nordea Pankki Suomi Oyj on osa Nordea-konsernia. Nordean visiona on olla johtava pohjoismainen pankki, joka luo merkittävää arvoa asiakkailleen ja omistajilleen ja joka on tunnettu osaavasta henkilöstöstään. "Teemme sen mahdolliseksi" – näin lupaa Nordea. (Nordea 2008)

Nordealla on yhteensä noin 10 miljoonaa asiakasta ja yli 1 200 konttoria. Henkilöstön määrä on 32 087, joista Suomessa 10 010 työntekijää. Konserni on johtava Internet-pankkipalveluiden tarjoaja ja sillä on 4,8 miljoonaa verkkopankkiasiakasta. Nordea noteerataan OMX:n Pohjoismaisessa pörssissä Helsingissä, Kööpenhaminassa ja Tukholmassa. Suomessa Nordea jakautuu kolmeen aluepankkiin, jotka ovat Itäinen ja Pohjoinen Suomi ja Pohjanmaa, Keskinen ja Läntinen Suomi sekä Helsinki ja Uusimaa. Nordea Suomi Pankki Oyj:n tulos on kasvanut tasaisesti vuodesta 2004 asti ja vuoden 2007 tulos oli 1 365 miljoonaa euroa ja sen luottoluokitus on arvioinnista riippuen hyvä tai erittäin hyvä. (Nordea 2008: Vuosikertomus)

Nordean arvot, jotka on hiljattain suomennettu, näyttelevät suurta roolia yrityksen toiminnoissa. Arvot ovat erinomaiset asiakaskokemukset, ihmiset ratkaisevat ja

yksi Nordean joukkue. Nordea on sitoutunut kestäväan kehitykseen ja toiminnassa pyritään hyvään taloudelliseen tulokseen, ympäristönäkökohtien huomioon ottamiseen ja yhteiskunnalliseen vastuuseen. (Nordea 2008)

Nordean brandi perustuu kahteen osatekijään: ”Nordic” ja ”Ideas”; pohjoismaiset ideat. Tämä kertoo paljon siitä, mitä konserni haluaa olla. Perinteisissä pohjoismaisissa arvoissa painotetaan yhteisöä ja yrityksen yhteiskunnallista vastuuta sekä ihmisistä ja ympäristöstä huolehtimista. Nämä ajatukset kuuluvat siihen kulttuuriperintöön, jonka pohjalle Nordea on rakentanut liiketoimintansa ja jota se kehittää jatkuvasti. (Nordea 2008)

Vaikka Nordea on yksi uusimmista tulokkaista pohjoismaisilla pankki-markkinoilla, sen juuret ulottuvat 187 vuoden taakse. Matkan varrella on yhdistynyt 250 pankkia ja tapahtunut paljon kaikenlaista. Nordean juuret ovat neljässä pohjoismaisessa pankissa, jotka ovat suomalainen Merita Pankki, ruotsalainen Nordbanken, tanskalainen Unibank ja norjalainen Christiania Bank og Kreditkasse. Joulukuusta 2001 lähtien konsernin kaikki osa-alueet ovat toimineet Nordean nimellä. Nordean viisi suurinta osakkeenomistajaa ovat Ruotsin valtio, Sampo Oyj, Nordea Danmark Fund, Robur ja SHB/SPP Funds. Nordea on valtava konserni, jolla on useita tytäryhtiöitä, joiden kanssa se toimii tiiviissä yhteistyössä. Tuotteet jakautuvat osittain niin, että Nordea Pankki myy myös tytäryhtiöidensä tuotteita. Näitä tytäryhtiöitä ovat Nordea Rahoitus Oy, Nordea Henkivakuutus Oy, Nordea Vahinkovakuutus Oy ja Nordea Rahasto Suomi Oy. (Nordea 2008)

Nordea on saavuttanut suuren markkinaosuuden vähittäispankin alalla lähes kaikissa Pohjoismaissa. Suurin markkinaosuus on Suomessa (61 %) ja toiseksi suurin Tanskassa (19 %). Ruotsin markkinaosuus on 16 % ja Norjan 14 %. Islanti on ainoa Pohjoismaista jossa Nordealla ei ole pankkitoimintaa. Tämä liittyy vahvasti siihen, että Islannissa on laki, joka määrittelee että siellä toimivan rahalaitoksen pääkonttorin on sijaittava Islannissa. Näin ollen useat pankit ovat joutuneet jättämään markkina-alueen koskemattomaksi. Toisaalta Islantilaiset

pankit ovat viime aikoina tulleet vahvana Pohjoismaisille markkinoille. (Competition in Nordic retail banking 2007).

#### *Avainasiakkuus Nordeassa*

Nordean henkilöasiakkaille suunnattu asiakasohjelma on nimeltään Etuohjelma ja siihen kuuluu kolme tasoa, Perusasiakas, Kanta-Asiakas ja Avainasiakas. Avainasiakkuus on Nordean etuohjelman korkein taso. Avainasiakkaaksi pääsee jokainen, jolla on Nordeassa 30 000 euroa lainoja tai sijoituksia ja vähintään viisi eri 16 tuoteryhmän tuotetta. Vaikka vain yksi henkilö perheessä ylittäisi Avainasiakkuuden rajan, voi koko perhe kuulua Avainasiakastasoon, niinkutsuttuun Avainperheeseen. Perheeksi luetaan avio- tai avopuoliso sekä alaikäiset lapset. (Nordean Tuotelehti: Etuohjelman kanta- ja avainasiakasedut)

Avainasiakkaan edut ovat huomattavat verrattuna muihin etuohjelman tasoihin. Avainasiakkaan palvelumaksut ovat huomattavasti pienemmät kuin muilla ja alennuksia ja etuja liittyy kaikkiin tuoteryhmiin kuten lainoihin, luottokortteihin, vakuutuksiin ja tilien korkoihin. Lisäksi Avainasiakas saa oman henkilökohtaisen pankkineuvojan haluamastaan Nordean konttorista tai toimipisteestä. (Nordean Tuotelehti: Etuohjelman kanta- ja avainasiakasedut)

#### 4.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Nordea Pankki Suomi Oyj:n korkeimman asiakkuustason, Avainasiakkaiden, asiakasuskollisuutta Lahdessa. Kriteerejä uskollisuudelle ovat lojaalisuus yritystä, sen palveluja ja brandia kohtaan sekä mahdollinen asiointi muissa rahalaitoksissa samanaikaisesti. Osana tutkimusta on myös henkilökohtaisen pankkineuvojan merkitys uskollisuuteen.

Tutkimuksessa pyritään selvittämään ne asiat, jotka vaikuttavat asiakkaan uskollisuuteen ja näin saavat asiakkaan pysymään Nordean asiakkaana. Tutkimuksessa selvitetään myös pankin vaihtoon vaikuttavia asioita. Tutkimuksen yksi tavoite oli selvittää, perustuuko sitoutuneisuus enemmän tunneperäiseen vai ostokäyttäytymiseen liittyvään uskollisuuteen.

Uskollisuuden selvittämiseksi on kiinnitettävä huomio sekä uskollisuutta ilmentävään käyttäytymiseen että tunneperäisiin siteisiin, joita voivat olla esimerkiksi henkilösuhteet tai pitkäaikainen sitoutuminen yritykseen. Asiakkaan sitoutuminen voi kohdistua joko palveluorganisaatioon tai yhteeseen brandiin, jonka kokee omakseen.

Reliabiliteetti ei ole kovin hyvä, koska tutkittava ryhmä oli erittäin pieni mutta eduksi voidaan kuitenkin lukea se, ettei asiakkaita valittu tietystä ikäryhmästä tai asiakkuuden keston mukaan. Validiteettia on hieman vaikea määrittää, koska kyseessä on laadullinen tutkimus. Kuitenkin haastattelupohja ja sen kysymykset kohtasivat tutkimusongelman hyvin. Vastausvaihtoehtojen puuttuessa niitä ei voida arvioida validiteetin näkökulmasta.

### *Tutkimusmenetelmä*

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisena (laadullisena) teemahaastatteluna. Tutkimusmenetelmän valinta johtui suurimmalta osalta siitä, ettei asiakkaiden haluttu ajattelevan tutkimusta asiakastytyväisyyskyselynä, joita Nordean toimesta suoritetaan vuosittain. Tarkoitus oli kaivautua syvemmälle asiakkaan ajatuksiin ja asenteisiin, joita on helpompi selvittää henkilökohtaisessa kontaktissa.

Henkilökohtaisen haastattelun eduksi voidaan lukea ainakin väärinkäsitysten minimoituminen, käyttäytymisen havainnoinnin mahdollisuus ja avoimet kysymykset. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään, kun halutaan tietää miksi asiakas valitsee tietyn palvelun tai palveluntarjoajan. Kvalitatiivisella tutkimuksella selvitetään käyttäytymisen syitä, ei sitä kuinka moni käyttää tiettyä palvelua. Kvalitatiivisia tutkimuksia on erilaisia ja tähän haastatteluun päätettiin soveltaa teemahaastattelua. Teemahaastattelussa haastattelualueet eli teemat olivat



tiedossa, mutta kysymyksillä ei tarvitse olla tarkkaa muotoa tai järjestystä. Teemahaastattelu etenee kuitenkin aina tietyn teeman sisällä ja haastattelija on aktiivinen kuuntelija, joka tarvittaessa johdattelee keskustelun oikeisiin asioihin, mikäli teemasta poiketaan liikaa sivuun. (Hirsjärvi, Remes, Saajavaara 2004, 194-198)

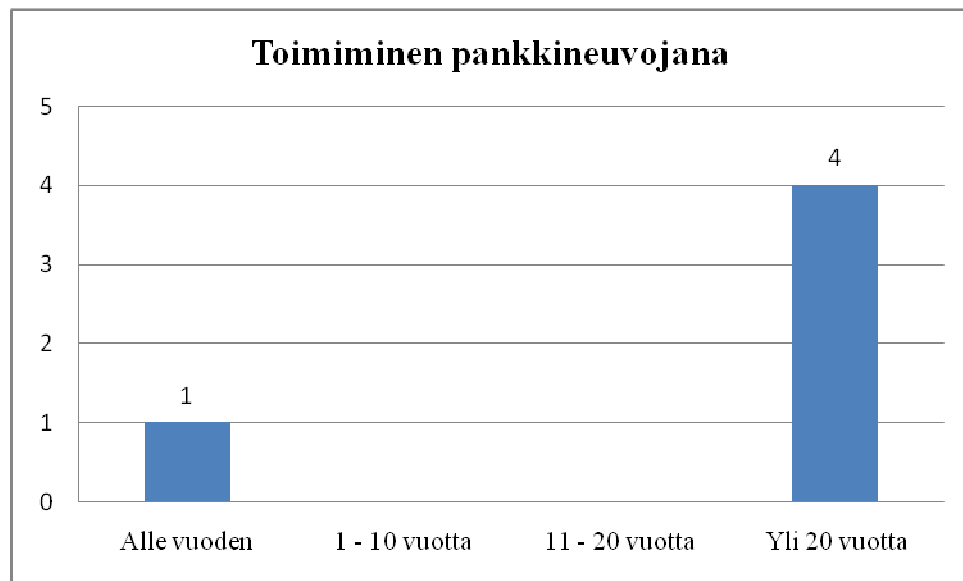
Otanta suoritettiin satunnaisotantana Lahden alueelta kahden eri konttorin asiakkaista. Otanta oli hyvin onnistunut siinä mielessä, että haastateltavien ikä vaihteli runsaasti ja samalla myös asioinnin kesto, joka heijastui tuloksiin. Tutkimuksessa haastateltiin kymmenen Avainasiakasta ja viisi henkilökohtaista pankkineuvojaa. Avainasiakkaat asioivat useimmiten ainoastaan henkilökohtaisen pankkineuvojansa kanssa ja näin pankkineuvojien haastattelut toivat erilaista näkökulmaa tutkimukseen.

Teemat olivat samat sekä Avainasiakkaiden että henkilökohtaisten pankkineuvojien haastatteluissa joskin kysymykset olivat hieman erilaiset. Haastattelujen teemoja oli kolme ja ne liittyivät toisiinsa vahvasti ja näin ollen kysymysten järjestys ei edennyt suoraan teemoittain. Ensimmäinen teema käsitteli asiakkaan uskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä yleisesti kun kyseessä on mikä tahansa pankki. Toinen teema käsitteli samoja asioita Nordeaan liittyen. Kolmas teema käsitteli henkilösuhteita ja käsityksiä henkilökohtaisen pankkineuvojan osuudesta uskollisuuteen. Pankkineuvojia haastatellessa laajin teema oli Nordeaan liittyvät uskollisuuseikat eivätkä niinkään muihin pankkeihin liittyvät vaikuttimet. Pankkineuvojien haastatteluissa myös selviteltiin hieman kannattavuuteen liittyviä seikkoja sekä huonoa asiakasuskollisuutta.

Haastattelut suoritettiin tammi- ja helmikuussa 2008 niin, että paikalla olivat ainoastaan haastattelija ja asiakas. Haastateltaville kerrottiin vastausten pysyvän anonyymeinä. Haastattelut nauhoitettiin, joka helpotti sekä haastattelutilannetta että tulosten analysointia. Haastattelupaikkana toimi neuvotteluhuone, jotta yksityisyys säilyisi.

Kuten usein kvalitatiivisessa tutkimuksessa, demografiset tekijät tutkimuksessa jätettiin pienemmälle huomiolle. Pankkineuvojien haastatteluissa ainoa demografinen tekijä oli se, kuinka pitkään haastateltava on toiminut henkilökohtaisena pankkineuvojana. Avainasiakkaista demografisia tekijöitä kerättiin ainoastaan ikä, sukupuoli ja ammatti.

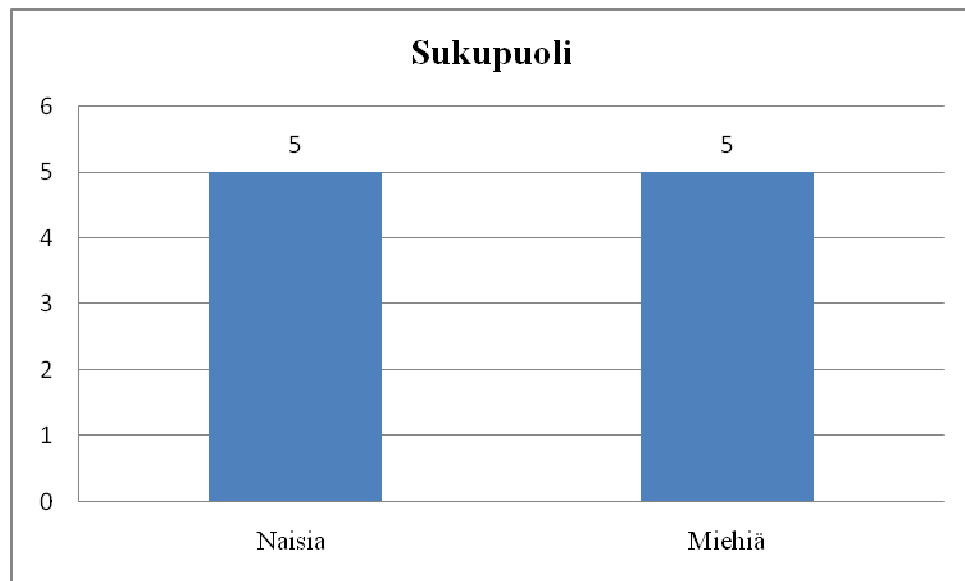
*Pankkineuvojien taustamuuttujat*



KUVIO 1: Toimiminen henkilökohtaisena pankkineuvojana

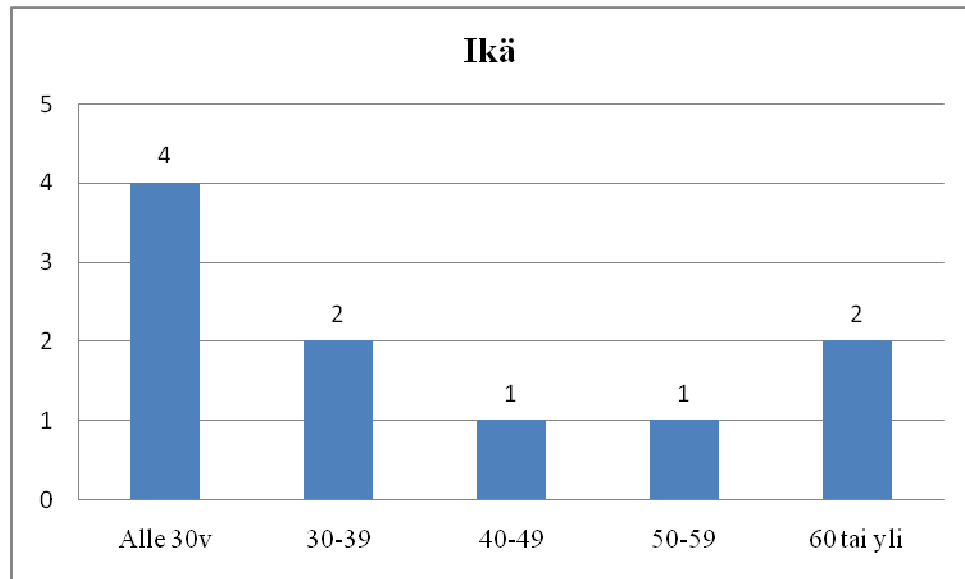
n = 5

Toimiminen henkilökohtaisena pankkineuvojana oli jaoteltu vuosien mukaan ja ryhmiä oli neljä, alle vuoden, 1-10 vuotta, 11-20 vuotta ja yli 20 vuotta pankkineuvojana toimineet. Viidestä haastateltavasta neljä oli toiminut yli 20 vuotta pankkineuvojana ja yksi alle vuoden.

*Avainasiakkaiden taustamuuttujat***KUVIO 2: Sukupuoli**

n = 10

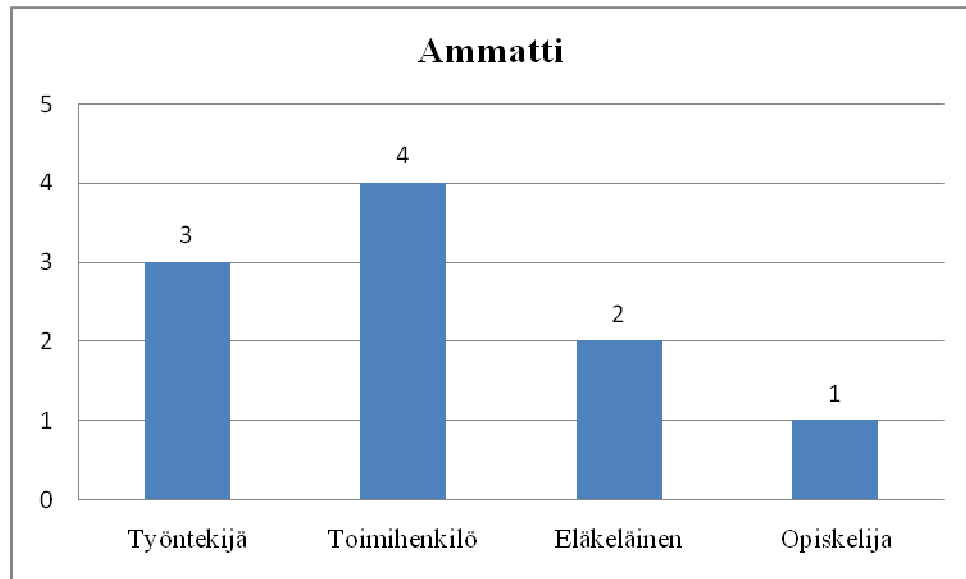
Sukupuoli jakautui niin tasaisesti kun mahdollista. Haastateltavista puolet (5) oli naisia ja puolet (5) miehiä.



KUVIO 3: Ikä

n = 10

Ikäryhmät jakautuivat niin, että joka ikäryhmään tuli vastaajia. Alle 30-vuotiaita oli neljä, 30 – 39-vuotiaita kaksi, 40 – 49-vuotiaita ja 50 – 59-vuotiaita kumpiakin yksi ja yli 60-vuotiaita oli kaksi. Alle 30 vuotta oli ensimmäinen ryhmä, koska heidät luetaan tässä tutkimuksessa nuoriksi asiakkaiksi, eikä alle 20-vuotiaita ollut haastatteluissa lainkaan. Niin nuoret Avainasiakkaat ovat melko harvinaisia muutoin kun Avainperheissä.



KUVIO 4: Ammatti

n = 10

Haastateltavien ammatit jaoteltiin ryhmiin. Johtavassa asemassa työskenteleviä tai työttömiä ei haastateltavissa ollut yhtään. Työntekijöitä oli kolme, toimihenkilöitä neljä, eläkeläisiä kaksi ja opiskelijoita yksi.

### 4.3 Tutkimustulokset

Tutkimuksesta saadut tulokset käsitellään teemoittain, eikä erikseen haastattelu-ryhmien perusteella. Näin samankaltaisuuksia on helpompi etsiä molemmista ryhmistä. Saadut tutkimustulokset on jaettu kolmeen eri teemaan, vaikka kysymykset haastattelupohjissa (Liitteet 1 ja 2) ovat hieman eri järjestyksessä. Kysymysten järjestyksellä pyrittiin siihen, että haastattelun edetessä palataan jo käsiteltyyn aiheeseen hieman toisesta näkökulmasta ja tarkoitus oli näin saada haastateltavat pohtimaan asiaa uudelleen.

Haastateltavat Avainasiakkaat olivat hyvin eri-ikäisiä ja haastateltavia oli useasta eri ammattiryhmästä ja se heijastui tuloksiin niin, että useissa kohdissa saattoi huomata samankaltaisuuksia varsinkin ikäryhmissä. Myös pankkineuvojien haastatteluissa huomasi sen, että haastateltavista se, joka oli ollut työssään vähimmän aikaa, oli asiakasuskollisuuden suhteen avaranäköisempi ja kriittisempi kun kauemmin työssä olleet.

#### *Yleinen näkemys pankkiuskollisuudesta*

Ensimmäinen teema käsitteli haastateltavien yleistä näkemystä pankkiuskollisuuteen, kun kyseessä on mikä tahansa pankki. Näin selvitettiin sitä, mitkä asiat vaikuttavat pankin valintaan ja sitoutumiseen tiettyyn pankkiin.

Haastattelujen perusteella suurimmat vaikuttavat tekijät pankkiuskollisuudessa ovat selvästi tottumus ja henkilösuhteet. Avainasiakkaiden haastatteluissa henkilösuhteiden merkitys tuli ilmi siinä, että asiakkaat näkevät pankit ja niiden tuotteet melko samanlaisina joten palvelun laatu ja henkilökemioiden kohtaaminen on tärkeä seikka. Tottumusta osoitti puolestaan se, että haastateltavat asiakkaat olivat uskollisimmillaan, kun pankki on pysynyt samana kauan, monessa tapauksessa koko elämän ajan. Myös hinta sai jonkin verran kannatusta uskollisuudessa. Kuitenkin asiakkaiden käyttäytyminen haastattelun aikana ja se, kuinka vähän kannatusta hinnoittelu kuitenkin haastatteluryhmässä sai, merkinnee sitä, että muut asiat vaikuttavat hintaa enemmän. On todennäköistä, että asiakas

alunperin valitsee pankin hyvän asuntolainatarjouksen takia, mutta harvoin tuntee syvää uskollisuutta ilman toimivia henkilösuhteita.

Pankkineuvojien vastaukset olivat hyvin samankaltaisia kuin Avainasiakkaiden, joskin hiukan eri syistä. Suurin osa neuvojista oli sitä mieltä, että henkilösuhteiden toimivuus on tärkein seikka, mikä pohjautuu siihen, että vaikka asiakas saisi kuinka hyvän tarjouksen pankista, myöhemmin ilmitulevat seikat kuten saatavuus ja palveluhenkilöstö vaikuttavat eniten asiakkaan varsinaisen uskollisuuden syntymiseen. Haastatellut pankkineuvojat olivat suurimmalta osin sitä mieltä, että uskollisuuden kehittyessä asiakkaat vähentävät asiointiaan muualla ja kysyttäessä kertovat avoimesti asioinnista muualla ehkä toivoen, että heille tehtäisiin tarjous vastaavasta tuotteesta tai palvelusta.

Imago tuli esiin molemmissa haastatteluryhmissä useaan kertaan. Moni haastateltava koki tärkeäksi pankin imagon ”oikeana pankkina” ja vertasi perinteisiä pankkeja esimerkiksi uuteen S-Pankkiin ja Tapiolaan, joka on laajentunut vakuutusyhtiöstä pankiksi. Kuitenkin sen, että useat perinteisetkin pankit ovat nykyään finanssitavarataloja jotka tarjoavat useita erilaisia palveluja pankkipalvelujen lisäksi, haastateltavat kokivat ainoastaan hyväksi asiaksi koska keskittäminen on päivän sana finanssimaailmassa ja tuo myös asiakkaille etua.

Tämän tutkimuksen haastattelujen perusteella se, että tottumus ja henkilösuhteet muodostuivat merkittävimiksi tekijöiksi pankkiuskollisuudessa, tarkoittanee uskollisuuden rakentuvan enemmän tunnepohjalle kuin ostokäyttäytymiseen perustuvan uskollisuuden varaan. Tottumus voi perustua moniin asioihin, kuten vanhemmilta opittuun käyttäytymiseen tai jopa laiskuuteen vertailla eri pankkien vaihtoehtoja. Tämän teeman puitteissa oli huomattavaa, kuten teoriassa esitetyissä tutkimuksissakin tulee ilmi, että nuoret asiakkaat kilpailuttavat herkemmin pankkeja kuin vanhemmat ihmiset. Kuitenkaan hinta tai edullinen asuntolainatarjous ei merkitse nuorillekaan lopulta kaikkea.

*Uskollisuus Nordeaa kohtaan*

Toinen teema käsitteli samoja uskollisuusasioita, mutta tässä teemassa kyseessä oli Nordea. Haastattelukysymykset selvittivät asiakkaiden sitoutuneisuutta ja siihen vaikuttavia tekijöitä sekä sitä, minkälaisuista Avainasiakkaiden uskollisuus on Nordeaa kohtaan.

Haastateltavista kaikki kertoivat, etteivät asioi tällä hetkellä muualla kun Nordeassa. Kuitenkin eräs vastaajista sanoi ilmaisi asian niin, ettei oikeastaan asioi muualla. Tästä voisi päätellä hänen asioivan samanaikaisesti muissakin rahalaitoksissa jollain tasolla. Vain kaksi vastaajaa kymmenestä on joskus asioinut muissa pankeissa, muut ovat seuranneet Nordeaa ja sen edeltäjiä lapsuudesta asti. Pankkineuvojilta puolestaan kysyttiin sitä, ovatko Avainasiakkaat sitoutuneita Nordeaan ja heidän näkemyksensä on, että Avainasiakkaat ovat sitoutuneempia kuin muiden etuohjelmatasojen asiakkaat, joskin vanhemmat ihmiset enemmän kuin nuoret jotka kilpailuttavat enemmän.

Uskollisuus Nordeaan johtui haastattelujen perusteella hyvin pitkälti samoista tekijöistä kuin mihin tahansa pankkiin sitoutuminen. Henkilösuhteet ja tottumus saivat paljon kannatusta myös tässä teemassa, mutta imago suurena ja luotettavana pitkäaikaisena pankkina tuli esiin erittäin vahvasti. Vaikka Nordea on suurelta osin ulkomaalaisomistuksessa ja kansainvälinen pankki, mielsivät haastateltavat Nordean yhdeksi ”suurista suomalaisista” ja eräs haastateltava vertasikin Nordeaa Oululaiseen ja Soneraan. Toiselta kantilta asiakkaat vertasivat Nordeaa esimerkiksi S-pankkiin ja tuntevat luottamusta Nordeaan perinteisenä pankkina.

Henkilökohtaisten pankkineuvojien Nordeaan liittyvässä teemaosiossa kysyttiin myös ajatuksia huonosta asiakasuskollisuudesta ja siitä, esiintyykö Avainasiakkaiden keskuudessa tyytymättömyyttä tai jotain pakottavia tekijöitä jotka sitouttavat asiakkaan Nordeaan ilman että tämä on tyytyväinen. Neljä viidestä haastateltavasta näki asian niin, että pakottavia tekijöitä ei enää nykyään ole ja asiakkaat ovat vapaita liikkumaan pankkien välillä niin halutessaan. Yksi vastaaja kuitenkin oli toista mieltä ja sanoi, että asiakkaat ovat laiskoja eivätkä



jaksa nähdä vaivaa kilpailuttamalla pankkeja. Yksi pakottava tekijä voisi hänen mukaansa olla ylivelkaantuminen, jolloin muualta saisi lainaa epävarmemmin kuin Nordeasta. Kuitenkin haastateltava korosti näiden olevan melko harvinaisia ja oli sitä mieltä, että suurin osa uskollisista Avainasiakkaista on tyytyväisiä.

Yksi teeman kysymyksistä käsitteli sitä, ovatko Avainasiakkaat kannattavia pankin näkökulmasta ja tässä olivat kaikki pankkineuvojat yksimielisiä: kyllä ovat. Avainasiakkuuden kriteerit takaavat asioinnin tiettyyn pisteeseen saakka. Kuitenkin on sellaisiakin Avainasiakkaita, jotka menevät rimaa hipoen kannattavuudessa ja esimerkiksi Avainperheessä voi olla kannattamattomia henkilöitä, kuten avio- tai avopuoliso joka on Avainasiakas ainoastaan puolisonsa asioinnin vuoksi. Eräs haastateltavista näki asian niin, että Avainasiakkaissa löytyy paljon käyttämätöntä kannattavuuspotentiaalia, mutta koska aika asiakkaan kanssa on rajallista suurien asiakasmäärien vuoksi, ei kaikkea keritä asiakkaalle esitellä.

Tämän teeman sisällä kysyttiin myös kehitysehdotuksia Nordealle asiakasuskollisuuden parantamiseksi sekä Avainasiakkailta että henkilökohtaisilta pankkineuvojilta. Asiakkailta saadut ehdotukset käsittelivät suurimmaksi osaksi palvelumaksujen alentamista ja pankkineuvojilta tuli palautetta asiakasohjelman etujen päivittämisestä, joten ehdotukset olivat pääasiallisesti samoja asioita koskevia. Etujen ja alennusten tulisi olla läpinäkyvämpiä, jotta asiakkaat tietäisivät etunsa ja etuja pitäisi myös päivittää kulloisenkin kilpailutilanteen mukaan ajan tasalle.

Toinen kehitettävä asia, joka tuli molemmissa ryhmissä esiin, oli pankkineuvojan tavoitettavuus. Vaikka Avainasiakkaat saavat suoran puhelinnumeron pankkineuvojalleen, ei asiakas silti välttämättä tavoita neuvojaa, koska asiakkaan ollessa paikalla palveltavana ei puhelimeen vastata ja puhelu kääntyy valtakunnalliseen palveluun, johon voi joutua jonottamaan. Nuoret Avainasiakkaat eivät olleet tästä samaa mieltä, koska he käyttävät aktiivisesti verkkopankkia eivätkä tarvitse jokaiseen pankkiasiaan henkilökohtaista neuvontaa.

Pankkineuvojen haastatteluissa kehityskohteina tuli esiin vahvasti koulutus, koska osaamista poistuu vuosittain eläkkeelle lähtevien myötä eikä uusia neuvoja kouluteta tarpeeksi, jotta aloitettaessa ammattitaito riittäisi kohtaamaan kaikkien asiakkaiden kaikki tarpeet. Palautetta tuli myös pankkineuvojen määrästä verrattuna Avainasiakkaiden määrään ja siitä, että pankkineuvojilla olisi liikaa asiakkaita, jotta heillä olisi aikaa paneutua jokaisen asiakkaan asioihin syvällisemmin. Toisaalta – työ tekijäänsä opettaa.

*Pankkineuvojan vaikutus uskollisuuteen.*

Kolmannessa teemassa käsiteltiin sitä, kuinka tärkeä henkilökohtaisen pankkineuvojan rooli on asiakkaiden uskollisuuteen. Haastatteluissa käsiteltiin myös sitä, miten koetaan pankkineuvojan valinta Avainasiakkaaksi siirryttäessä ja pankkineuvojan vaihto tarpeen tullen.

Pankkineuvojen yleismielipide haastateltavien keskuudessa oli se, että pankkineuvojalla on suuri vaikutus asiakkaan uskollisuuteen. Avainasiakkailta tuli samansuuntaista tietoa, joskin muutama poikkeus haastateltavissa oli. Suurin osa haastatelluista mielsi pankkineuvojan yhdeksi tärkeimmäksi uskollisuuden lähteeksi perustellen esimerkiksi sillä, kuinka helppoa on asioida saman ihmisen kanssa vaikeissakin tilanteissa, jolloin ei tarvitse aloittaa uuden ihmisen kanssa alusta. Muutamat haastateltavat, jotka olivat sitä mieltä ettei pankkineuvojalla ole suurta merkitystä tulivat kuitenkin siihen lopputulokseen, että mikäli henkilökemiat eivät kohtaisi neuvojan kanssa, tulisi asiasta erittäinkin merkittävä. Näistä vastauksista päätellen vaikuttaisi siis siltä, että pankkineuvojalla on vaikutusta uskollisuuteen, vaikkakin merkitys pienenee jos kaikki sujuu hyvin.

Avainasiakkaat ovat kuluttaja-asiakkaista ainoa asiakasryhmä Nordeassa, joilla on henkilökohtainen pankkineuvoja, mikäli huomioon ei oteta yksityispankin asiakkaita. Tämän asian esiintuominen sai haastateltavista osan tuntemaan itsensä tärkeäksi asiakkaaksi ja tällainen etuoikeus vaikuttaa suoraan sitoutuneisuuteen joka tuntuisi tässä asiakasryhmässä tutkimuksen perusteella pohjautuvan hyvin pitkälti tunneperäiseen uskollisuuteen.

Osa haastatelluista Avainasiakkaista vaikutti hyvin sitoutuneelta erityisesti omaan pankkineuvojaansa, joka ilmeni esimerkiksi tilanteessa, jossa olisi jostain syystä tarve vaihtaa pankkineuvojaa. Tällöin asiakkaat kokivat asian ääneen sanomisen vaikeaksi tai jopa lähes mahdottomaksi. Muutama haastateltava mainitsi jopa pankin vaihdon mahdollisuuden siinä tilanteessa. Vaikeus sanoa asiasta riippuu myös hyvin pitkälti ihmisen luonteesta, koska toiset sanovat kärkkäämmin ollessaan tyytymättömiä mutta toiset vaikenevat ja vaihtavat kenties pankkia tilaisuuden tullen etteivät joutuisi loukkaamaan pankkineuvojaansa ilmaisemalla tyytymättömyytensä. Haastatellut pankkineuvojat kertoivat, että vaihtoja on tehty joitakin mutta ettei paljon asiakkaita olisi lähtenyt muualle tästä syystä. Kuitenkaan pankin vaihdon syytä ei välttämättä tiedä kukaan muu kuin asiakas itse, eikä siis voida varmuudella sanoa etteikö henkilösuhteiden takia olisi pankin vaihtoja tehty.

Molemmilta haastatteluryhmiltä kysyttäessä muutamaa poikkeusta lukuunottamatta haastateltavat olivat sitä mieltä että pankkineuvojan valintaan tulisi kiinnittää huomiota Avainasiakkaaksi noustessa. Kuitenkin moni totesi sen olevan käytännössä vaikeaa. Kun asiakasta ei tunneta, tarvittaisiin jonkinlainen tietopaketti asiakkaasta, arvoista ja tilanteesta, jonka jälkeen esimies voisi valita asiakkaalle sopivan pankkineuvojan. Tämä kuitenkin korottaisi asiakkaan kynnystä tulla Avainasiakkaaksi eikä siksi liene kovin hyvä idea. Eräs haastateltavista totesi, että tällainen olisi turhaa, koska kaikki pankkineuvojat ovat yhtä asiansa osaavia ja toinen haastateltava puolestaan sanoi pankkineuvojien omaavan muuntautumiskykyä sen verran, että kaikkien asiakkaiden kanssa pystyvät asioimaan.

#### 4.4 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimustulokset antavat suuntaa siitä, kuinka uskollisia Avainasiakkaat ovat ja mihin uskollisuus perustuu, mutta laajoja yleistyksiä eikä rankkoja johtopäätöksiä tutkimuksen perusteella voida tehdä. Ensinnäkin tutkimusryhmä on kovin pieni, mistä syystä asioita ei voida yleistää kaikkiiin Nordean Avainasiakkaiisin. Toiseksi tutkimus tehtiin vain Lahden alueella, joka on vain pieni osa Nordean markkinoita.

Tunneperäinen uskollisuus tuntui vaikuttavan tutkimusryhmässä enemmän kuin ostoperusteinen uskollisuus. Henkilösuhteet ja tottumus suurimpina uskollisuustekijöinä viittaavat juuri tunneperäisyyteen. Tunneperäistä uskollisuutta puoltaa myös se, että asiakkaat kokevat Nordean imagon vahvaksi ja tuntevat luottamusta Nordeaa kohtaan. Myös palvelun laatu yleisesti koettiin tärkeäksi ja kuten teoriassakin todetaan palvelun laadun tunneperäisyydestä, koettu palvelun laatu muodostuu siitä, mitä asiakas odottaa ja miten hän kokee palvelutapahtuman.

Molemmissa tutkimusryhmissä oli havaittavissa selvästi nuorten Avainasiakkaiden aktiivisuus. Kuten muissakin tutkimuksissa on selvinnyt, nuoret asiakkaat kilpailuttavat pankkeja herkemmin. Koska näin on, tulisi nuorten Avainasiakkaiden kohdalla huomiota kiinnittää eniten palvelun laatuun ja saatavuuteen. Vaikka useimmat nuoret asiakkaat hoitavat pankkiasiansa pääasiallisesti verkkopankin välityksellä, suuri merkitys on myös palvelulla ja henkilösuhteilla. Kun asiakas tuntee, että hänen asioistaan huolehditaan myös pankin aloitteesta, hän pysyy helpommin uskollisena pankille.

Mahdollisesti tärkein asia, johon tulisi kiinnittää huomiota, oli kehitysehdotuksissa ilmi tullut pankkineuvojien huoli ajanpuutteesta. Aika ei heidän mukaansa riitä kaikkien asiakkaiden täyspainoiseen palveluun. Pankkineuvojia tulisi olla enemmän ja heidän asiakasmääriään tulisi rajoittaa niin, että jokaiselle asiakkaalle riittäisi aikaa sekä itse hoidettavaan asiaan, mutta myös uusien palvelujen tarjoamiseen ja näin asiakkaan odotusten ylittämiseen. Näin kohotettaisiin sekä palvelun laatua että henkilösuhteiden merkitystä

pankkiasioinnissa. Mitä useammin asiakas asioi saman henkilön kanssa, sitä tunneperäisemmäksi uskollisuus muodostuu.

Eroavaisuuksia eri asemassa työskentelevien henkilöiden välillä ei juuri Avainasiakkaiden haastatteluissa ollut havaittavissa. Sukupuoli puolestaan vaikutti tutkimustuloksissa sikäli, että miehet vaikuttivat olevan haluttomampia kilpailuttamaan pankkeja kuin naiset. Naisille myös suurempi merkitys oli henkilösuhteiden onnistumisella ja erityisesti henkilökemioiden yhteensopivuudella pankkineuvojan kanssa. Naiset myös herkemmin reagoivat muutoksiin palveluissa tai suhteissaan.

Johtopäätöksenä voitaneen tämän tutkimuksen perusteella todeta, että Avainasiakkaat ovat pääasiallisesti uskollisia Nordealle. Myöskään suurin osa haastatelluista ei asioi muissa rahalaitoksissa samanaikaisesti. Lisäksi se, ettei suurin osa haastatelluista ole koskaan asioineet muualla, on merkittävä tekijä uskollisuudelle. Nuoriin Avainasiakkaisiin tulisi panostaa entistä enemmän, koska juuri he ovat kasvava potentiaali tulevaisuudessa.

## 5 YHTEENVETO

Asiakasuskollisuus on parhaimmillaan asiakkaan sitoutumista ja lojaaliutta yritystä kohtaan. Uskollisuus erityisesti palvelualoilla on tärkeää ja pankki on hyvä esimerkki palveluyrityksestä, jossa konkreettisia tuotteita ei ole saatavilla, vaan asiakkaan sitouttamista koitetaan edistää toisenlaisilla menetelmillä. Henkilösuhteet ja palvelun laatu esimerkiksi ovat asioita, joita pankin tulisi jatkuvasti kehittää saadakseen asiakkaiden uskollisuuden kohoamaan. Toisaalta tulisi selvittää asiakkaiden uskollisuuteen johtaneita syitä – niin hyviä kuin huonoja. Vääristä syistä uskolliset asiakkaat tulisi tulevaisuudessa ottaa huomioon niin, että sitoutuminen tuottaisi asiakkaalle hyödyn tunnetta ja näin uskollisuus olisi matkalla oikeaan suuntaan.

Suomalaiset ovat pääsääntöisesti uskollisia pankeilleen, mutta kuten eri tutkimuksissa ilmenee, muutoksen tuulet puhaltavat myös Suomessa. Pankkien kilpailuttaminen on yleistynyt kun tarjontaa pankkialalla on enemmän ja pankit ilmoittavat itsestään kovaan ääneen mainonnan avulla. Varsinkin nuoret asiakkaat kilpailuttavat aktiivisesti pankkeja ja ovat herkkiä reagoimaan pieneenkin muutokseen asioinnissaan. Suurin kilpailutuksen kohde on asuntolaina, mutta mikäli ei olla tyytyväisiä muihin palveluihin ja tekijöihin, ei laina sido asiakasta jäämään tiettyyn pankkiin vaan tuotteena se on siirrettävissä muualle siinä missä mikä tahansa muukin pankkipalvelu.

Nordean Avainasiakkaille suoritettavan tutkimuksen tavoitteeksi asetettiin löytää ne syyt ja tekijät, jotka vaikuttavat henkilöasiakkaan pankin valintaan, uskollisuuden syntymiseen ja kuinka paljon tietyt elementit vaikuttavat sitoutumiseen. Henkilösuhteilla oli haastatteluissa paljon painoarvoa ja tulosten perusteella ne ovatkin yksi tärkeimmistä vaikuttavista tekijöistä uskollisuudessa.

Haastateltavien keskuudessa oli hyvin nähtävillä tunneperäisyys asiakasuskollisuudessa. Pankkineuvojan vaikutus ja tottumus vaikuttivat olevan suurimmat tekijät Avainasiakkaiden uskollisuuden muodostumisessa. Tärkeitä asioita ovat pankin valinnassa myös hinta ja saavutettavat edut sekä hyvä palvelu

ja saatavuus. Avainasiakkaaksi siirryttäessä saatavuus paranee huomattavasti, koska asiakas saa henkilökohtaisen pankkineuvojan ja tämä puolestaan vaikuttaa suoraan siihen, miten asiakas kokee palvelun laadun.

Tutkimus oli melko onnistunut ja vastauksia oikeisiin kysymyksiin saatiin. Otanta oli pieni, mutta haastateltavat olivat jakautuneet tasaisesti eri ikäryhmien, sukupuolten ja ammattiryhmien välillä ja näin vastauksia saatiin laajemmasta näkökulmasta. Eri sukupuolten ja ikäryhmien vastauksissa oli havaittavissa selviä eroavaisuuksia, mutta ei niinkään ammattiryhmissä.

Tutkimuksen ollessa vielä kesken Nordean onnistui jo vastaamaan tuloksissa ilmenevään tunneperäisyyteen uudella mainoskampanjalla. Uusi mainonnan linja mukailee ihmiselämää ja erilaisia tunteita ja tuo esiin juuri henkilösuhteiden tärkeyttä pankkiasioinnissa liittämällä mainontaan henkilökohtaisen pankkineuvojan tai sijoitusasiantuntijan. Tunneperäinen uskollisuus on siis havaittu Nordeassa ja siitä on hyvä jatkaa.

Jatkotutkimuksena voi suositella laajemman tutkimuksen suorittamista painottaen asiakasuskollisuutta tyytyväisyyden sijaan valtakunnallisesti. Laajemmassa tutkimuksessa saavutettaisiin arvokasta tietoa asiakkaan näkökulmasta, miksi asiakkaat ovat uskollisia juuri Nordealle. Pankkialalla asiakkaiden sitouttaminen tulee olemaan yhä tärkeämpää tulevaisuudessa kun nuoret kuluttajat tulevat yhä tietoisemmiksi ja vaativimmiksi myös palvelujen suhteen.

## LÄHTEET

### **Painetut lähteet:**

Arantola, H., 2003. Uskollinen asiakas – kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Bergström S., Leppänen A., 2004. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Yhdeksäs tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

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

Grönroos, C., 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C., Järvinen, R., 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Tummavuoren kirjapaino Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P., 2004. Tutki ja kirjoita. 10. osin uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahtinen, J., Isoviita, A., 1998. Markkinointitutkimus. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Lämsä, A., Uusitalo, O., 2002. Palvelujen markkinointi – esimiestyön haasteena. Toinen muuttamaton painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Paavola, H., 2006. Asiakasuskollisuuden jaetut merkitykset. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.



Pöllänen, J., 1995. Kanta-asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset.

Storbacka, K., Lehtinen, R., 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Viides painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Storbacka, K., Lehtinen, J., 2001. Customer relationship management. Singapore: McGraw-Hill Book Co.

Storbacka, K., Sivula, P., Kaario, K., 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tikkanen, H., 2005. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ylikoski, T., 1999. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

### **Painamattomat lähteet:**

Aarnikoivu A. 2008. Henkilökohtainen pankkineuvoja. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu 7.2.2008.

Avainasiakkaiden haastattelut tammikuu 2008.

EPSI Finland: EPSI Rating asiakastyytyväisyystutkimus 2007: Suomen pankit.

Kilpailuvirasto, 2006. Competition in Nordic retail banking. Raportti.

Loukia U. 2008. Henkilökohtainen pankkineuvoja. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu 21.1.2008.

Malinen R. 2008. Henkilökohtainen pankkineuvoja. Nordea Pankki Suomi Oyj.  
Haastattelu 11.2.2008.

Nordean tuotelehti: Etuohjelman kanta- ja avainasiakasedut. Painos julkaistu  
2007.

Särmäkari, A. 2008. Henkilökohtainen pankkineuvoja. Nordea Pankki Suomi Oyj.  
Haastattelu 21.1.2008.

Toivanen, T. 2008. Henkilökohtainen pankkineuvoja. Nordea Pankki Suomi Oyj.  
Haastattelu 21.1.2008.

Nordea Pankki Suomi Oyj 2007 .Vuosikertomus.

#### **Elektroniset lähteet:**

Handelsbanken 2008 [verkkajulkaisu]. Handelsbankenin Internet-sivut.  
[viitattu 26.1.2008] Saatavissa: <http://www.handelsbanken.fi>

Helmipankki 2008 [verkkajulkaisu].Helmipankin Internet-sivut.  
[viitattu 26.1.2008] Saatavissa: <http://www.helmipankki.fi>

Lammin Osuuspankki 2008 [verkkajulkaisu].  
[viitattu 26.1.2008] Saatavissa [www.lammiop.fi](http://www.lammiop.fi) Luettu 26.1.2008.

Nordea Pankki Suomi Oyj 2007 [verkkajulkaisu]. Nordean Internet-sivut.  
[viitattu 17.12.2007] Saatavissa: <http://www.nordea.com>

OP-Pohjola-ryhmä 2008 [verkkajulkaisu]. OP-ryhmän Internet-sivut.  
[viitattu 26.1.2008] Saatavissa: <http://www.op.fi>

Paikallisosuuspankit 2008 [verkkajulkaisu]. Paikallisosuuspankkien Internet-  
sivut.

[viitattu 26.1.2008] Saatavissa <http://www.paikallisosuuspankit.fi>

Sampo Pankki Oyj 2008 [verkkajulkaisu]. Sampo Pankin Internet-sivut.

[viitattu 26.1.2008] Saatavissa <http://www.sampopankki.fi>

Tapiola-ryhmä 2008 [verkkajulkaisu]. Lehdistötiedote 2.3.2006. [viitattu 9.2.2008] Saatavissa

[http://www.tapiola.fi/www/Tapiola\\_ryhma/Lehdistopalvelut/Lehdistotiedotteet/Kalliit+palvelumaksut+ykkossyy+pankin+vaihtoon.htm](http://www.tapiola.fi/www/Tapiola_ryhma/Lehdistopalvelut/Lehdistotiedotteet/Kalliit+palvelumaksut+ykkossyy+pankin+vaihtoon.htm)

## LIITTEET

HAASTATTELUPOHJA: AVAINASIAKKAAT

1. Sukupuoli mies / nainen
2. Ikä \_\_\_\_\_ vuotta
3. Ammatti \_\_\_\_\_
  
4. Asioitteko/oletteko aiemmin asioineet Nordean lisäksi muissa pankeissa?
  
5. Mitkä asiat vaikuttavat eniten uskollisuuteenne pankkiasioinnissa?
  
6. Kuinka suuri vaikutus henkilökohtaisella pankkineuvojalla on uskollisuuteenne?
  
7. Koetteko, että henkilökohtaisen pankkineuvojan valintaan tulisi kiinnittää huomiota Avainasiakkuuden alkaessa?
  
8. Kuinka helpoksi koette henkilökohtaisen pankkineuvojan vaihdon, mikäli tarpeen tulisi?
  
9. Mitkä asiat vaikuttavat asiointiin Nordeassa?
  
10. Mitkä asiat vaikuttavat asiointiin toisissa pankeissa?
  
11. Mitkä asiat vaikuttavat eniten harkitessa pankin vaihtoa?
  
12. Minkälaisia asioita Nordean tulisi kehittää, jotta uskollisuutenne kasvaisi?

HAASTATTELUPOHJA: HENKILÖKOHTAISET PANKKINEUVOJAT

1. Koetko Avainasiakkaiden olevan sitoutuneita Nordeaan?
2. Millä on mielestäsi suurin vaikutus Avainasiakkaan uskollisuuteen?
3. Pitäisikö henkilökohtaisen pankkineuvojan valintaan kiinnittää enemmän huomiota asiakkaan siirtyessä avainasiakkaaksi?
  - mahdollinen vaihto?
4. Kertovatko Avainasiakkaat asioinnistaan muissa rahalaitoksissa?
5. Mitkä seikat mielestäsi vaikuttavat eniten Avainasiakkaan pankin vaihtoon?
6. Tunnetko, että kaikki uskolliset Avainasiakkaat ovat tyytyväisiä Nordeaan?
7. Luuletko joillain asiakkailla olevan pakottavia tekijöitä sitoutua Nordeaan olematta tyytyväisiä?
8. Uskotko kaikkien Avainasiakkaiden olevan kannattavia pankille?
9. Mitä asioita kannattaisi mielestäsi parantaa, jotta Avainasiakkaiden uskollisuus kehittyisi?