



# KANTA- ASIAKASJÄRJESTELMIEN VAIKUTUS ASIAKKAAN SI- TOUTUMISEEN

Vertailu kolmen pankin asiakaspalkitsemisjärjestelmistä

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Elina Ylönen	
Työn nimi Kanta-asiakasjärjestelmien vaikutus asiakkaan sitoutumiseen – Vertailu kolmen pankin asiakaspalkitsemisjärjestelmistä	
Päiväys	31.10.2014
Sivumäärä/Liitteet	40/0
Ohjaaja(t) Riitta-Liisa Komulainen, Minna Tarvainen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) -	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön aiheena oli tutustua pankkien kanta-asiakasjärjestelmiin ja siihen, miten ne vaikuttavat kuluttaja-asiakkaan sitoutumiseen tiettyyn pankkiin. Työn tavoitteena oli perehtyä erilaisten asiakkuusohjelmien yhtäläisyyksiin, eroavaisuuksiin, vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä peilata järjestelmiä aihetta käsittelevään teoriaan. Työ toteutettiin kirjoituspöytätyönä suorittamalla vertailu kolmen pankin asiakkuusohjelmista. Vertailuun valikoitui mukaan OP-Pohjola, Nordea ja S-Pankki. Teoriapohjana työssä käytettiin asiakkuuden eri ulottuvuuksia ja kanta-asiakasjärjestelmiä.</p> <p>Vertailu suoritettiin pääasiassa tutkimalla pankkien Internet-sivuja. Lisäksi materiaalina oli erilaisia artikkeleita, tieteellisiä julkaisuja ja kirjoja. Internet-sivuilta oli hyvin löydettävissä tietoa asiakkuusohjelmista. Kerätyn lähdemateriaalin ja pohjatiedon avulla suoritettiin vertailu pankkien välillä ja analysoitiin tarkkaan asiakkuusohjelmien erityispiirteitä.</p> <p>Vertailun perusteella kaikki asiakkuusohjelmat olivat hyvin erilaisia, mutta pääperiaate kaikissa kuitenkin on sama: keskittää kaikki asiakkaan palvelutarpeet saman katon alle ja sitouttaa sitä kautta asiakas mahdollisimman tiukasti yritykseen. Asiakkaan vahva sitoutuminen on yritykselle tärkeä tavoite, koska se luo pitkiä ja kestäviä asiakassuhteita. Eroavaisuuksia järjestelmistä löytyi liittymisedellytyksissä, palkinnoksi saatavissa eduissa ja viestinnässä. Tavallisimmin on niin, että asiakasta palkitaan asioinnin volyymin mukaan, mutta S-Pankki erosi tässä kilpailijoistaan palkitsemalla kaikki S-ryhmän kanta-asiakkaat. OP-Pohjolalla ja Nordealla oli perinteisemmät, portaittaiseksi rakennetut järjestelmät. Yhteisiäkin piirteitä järjestelmistä löytyi, esimerkiksi jokainen pankki tekee yhteistyötä jonkin vakuutusyhtiön kanssa ja pyrkii tarjoamaan kanta-asiakkaalleen etuja pankkipalveluiden lisäksi vakuutuksista.</p>	
Avainsanat Kanta-asiakasjärjestelmät, pankki, asiakkaan sitoutuminen.	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business and Administration			
Author(s) Elina Ylönen			
Title of Thesis Customer loyalty systems impact on customer's commitment – A Comparison of three banks customer loyalty systems			
Date	31.10.2014	Pages/Appendices	40/0
Supervisor(s) Riitta-Liisa Komulainen, Minna Tarvainen			
Client Organisation /Partners -			
<p>Abstract</p> <p>The subject of this thesis was to study customer loyalty systems of banks and find out how they impact on a customer's commitment to a certain bank. The goal was to find out similarities, differences, strengths and weaknesses of different customer loyalty systems and compare them to the theory of this subject. The thesis was made as a desk research by making a comparison between three banks. Three banks that were included in the comparison were OP-Pohjola group, Nordea and S-Pankki. The theory basis covers different aspects of customership and customer loyalty systems.</p> <p>The comparison was made by studying the Internet pages of three banks. There were also different articles, publications and books. The information of customer loyalty systems was easily found from the Internet pages. The comparison between banks was made based on the sources and different aspects of systems were analyzed in detail.</p> <p>Based on the comparison it was found that all systems were different but the main point was the same: centralizing a customer's services to the same bank and making the commitment as strong as possible. A strong commitment is an important goal because it makes long-lasting customer relationships. Differences between the systems were found concerning the requirements of joining, rewards and marketing communications. The most common systems are based on the customer volume, but S-Pankki was different because it rewarded all the regular customers of S-Group. OP-Pohjola and Nordea had more traditional systems that reward customers based on how much they have services. There were also convergences, for example every bank is co-working with an insurance company and they reward customers also having insurances from their co-working partner.</p>			
Keywords Customer loyalty system, banking, customer commitment.			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
1.1	Työn tausta ja tavoitteet .....	6
1.2	Työn rakenne .....	6
1.3	Tutkimusmenetelmä.....	7
2	ASIAKKUUS.....	8
2.1	Asiakassuhde.....	8
2.2	Asiakkuuden elinkaari.....	8
2.3	Asiakasuskollisuus.....	9
2.4	Asiakaskannattavuus.....	11
2.5	Asiakkaan sitoutuminen.....	12
2.6	Kuluttajan pankkisuhteen erityispiirteet .....	13
3	KANTA-ASIAKKUUS.....	15
3.1	Kanta-asiakasjärjestelmät.....	15
3.2	Kanta-asiakasedut.....	16
3.3	Kanta-asiakasjärjestelmien perustyyppit .....	17
3.4	Kanta-asiakasmarkkinointi .....	17
3.4.1	Kanta-asiakasmarkkinoinnin muodot .....	18
3.4.2	Kanta-asiakasmarkkinoinnin osatekijät.....	19
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	20
5	FINANSSITOIMIALA.....	22
5.1	OP-Pohjola .....	23
5.2	Nordea.....	23
5.3	S-Pankki.....	24
6	PANKKIEN KANTA-ASIAKASJÄRJESTELMÄT .....	25
6.1	OP-Pohjolan bonusjärjestelmä .....	25
6.2	Nordean etuohjelmat .....	26
6.3	S-Pankin etujärjestelmä.....	28
7	KANTA-ASIAKASJÄRJESTELMIEN VERTAILU.....	30
7.1	Liittymisedellytykset .....	30
7.2	Palkitseminen .....	31
7.3	Viestintä.....	31

7.4	Esimerkkilaskelmat.....	32
7.5	Järjestelmien arviointi .....	34
8	YHTEENVETO.....	37
8.1	Johtopäätökset .....	37
8.2	Oma oppimisprosessi .....	38
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	39

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Työn tausta ja tavoitteet

Erilaiset kanta-asiakasjärjestelmät ovat yleistyneet eri toimialoilla. Niiden avulla pyritään sitouttamaan asiakkaita ja lisäämään asiakasuskollisuutta. Tavallinen kuluttaja kuuluu useisiin kanta-asiakasohjelmiin. Vähittäiskaupan toimijoilla on varmasti tunnetuimmat etuohjelmat, mutta keskittämistä palkitseminen on levinnyt myös pankkeihin. Lähes jokaisella Suomessa toimivalla pankilla on jonkinlainen etujärjestelmä, joka palkitsee asiakasta palveluiden keskittämisestä.

Opinnäytetyön aihe lähti henkilökohtaisesta kiinnostuksesta. Työharjoittelu pankissa kesällä 2014 antoi aiheen syntymiselle alkusysäyksen. Tutkimuksen aiheeksi valikoitui vertailu kolmen Suomessa toimivien pankkien kanta-asiakasjärjestelmistä. Vertailuun otettiin mukaan kolme toimijaa: OP-Pohjola, Nordea ja S-Pankki. OP-Pohjola ja Nordea ovat Suomen suurimpiin kuuluvia pankkeja ja toimintaperiaatteeltaan erilaisia. Tutkimukseen haluttiin mukaan mahdollisimman erilaisia järjestelmiä. S-Pankki taas on vasta nuori toimija ja alkaa nyt olla mielestäni kilpailukykyinen muihin pankkeihin nähden. S-Pankkia ja sen asiakkuusohjelmia on siksi mielenkiintoista tutkia tarkemmin.

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutustua pankkien kanta-asiakasjärjestelmiin, niiden yhtäläisyyksiin, eroavaisuuksiin, vahvuuksiin ja heikkouksiin. Työssä syvennytään tarkemmin aiheeseen liittyvään teoriaan ja pyritään peilaamaan kunkin vertailuun mukaan otetun pankin järjestelmää siihen. Tavoitteena on laatia kattava vertailu edellä mainittujen pankkien asiakkuusohjelmista.

Tutkimuksen tavoitteita määriteltäessä muotoutui samalla tutkimuskysymys: miten pankkien kanta-asiakasjärjestelmät sitouttavat asiakkaitaan tiettyyn pankkiin. Työ on rajattu koskemaan kuluttaja-asiakkaita, koska asiakkuusohjelmat on usein rakennettu nimenomaan kuluttajia ajatellen.

## 1.2 Työn rakenne

Työ alkaa teoriaosuudella, jossa käsitellään asiakkuutta yleensä, sen elinkaarta, asiakaskannattavuutta sekä asiakkaiden uskollisuutta ja sitoutumista. Lisäksi käydään läpi kuluttajan ja pankin suhteen erityispiirteitä. Toisessa isossa teoriakokonaisuudessa paneudutaan kanta-asiakkuuteen ja kanta-asiakasmarkkinointiin. Teoriaosan jälkeen tutustutaan hieman finanssitoimialan tämänhetkiseen tilanteeseen ja tarkemmin jokaiseen vertailuun mukaan valittuun pankkiin.

Tämän jälkeen kerrotaan pankkien kanta-asiakasjärjestelmistä yleisesti ja tarkemmin jokaisen valitun pankin järjestelmästä. Yleisen osan jälkeen on tutkimuksen vuoro. Pankkien kanta-asiakasjärjestelmiä verrataan toisiinsa ja peilataan aihetta käsittelevään teoriaan. Järjestelmiin tutustutaan yksityiskohtaisemmin ja niiden liittymisedellytysten, viestinnän ja järjestelmistä saatavien etujen erityispiirteitä verrataan keskenään. Jokaista järjestelmää arvioidaan yksityiskohtaisesti ja tehdään konkreettisia laskelmia.

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan kirjoituspöytätyönä. Kirjoituspöytätyön onnistumiseen vaaditaan, että tutkittavasta aiheesta on olemassa jo aineistoa (Mäntyneva, Heinonen ja Wrangé 2008, 28). Vastaavankaltaisesta aiheesta on tehty paljon erilaisia tutkimuksia ja aihetta on käsitelty monelta kannalta. Kirjoituspöytätyö sopii tämän tutkimuksen toteuttamiseen hyvin.

Tutkimus aloitetaan keräämällä erilaista lähdemateriaalia, kuten kirjoja, lehtiartikkeleita, Internet-artikkeleita, opinnäytteitä, tutkittavien kohteiden omia julkaisuja, tieteellisiä julkaisuja ja tutkimuksia. Lähdemateriaaliin ja tutkittavaan aiheeseen syvennyttään perusteellisesti. Kirjoituspöytätyötä tehdessä suurimpana haasteena on Mäntynevan ym. (2008, 29) mukaan hyödynnettävien tietolähteiden luotettavuus ja ajantasaisuus. Tässä tutkimuksessa arvioidaan kriittisesti jokainen lähdeosa, jotta voidaan varmistua materiaalin oikeellisuudesta ja tuoreudesta. Tämän jälkeen aletaan muodostaa työlle teoriapohjaa lähdemateriaaliin perustuen. Teoriaan peilaten ja tutkittavaan aineistoon pohjautuen suoritetaan varsinainen vertailu.

## 2 ASIAKKUUS

### 2.1 Asiakassuhde

Ylikosken, Järvisen ja Rostin (2006, 79) mukaan asiakkuus voidaan määritellä seuraavasti: ”Asiakas on henkilö tai yritys, joka on suhteessa johonkin yritykseen tai ammatinharjoittajaan, jolta ostaa jotain tai jolla teettää jotain tai joka asioi jossakin virastossa”. Asiakkuuden syntyminen on se vaihe, kun asiakkuudesta sovitaan. Helpoimmillaan asiakkuus voi alkaa vaikka niin, että asiakasta tervehditään, kun hän saapuu yritykseen palveltavaksi. Pankkimaailmassa asiakkuuden aloittamisesta käydään usein neuvotteluja ja tehdään tarkoin määriteltyjä ja yksityiskohtaisia sopimuksia asiakkuuden sisällöstä. (Storbacka ja Lehtinen 1998, 87.)

Asiakkuuden syntymiseksi tarvitaan sekä tietoa että tunnetta. Yrityksen edustajan täytyy osata välittää potentiaaliselle asiakkaalle tietoa tuotteista ja palveluista, mutta asiakkaalle täytyy syntyä myös tunne siitä, että tieto on mielenkiintoista ja yrityksen edustaja asiantunteva ja uskottava. Näistä lähtökohdista uusi asiakkuus voi syntyä. (Storbacka ja Lehtinen 1998, 87.)

Asiakassuhde täytyy ymmärtää prosessiksi. Yrityksen on kannattavinta opetella hallitsemaan koko asiakassuhdetta ja varmistaa, että tuotteet ja palvelut ovat laadukkaita ja erityisesti asiakaspalvelutasokasta (Grönroos 2009, 50). Tärkeimpänä tavoitteena on rakentaa pitkäikäisiä ja kannattavia asiakkuuksia yhteistyössä asiakkaiden kanssa. On tärkeää, että yritys osaa hyödyntää ja sovittaa yhteen omia prosessejaan asiakkaiden tarpeiden kanssa niin, että kummallekin osapuolelle syntyy arvoa. (Storbacka ja Lehtinen 1998, 19.)

Arvontuotannon tarkastelemiseen on olemassa kaksi näkökulmaa. Vaihtonäkökulmaan perustuvassa markkinoinnissa yritys tekee tuotteita esimerkiksi omassa tehtaassaan ja arvo sisällytetään sitä kautta tuotteeseen. Asiakas saa arvoa yritykseltä tätä kautta ostamalla tuotteen. Suhdenäkökulmaan perustuvissa malleissa arvontuotanto ei perustu itse tuotteeseen eikä sen tuottamiseen, vaan tuotteen käyttämiseen. Tuote on ennemminkin vain väline tässä prosessissa. Asiakas tuottaa arvoa osittain itse asiakassuhteen aikana ja osittain sitä tuotetaan yhdessä palvelua tarjoavan yrityksen kanssa. (Grönroos 2009, 50–51.)

Arvontuotannon lisäksi asiakaslähtöiselle yritykselle on tärkeää, että se on saavutettavissa. Asiakkaat eivät arvosta sitä, että puhelimesta on vaikea saada ketään kiinni tai sitä, että yrityksen aukioloajat ovat mahdottomat. Varsinkin pankit ovat vähentäneet konttoreita ja supistaneet aukioloaikoja digitalisoinnin myötä. Yritys, joka pitää saavutettavuutensa hyvänä, on kilpailussa vahvoilla. (Storbacka, Blomqvist, Dahl ja Haeger 1999, 23–24.)

### 2.2 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuuden eri vaiheet voidaan kuvata elinkaareksi. Elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen ja jokaisella vaiheella on omat erityispiirteensä. Yleensä vielä hankintavaiheessa tai vielä heti sen jäl-



keenkään asiakkaat eivät ole kannattavia. Yrityksen onkin tärkeää opetella tunnistamaan asiakkaat, jotka todennäköisesti tulevat olemaan kannattavia ja osoittaa heille eniten markkinoinnin voimavaroja. (Mäntyneva 2001, 16.)

Uusien asiakkaiden hankkimisen tavoitteena on saada ensimmäinen kauppa aikaiseksi ja synnyttää samalla asiakkuus. Usein yrityksillä on sisäänvetotuotteena jokin tuote, jonka hintaa on alennettu. Täytyy kuitenkin muistaa, että jos asiakkuus hankitaan tappiolla, eikä sitä pystytä säilyttämään, yritys vain menettää rahaa. Uusasiakashankinta on usein yrityksen näkökulmasta kallista. Tätä kuvaa hyvin Hellmanin, Peuhkurisen ja Raulaksen (2005, 29) esittämä 1-5-25 -malli, jonka mukaan olemassa olevaan asiakkaaseen panostetaan yhden yksikön verran, uusasiakashankinta vie 5 yksikköä ja menetetyin takaisin saaminen jopa 25 yksikköä. (Mäntyneva 2001, 20.)

Asiakkuuksien haltuunoton vaiheessa asiakassuhde on herkimmillään. Yrityksen tärkeimpänä tavoitteena on että se osaa räätälöidä tuotteet ja palvelut asiakkaan tarpeiden mukaiseksi. Lisäksi se, miten monta erilaista palvelua tai tuotetta asiakkaalle pystytään myymään, on ratkaiseva tekijä. Jos asiakkaalle saadaan avattua usea palvelu tai myytyä monta tuotetta, suhteesta todennäköisesti tulee pidempi kuin silloin, kun asiakkaalla on yrityksessä vain joitakin yksittäisiä ostotapahtumia. (Mäntyneva 2001, 20–21.)

Seuraava vaihe on asiakkuuksien kehittäminen. Yrityksen olemassa oleva asiakaskanta on täynnä potentiaalia. Jos yritys keskittyy asiakkuuksiin paremmin, tehostaa markkinointia ja toteuttaa tehokkaita kehittämistoimia, saattaa se saada asiakaskannastaan kannattavamman. Asiakkuuksien kehittämisen vaiheessa yritys pyrkii lisäämään keskittämistä yritykseen. (Mäntyneva 2001, 21.)

Asiakkuuksien säilyttämisen vaiheessa pyritään etsimään ne asiakkaat, jotka todennäköisesti ovat vaihtamassa palveluntarjoajaa. Tämän jälkeen tarkastellaan asiakkaiden kannattavuutta ja tutkitaan, onko asiakkuus säilyttämisen arvoinen. Yritys tekee päätelmiä, joiden mukaan se panostaa tiettyjen asiakkuuksien säilyttämiseen. Kannattavat ja potentiaalia omaavat asiakkaat kannattaa tietenkin säilyttää, mutta kannattamattomien kohdalla täytyy pohtia, onko resurssien käyttäminen tarpeellista. (Mäntyneva 2001, 22.)

### 2.3 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuutta on tutkittu vuosikymmenien ajan ja käsitykset sen luonteesta vaihtelevat. Toisilla on käsitys, jonka mukaan uskollisuus ei perustu tunteisiin. Tällöin asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa silloin, kun se on yksinkertaisesti järkevää, esimerkiksi saadessaan halvemman tuotteen kilpailijalta. Toinen koulukunta taas on sitä mieltä, että kuluttaja on uskollinen silloin, kun hän on tunneta-solla sitoutunut yritykseen. Hänellä on jokin erityinen tunneside yritykseen ja suhde on suorastaan omistautuva. Nämä kaksi käsitystä edustavat ääripäitä asiakasuskollisuuden määrittelyssä. Neutraalisti asiakasuskollisuus voidaan määritellä niin, että kuluttaja ostaa samalta toimittajalta tietyn määrän tuotteita tai palveluita tietyn ajan kuluessa. Tässä määritelmässä ei oteta kantaa tunteiden vaikutukseen. (Arantola 2003, 61–62.)

Yrityksen kannattaa panostaa korkeaan asiakasuskollisuuteen, koska se vähentää uusasiakashankinnan tarvetta. Uusiasiakashankinta on usein aikaa ja rahaa vievää, joten korkea asiakasuskollisuus vähentää suoraan yrityksen kustannuksia. Usein asiakkaiden laatu myös paranee, koska yrityksen ei tarvitse hyväksyä asiakkaakseen jokaista vastaantulevaa ihmistä. (Hellman ja Värilä 2009, 187.)

Uskollisella asiakaskannalla on muitakin positiivisia vaikutuksia yritykseen. Asiakkailta tulee yritykseen tasaista kassavirtaa ja näin se saa vastinetta asiakkaan hankkimiseen käytetyille kustannuksille. Myyminen jo olemassa oleville asiakkaille on helpompaa kuin mahdollisille uusille asiakkaille. Lisäksi uskollisia vanhoja asiakkaita yritys voi ohjata käyttämään palveluita niin, että kustannukset alenevat. Yritys saattaa myös saada uusia asiakkaita vanhojen kautta, kun yrityksen palveluita käyttävä asiakas puhuu positiiviseen sävyyn yrityksestä tuttavilleen ja saa heidät mahdollisesti yrityksen asiakkaiksi. (Storbacka ym. 1999, 65.)

Storbackan ym. (1999, 61) mukaan tyytyväinen asiakas ei välttämättä ole uskollinen asiakas. Vaikka yrityksen toimintaan oltaisiin kaikin puolin tyytyväisiä, palveluntarjoajaa voidaan vaihtaa hinnan vuoksi, tai siksi, että markkinoille tulee uusi, houkutteleva tuote tai palvelu. Usein vaihdon syynä on myös yrityksen välinpitämättömyys, se ei ole panostanut asiakkuuteen riittävästi. Aloilla, joilla kilpailu on kovaa, asiakkaan on oltava erittäin tyytyväinen yritykseen, jotta hän voi olla uskollinen. (Storbacka ym. 1999, 61–62.)

Asiakasuskollisuus ei kuitenkaan vaikuta kannattavuuteen. Jos asiakas on uskollinen, se ei muuta häntä automaattisesti yritykselle kannattavaksi. Yrityksen pitäisikin pyrkiä vaikuttamaan asiakkaista saataviin tuottoihin ja kuluviin kustannuksiin. Jokainen yksittäinen asiakassuhde täytyisi opetella hoitamaan niin, että se kannattaisi kumpaakin osapuolta. Ei ole välttämättä järkevää tuhjata hirveää määrää resursseja kannattamattoman ja tyytymättömän asiakkaan hoitoon. (Storbacka ym. 1999, 61–62.)

Palvelun laatu on yksi tärkeä osatekijä asiakasuskollisuuden muodostumisessa. Asiakkaat muodostavat arvion kuluttamistaan palveluista palvelun lopputuloksen perusteella. Tätä kutsutaan palvelun tekniseksi laaduksi – toisin sanoen *mitä* asiakas saa. Toinen näkökulma on se, *miten* palvelu tuotettiin, eli prosessinäkökulma. Asiakas arvioi siis yrityksestä saamaansa konkreettista tuotetta ja ostotilanteen asiakaspalvelua. Tutkimuksissa on löydetty viisi eri osatekijää, joilla asiakas saamaansa palvelua arvioi: varmuus, palveluvalmius, luottamus, henkilökohtainen huomioiminen ja fyysiset puitteet. Näiden tekijöiden perusteella hän muodostaa mielipiteensä kuluttamistaan palveluista. Riippuen palvelun erityispiirteistä saattaa jokin osatekijä painottua enemmän kuin toinen. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 59–60.)

Ennen palvelun käyttöä asiakkaalla on odotuksia palvelun laadusta. Näitä odotuksia asiakas käyttää vertailukohtana arvioidessaan kuluttamaansa palvelua sen aikana ja sen jälkeen. On siis tärkeää tuntea asiakkaan odotukset palvelua kohtaan, jotta niihin pystytään yrityksessä vastaamaan. Odotusten mukainen palvelu takaa asiakkaan tyytyväisyyden. Asiakkaat ovat kuitenkin tottuneet vaihtelevaan palveluun, koska mikään palvelutapahtuma ei ikinä voi olla samanlainen. Odotukset kohdistetaankin

hyväksyttävän palvelun alueelle, jonka alaraja on riittävä hyväksyttävän palvelun taso. Jos palvelu jää tämän alueen alapuolelle, asiakas pettyy palvelun laatuun. Jos taas yritys onnistuu ylittämään hyväksyttävän alueen ylärajan, asiakas yllättyy positiivisesti. Usein hyväksyttävän alueen sisälle jäävä palvelu ei saa asiakasta kiinnittämään huomiota palvelun laatuun. Vasta silloin, kun palvelu jää erityisen huonoksi tai on poikkeuksellisen hyvää, asiakas huomioi poikkeavan palvelukokemuksen. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 51–53.)

Tilanteet, kun asiakas ja palveluntarjoaja kohtaavat, ovat yritykselle mahdollisuuksia. Kohtaaminen on totuuden hetki, jolloin asiakas ja yritys ovat vuorovaikutuksessa. Asiakkaalle paljastuu yrityksen palvelun laadun keskeiset tekijät ja hän muodostaa käsityksen yrityksen palveluprosessista. Henkilökunta pystyy osoittamaan ammattitaidon ja halun tarjota asiakkaalle laadukasta palvelua. Koska palvelu on aineetonta, toisin kuin jokin konkreettinen tuote, asiakas etsii pieniä vihjeitä palveluympäristöstä ja muodostaa niiden perusteella käsityksen palvelusta. Vihjeitä etsitään ihmisistä, prosesseista ja fyysisistä todisteista. Näitä kokemuksia suodattamassa on kuitenkin imago. Jos asiakkaalla on hyvin positiivinen mielikuva yrityksestä, hän antaa helpommin anteeksi huonoja palvelukokemuksia. Toisaalta toistuvat huonot kokemukset todennäköisesti huonontavat imagoa. Huono imago taas ei juuri anna anteeksi huonoja kokemuksia, pienikin epäonnistuminen kiinnittää asiakkaan huomion. Huono imago vaatii korjaantuakseen paljon hyviä kokemuksia yrityksestä. (Lämsä ja Uusitalo 2009, 58–59.)

Laatu on palveluyritykselle yksi tärkeimmistä tekijöistä matkalla menestykseen. Kummankin laadun ulottuvuuksista on oltava kunnossa, jotta sillä pystytään kilpailemaan. Ei siis riitä, että yrityksellä on erinomainen tuote, koska se on helposti kopioitavissa. Palveluprosessi, joka rakentuu tuotteen ympärille, on yhtä tärkeä. Asiakkaat kokevat laadun eri tavalla, mutta useat odotukset ylittävät palvelukokemukset herättävät positiivista huomiota ja vaikuttavat olennaisesti asiakkaan kiintymiseen yritykseen ja sitä kautta uskollisuuteen. (Grönroos 2009, 104.)

## 2.4 Asiakaskannattavuus

Asiakaskannattavuus tarkoittaa sitä, miten kannattava asiakas yritykselle on. Yksinkertaisesti asiakkuustulot – asiakkuuskustannukset = asiakaskannattavuus (Storbacka ja Lehtinen 1998, 30). Toimintaympäristö muuttuu koko ajan ja siksi asiakaskannattavuuskaan ei ole mikään pysyvä olotila. Yrityksen on osattava jatkuvasti kehittää omaa toimintaansa ja pysyttävä toiminnaltaan tehokkaana, jotta asiakassuhteet pysyvät kannattavina. Yrityksen tulee tuntea asiakkaansa ja niiden kannattavuus. Tällöin se pystyy ajoissa kehittämään menetelmiä ja toteuttamaan niitä, jotta kannattamattomat asiakkaat saadaan kannattaviksi tai kannattavat asiakkaat entistä kannattavammaksi. Näillä toimenpiteillä on yleensä kaksi vaihtoehtoista lopputulosta. Joko asiakas hyväksyy sen, että häntä ohjailaan ja alkaa toimia yrityksen näkökulmasta halutusti tai hän päättää asiakassuhteen yritykseen. Asiakassuhteen päättäminenkin voi olla tässä tapauksessa yrityksen näkökulmasta hyvä lopputulos, koska resurssit voidaan käyttää kannattaviin tai uusiin asiakkaisiin. (Hellman ja Värilä 2009, 186–187.)

Asiakaskannattavuutta tutkittaessa kannattamattomat asiakkaat ovat usein sellaisia asiakkaita, joilla on paljon yksittäisiä palveluita. Tämä tekee asiakkuudesta mutkikkaan. Usein pelkkä asiakkuuden uudelleensuunnittelu riittää. Palvelut suunnitellaan asiakkaan tarpeita vastaavammiksi ja yritykselle vähemmän kuluttavaksi ja paremmin tuottavaksi. (Storbacka ja Lehtinen 1998, 30.)

Kaikkien asiakkuuksien tulisi olla ihannelilanteessa yritykselle kannattavia. Yrityksen täytyisikin siis laskea ahkerasti asiakaskannattavuuksiaan. Laskelmissa on kuitenkin se ongelma, että tällä hetkellä kannattamaton asiakas voi olla vuosien päästä kaikista kannattavinta asiakasryhmää. Vuositasolla laskettuun kannattavuuteen ei tule siis nojata liikaa. Koko elinkaaren kannattavuuden laskemisessa on kuitenkin se ongelma, että asiakkuuden kesto ei ennakoon ole tiedossa. Laskelmat täytyy siis perustaa oletuksiin. (Storbacka ja Lehtinen 1998, 30.)

## 2.5 Asiakkaan sitoutuminen

Sitoutuminen tarkoittaa sitä, että asiakas on henkisesti tykästynyt yritykseen ja siitä on aiheutunut ostohalu yritystä kohtaan. Asiakas haluaa uskollisesti käyttää yrityksen palveluita. Sitoutuminen yritykseen vaikuttaa paljon enemmän kuin asiakastyytyväisyys. Sitoutunut asiakas ei helposti siirrä ostojaan kilpailevalle yritykselle, toisin kuin tyytyväinen asiakas voi tehdä paremman tarjouksen sattumassa kohdalle. (Rope ja Pyykkö 2003, 363–364.)

Sitoutuessaan asiakas tykästyy yritykseen henkisellä tasolla. Se voi perustua esimerkiksi asiakkaan ja yrityksen arvopohjan samanlaisuuteen. Toinen syy voi olla se, että asiakas tykästyy johonkin yrityksen työntekijään ja hänen tapaansa palvella. Asiakas haluaa aina päästä hänen palveltavakseen. Tosin tämä sitoutumisen muoto saattaa olla vaarallinenkin. Jos työntekijä vaihtaa kilpailevaan yritykseen, saattaa hän viedä uskolliset asiakkaat mukanaan, jos he eivät millään muulla tavalla ole sitoutuneita yritykseen. (Rope ja Pyykkö 2003, 366.)

Asiakas voi sitoutua yritykseen myös jonkin tuotteen antaman arvon kautta. Tykästymisen tuotteen aiheuttaa sen imago tai ne ominaisuudet, joita tuotteessa on. Voi myös olla, että tuotteella on sellaisia ominaisuuksia, joita asiakas jostain syystä pitää parempana kuin kilpailijan tuotetta. Nämä syyt ovat yksilöllisiä, tietty asiakas arvostaa tuotteessa jotain tekijää ja siitä syystä tykästyy tietyn palveluntarjoajan tuotteeseen. (Rope ja Pyykkö 2003, 366.)

Sitoutuminen sitoo asiakkaan tiukasti kiinni yritykseen. Sitoutuneena asiakas varmasti haluaa käyttää yrityksen tuotteita ja palveluita. Yrityksen olisikin saatava aikaan vahva sitoutuminen yrityksen ja asiakkaiden välille, jotta se pystyy varmasti pitämään asiakkaan itsellään, eikä asiakas vaihda kilpailevalle palveluntarjoajalle. Sitoutunut asiakas antaa helpommin yritykselle anteeksi sen tekemiä virheitä, eikä vaihda toimittajaa vaikka yrityksellä olisi toiminnassa selkeitä puutteita. Toisaalta taas sitoutunutkin asiakassuhde vaatii työtä. Yrityksen täytyy panostaa suhteen hoitamiseen, jotta asiakas jatkossakin pysyy tyytyväisenä ja varmasti yrityksen asiakkaana. (Rope ja Pyykkö 2003, 367.)

Sitoutuneen asiakassuhteen syntymisessä olennaista on ensikohtaaminen, ensiostos yrityksestä. Jos asiakkaalla ei ole pinttyneitä vanhoja kokemuksia yrityksestä ja yritys onnistuu asiakaskohtaamisen hetkellä asiakkaan mielestä erinomaisesti, sitoutunut suhde voi syntyä. Kohtaamisen onnistuessa asiakkaalle syntyy positiivinen asenne yritystä, tuotetta tai yrityksen työntekijää kohtaan. Asiakas suorastaan ihastuu yritykseen ja haluaa ehdottomasti jatkaa asiakassuhdetta. Onnistumiseen vaaditaan siis melko voimakas kokemus, pelkkä tyytyväisyystasolle jääminen ei riitä. Jotta yritys voi tässä onnistua, täytyy sillä olla tietoinen strategia niistä markkinointitoimista mitä asiakkaan kanssa toteutetaan kohtaamisen hetkellä. (Rope ja Pyykkö 2003, 369.)

Ropen ja Pyykön (2003, 367) mukaan kanta-asiakkuus tarkoittaa aina sitä, että asiakas on aidosti sitoutunut yritykseen. Kanta-asiakasjärjestelmän perustaminen ei kuitenkaan välttämättä ole ainut ratkaisu saada asiakas sitoutumaan yritykseen. Usein se on kuitenkin keskeinen sitoutumiseen vaikuttava tekijä. Joillain toimialoilla kanta-asiakasjärjestelmät näyttävät tänä päivänä todella suurta roolia ja ovat suorassa yhteydessä asiakkaiden sitoutumiseen tiettyyn yritykseen. (Storbacka ym. 1999, 98.)

## 2.6 Kuluttajan pankkisuhteen erityispiirteet

Pankit ovat finanssialalla toimivia palveluyrityksiä. Pankkipalveluihin kuuluu talletusten vastaanottaminen, luottojen myöntäminen, maksuliikenteen hoitaminen sekä raha- ja valuuttamarkkinakaupan hoito. Pankkien lisäksi vakuutusyhtiöt määrittellään kuuluvaksi finanssialalle. Finanssipalvelut muodostuvat kahdesta osasta, varsinainen finanssipalvelu, jonka asiakas ostaa ja asiakaspalvelu tuotetta hankittaessa ja käytettäessä. (Ylikoski, Järvinen ja Rosti 2006, 9-14.)

Palvelujen ominaispiirteet, aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, heterogeenisuus, varastoimattomuus ja omistusoikeuden siirtymättömyys soveltuvat finanssipalveluiden määrittelyyn vain osittain. Finanssipalvelut ovat sisällöltään aineettomia, mutta niihin saattaa sisältyä myös konkreettisia osia, kuten esimerkiksi pankkikortti. Tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus ei usein toteudu, koska esimerkiksi lainan kulutus alkaa heti myöntämishetkestä ja jatkuu vuosia eteenpäin. Muissa palveluissa palvelun kulutus loppuu silloin, kun asiakas poistuu toimitiloista. Heterogeenisuuskään ei toteudu finanssipalveluissa kokonaan, koska useat pankkipalvelut ovat sisällöllisesti etukäteen määriteltyjä ja standardien mukaisia. Toisaalta taas jokainen asiakaspalvelutilanne on erilainen ja se tekee finanssipalveluista osin heterogeenisiä. Palvelujen varastoimattomuus kuvaa hyvin myös finanssipalveluita, koska mitään palvelua ei voi varastoida etukäteen. Omistusoikeuden siirtymättömyys taas ei sovi finanssipalveluihin, koska pankkipalveluissa omistusoikeus usein siirtyy asiakkaalle. Esimerkiksi pankki säilyttää rahoja asiakkaan puolesta, mutta asiakkaalla on niihin omistusoikeus. (Ylikoski ym. 2006, 14–15.)

Palveluyritykselle, kuten siis myös pankeille, hyvien asiakassuhteiden merkitys on elintärkeää, koska toiminta perustuu asiakkaisiin, ja siihen, että he käyttävät palveluita. Pankeille erikoista muihin palveluyrityksiin nähden se, että toiminta on tiukasti säänneltyä. Pankeilla on lain mukaan velvollisuus tuntea asiakkaansa ja näin ollen saada tietoa esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta ja muista henki-

lökohtaisista asioista. Pankkisuhde perustuu siis pitkälti molemminpuoliseen luottamukseen. (Finanssivalvonta 2014.)

Pankkialalla on viime vuosina tehty ahkeraa yhteistyötä toimialarajojen yli. Grönroosin (2009, 55) mukaan asiakkaat eivät etsi vain yksittäistä palvelua, vaan kokonaisvaltaista palvelutarjoamaa. Enää pelkkä ydintuote (palveluyrityksen tapauksessa palvelu) ei riitä, vaan yrityksen täytyy osata hallita myös ydintä ympäröivät osat. Kilpailu on kovaa ja asiakkaalle pyritään kaikkialla tarjoamaan palvelupaketteja saman katon alta.

Kuluttajan suhde pankkiin oli vuosikausia vankka ja järkkymätön. Pankille oltiin uskollisia, eikä pankkia vaihdettu heppoisin syin. Nykyään tilanne on täysin erilainen. Jos pankin palveluihin ei olla tyytyväisiä, on kehittyneen teknologian ansiosta helppo kilpailuttaa pankkipalvelunsa Internetissä. Jokaisen pankin Internet-sivuilla löytyy tietoa eduista, joita asiakkaaksi liittyminen tuo ja esimerkiksi lainalaskureita, joilla asiakas pystyy itse laskemaan alustavan laina-arvion. Teknologia on tehnyt pankin vaihdon helpoksi tänä päivänä.

Tyytymättömyys ei ole ainut syy pankin vaihtoon. Asuntolainan sanotaan olevan kuluttajan pankkiasiakkuuden perusta ja valistunut nykyaikainen kuluttaja osaa kilpailuttaa asuntolainansa (Arantola 2003, 17). Erityisesti nuoret aikuiset, jotka hakevat ensimmäistä asuntolainansa, kysyvät useilta pankeilta asuntolainatarjouksia ja ovat näin ollen tässä elämänvaiheessa herkkiä vaihtamaan pankkia. Laina-asia onkin pankin näkökulmasta tärkein asiakas kohtaaminen ja sen epäonnistuminen johdattaa todennäköisesti pankin vaihtoon. (Storbacka ym. 1999, 64.)

Kuluttajan ja pankin suhde on laadultaan jatkuva, eli asiakas tuottaa jatkuvaa liikevaihtoa ainakin tietyn ajanjakson kerrallaan (Arantola 2003, 75). Tällöin suorat asiakas kohtaamiset ja palvelun laatu vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen. Vähittäiskaupoissa asiakkaat voivat vaihtaa palveluntarjoajaa vaikka joka kaupparesseilla, mutta pankkia ei voi joka palvelutapahtumaa varten vaihtaa. Tämä kertoo pankkisuhteen jatkuvuudesta. Hitaus on tyypillistä jatkuvalla asiakassuhteelle, silloin asiakas hyväksyy melko paljon tyytymättömyyttä, ennen kuin vaihtaa toimittajaa. Pankin vaihtaminen ei tapahdu käden käänteessä niin kuin kaupan vaihtaminen seuraavalle kaupparesseille, jos edellisen kerran kaupassa palvelu tai tuotteet eivät miellyttäneet. (Storbacka ym. 1999, 53.)

Yrityksille, joissa on jatkuvia asiakassuhteita, on riskinä se, että yritys muuttuu jäykäksi. Silloin se antaa asiakassuhteiden olla olettaen, että ne säilyvät itsestään. Asiakassuhteet eivät säily hoitamattomina. Siksi pankkienkin on tärkeää tarkastella omia asiakassuhteitaan, jotta jokainen asiakassuhde olisi mahdollisimman kannattava ja yksilöllisesti hoidettu. Kumpikin osapuoli saa tällöin mahdollisimman suuren hyödyn hyvin hoidetusta asiakassuhteesta. (Storbacka ym. 1999, 53.)

### 3 KANTA-ASIAKKUUS

Kanta-asiakas on Ropen ja Pyykön (2003, 367) mukaan henkilö, joka lähtökohtaisesti pyrkii käyttämään tietyn yrityksen palveluita silloin, kun etsii jotain tuotetta, mikä yrityksellä on valikoimissaan. Voisi siis sanoa, että kanta-asiakkaat ovat uskollisia tietylle yritykselle. Yrityksen kannalta sitoutuneet ja uskolliset asiakkaat ovat tärkeitä. Juuri sitoutumisen ja sitä kautta saatavien pitkien ja kestävien asiakassuhteiden aikaansaamiseksi niin monet yritykset perustavat erilaisia kanta-asiakasjärjestelmiä.

#### 3.1 Kanta-asiakasjärjestelmät

Kanta-asiakasjärjestelmät alkoivat yleistyä 1990-luvulla ympäri maailmaa ja nykyään isolla osalla yrityksistä on jonkinlainen kanta-asiakasjärjestelmä, yksinkertaisimmillaan vaikka pahvinen leimakortti, jonka avulla toivotaan asiakkaan palaavan uudestaan asioimaan (Arantola 2003, 57, 72). Kehittyneemmät järjestelmät taas toimivat systemaattisesti. Yritykset markkinoivat järjestelmäänsä, houkuttelevat asiakkaita liittymään niihin ja keräävät kanta-asiakkaista tietoa. Yksinkertaisimman määritelmän mukaan kanta-asiakasohjelmalla tulee olla asiakastietokanta, tapa liittyä jäseneksi ja lisäksi jonkinlaisia palkintoja jäsenyydestä. (Arantola 2003, 53.)

Erilaiset kanta-asiakas- ja asiakaspalkitsemisjärjestelmät on kehitetty nimenomaan turvaamaan asiakkuuksien jatkuvuus. Kanta-asiakkuus vaikuttaa positiivisesti asiakkaan sitoutumiseen. Hän kokee saavansa etua ja hyötyä yritykseltä ja sitoutuminen on voimakkaampaa, eikä hän niin helposti vaihda kilpailevalle palveluntarjoajalle. (Storbacka ym. 1999, 53.)

Asiakkaat liittyvät usein ohjelmaan puhtaasti sen takia, että he kokevat hyötyvänsä rahallisesti etuohjelmasta. Useista etuohjelmista kertyy asiointiin volyymin mukaan bonuspisteitä ja niitä käytetään kuin rahaa. Näin asiakas saa konkreettista hyötyä asiointistaan ja pystyy käytännössä laskemaan, miten paljon keskittämällä säästää. Muita syitä liittyä etuohjelmaan ovat esimerkiksi epävarmuuden väheneminen ja tiedonsaannin paraneminen. (Storbacka ym. 1999, 94.)

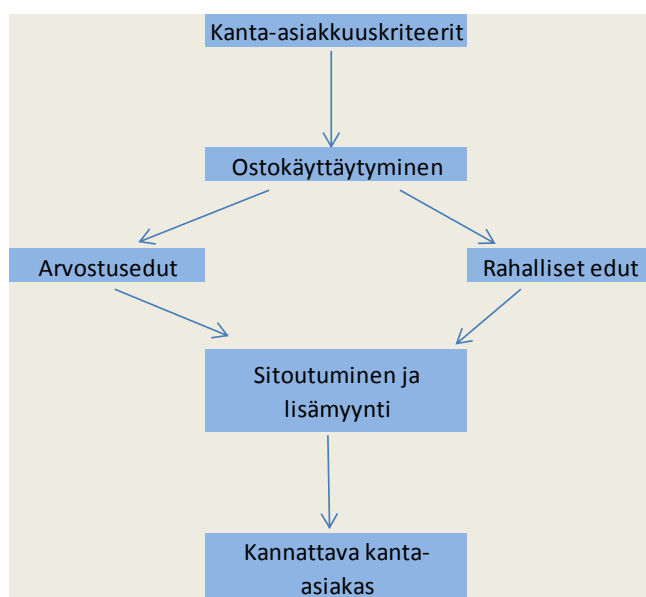
Yrityksillä taas on omat syynsä perustaa etuohjelmia ja houkuttaa asiakkaita liittymään niihin. Tärkeimpänä etuna on se, että yritys pystyy keräämään kanta-asiakkaistaan paremmin tietoa kuin aiemmin. Tietoa hyödyntämällä esimerkiksi markkinointia pystytään kohdentamaan paremmin. Usein kanta-asiakasjärjestelmää perustettaessa yrityksellä on tarve tasata myynnin vaihteluita ja pystyä ennustamaan liikevaihdon kehittymistä tulevaisuudessa. Järjestelmillä pyritään myös kasvattamaan markkinaosuutta ja suuren markkinaosuuden hyödyntämistä muilla aloilla. Toimialarajat ylittävät järjestelmät ovatkin tänä päivänä yleistymässä. Niillä pyritään saamaan kaikki keskeiset kulutuksen osa-alueet samaan yritykseen palkitsemalla asiakasta keskittämisestä. (Storbacka ym. 1999, 94–95; Arantola 2003, 72–73.)

Mikä sitten tekee yrityksen kanta-asiakasjärjestelmästä hyvän ja asiakkaiden silmissä hyödyllisen? Tärkeintä on se, että etuohjelma ei ole pelkkä markkinointikikka, jolla houkutteellaan asiakkaita. Kulut-

tajan täytyy saada konkreettista hyötyä kanta-asiakkuudestaan. Kovin sekava ja monimutkainen etuohjelma ei kuluttajia houkuta. Siksi yrityksen onkin kiinnitettävä huomiota kokonaisyötyyn, jotta saavutetaan parhaat edut kummallekin osapuolelle. Yritys, joka onnistuu yhdistämään kanta-asiakasjärjestelmän arvontuotantojärjestelmään, saavuttaa parhaan suosion. (Storbacka ym. 1999, 94–95.)

### 3.2 Kanta-asiakasedut

Kanta-asiakasjärjestelmään kuuluu olennaisena osana palkitseminen. Helpointa on se, että jäsenille annetaan jatkuvia alennuksia tai yksittäisiä tarjouksia tietyistä tuotteista. Yrityksen täytyy muistaa, että viestinnän täytyy olla tehokasta, jotta asiakkaat ylipäättään tietävät heille tarjolla olevista eduista. Usein järjestelmät perustuvat asiakkaan kulutukseen. Kulutuksen mukaan saa rahallisia etuja, ilmaisia palveluita tai tavaroita, alennuksia tai pisteitä, joita asiakas voi käyttää yrityksen määrittelemän mallin mukaisesti. Näitä etuja kutsutaan rahaeduiksi. Palvelu- tai arvostuseduiksi taas kutsutaan palvelun tarjoamista, jota asiakas ei voi rahalla ostaa. Asiakaspalvelua tai ydinpalvelua erilaistetaan niin, että kanta-asiakas saa astetta parempaa palvelua kuin muut asiakkaat. Esimerkiksi puhelimesta voi päästä jonon ohi antamalla asiakasnumeron. Kuviossa 1 on havainnollistettu kanta-asiakasetujen vaikutusta asiakkaan sitoutumiseen. (Arantola 2003, 86, 96–97, 101–103; Pöllänen 1995, 70.)



KUVIO 1. Kanta-asiakasedut ja asiakkaan sitoutuminen. (Pöllänen 1995, 66.)

Kanta-asiakasjärjestelmien edut ovat usein luonteeltaan kumulatiivisia, eli etujen arvo nousee sitä mukaa, mitä enemmän asiakas käyttää yrityksen palveluita. Tällöin yritys kykenee ohjailemaan asiakasta: kun ostaa paljon, saa paljon etuja, ja se taas motivoi asiakasta ostamaan yhä enemmän. Usein voi käydä myös niin, että asiakas lisää tarkoituksella ostojaan päästäkseen seuraavalle etutasolle, mutta epäonnistuu. Kanta-asiakasjärjestelmän kannattavuus paranee, koska ostot lisääntyvät, mutta yrityksen ei tarvitse antaa asiakkaalle lisää etuja. (Pöllänen 1995, 66.)



Jotta eduilla olisi todellista vaikutusta kanta-asiakkaan sitoutumiseen, niiden on oltava konkreettisia. Etujen täytyy olla selkeästi ymmärrettäviä, eikä vain abstrakteja käsitteitä. Etujen täytyy olla lisäksi kiinnostavia ja lähellä yrityksen ydintoimintaa. Kanta-asiakasetujen täytyisi kiinnostaa kaikkia kanta-asiakkaita tai ainakin suurta osaa heistä. Kanta-asiakkaiden täytyy myös kokea ansaitsevansa edut ja sitä kautta tuntea olevansa hyvä asiakas. Jos kaikki halukkaat saavat samat edut, uskolliset asiakkaat voivat kokea itsensä loukatuksi. Tärkeää on myös se, että edut eivät ole ristiriidassa yrityksen imagon kanssa. Lisäksi etujen tulee olla vaikeasti jäljiteltävissä ja usein vaihtuvia. Edut täytyy myös suhteuttaa kannattavuuteen. Jos etujen kustannukset kasvaisivat suhteettoman suureksi, ei niitä kannata käyttää. (Pöllänen 1995, 73–74.)

### 3.3 Kanta-asiakasjärjestelmien perustyyppit

Yksi kanta-asiakasjärjestelmien perustyyppiksi luokiteltava tyyppi on hiljainen ohjelma. Hiljaiseen ohjelmaan asiakasta ei houkutella liittymään jäseneksi, siihen ei kuulu kanta-asiakaskorttia eikä asiakasta edes kutsuta järjestelmään mukaan. Asiakasta huomioidaan piilossa, jotta hänen uskollisuutensa yritystä kohtaan kasvaisi. Hiljaiset kanta-asiakasohjelmat ovat tyyppillisiä juuri jatkuvien asiakkuuksien aloilla. (Arantola 2003, 83–84.)

Toinen tyyppi on nimeltään avoin ohjelma. Sen tunnusomaisina piirteinä on, että ohjelmalla on nimi, ohjelmaan liitytään jäseneksi tai yritys kutsuu asiakasta liittymään, yrityksellä on jokin tapa tunnistaa jäsenensä, rahallinen tai rahan rinnastettava palkitseminen ja lisäksi viestintäprosessi. Tämä on kulluttajalle näkyvämpi kanta-asiakasohjelman tyyppi. Ohjelmat lanseerataan julkisesti ja viestintä mahdollistaa sen, että asiakkaat pystyvät selkeästi vertailemaan avoimia ohjelmia ja arvioimaan omaa tarvettaan liittyä niihin. (Arantola 2003 85–86, 95.)

### 3.4 Kanta-asiakasmarkkinointi

Kanta-asiakasmarkkinointi tarkoittaa, että yritykselle on kehitetty järjestelmä, jossa kanta-asiakassuhdetta ylläpidetään ja kehitetään yhdessä asiakkaan kanssa. Tavoitteina on suhteen hoitaminen yksilöllisesti ja kummankin osapuolen tyytyväisyys kanta-asiakassuhteeseen. Tärkeää kanta-asiakasmarkkinoinnissa on, että markkinointi hoidetaan systemaattisesti. Yrityksellä tulisi siis olla jokin tietokanta, johon kerätään kanta-asiakkaista tiedot. Tällöin yritys pystyy hyödyntämään tietoa ja huomioimaan kanta-asiakkaat muista asiakkaista poikkeavasti. (Pöllänen 1995, 19.)

Yrityksen on tärkeä toimia asiakasohjautuvasti, jotta kanta-asiakasmarkkinointi voi toimia tehokkaasti. Asiakkaan on pystyttävä vaikuttamaan oman asiakassuhteensa kehittymiseen, esimerkiksi voimalla vaikuttaa siihen, milloin yritys ottaa häneen yhteyttä ja millä tavoin. Lisäksi täytyy huomioida se, että jokainen kanta-asiakassuhde on yksilöllinen. Suhteita täytyy seurata ja hoitaa siitä näkökulmasta. (Pöllänen 1995, 20.)

Kanta-asiakkaatkin täytyy segmentoida. Kaikille asiakkaille ei voi kohdistaa yhtä paljon markkinointipanostuksia, joten kanta-asiakkaista täytyy laskea kannattavuus ja suunnata markkinointi sen mu-

kaan. Yrityksen täytyy myös olla tavoitteellinen kanta-asiakasmarkkinoinnissaan ja muistaa se, että tavoitteena on saada asiakkaat ostamaan enemmän ja suosittelemaan yritystä tuttavilleen. Siksi kanta-asiakkaiden tyytyväisyyttä täytyy seurata ja yrityksellä olisi hyvä olla jonkinlainen järjestelmä, jolla kerätään palautetta asiakkailta. (Pöllänen 1995, 20.)

### 3.4.1 Kanta-asiakasmarkkinoinnin muodot

Kanta-asiakasmarkkinointia on kolmenlaista. Ensimmäinen on alennusperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi. Sille on tyypillistä se, että yritys käyttää hintaa keinona lisätä asiakkaan arvoa. Useat yritykset käyttävät tätä keinoa, koska se on suhteellisen helppo toteuttaa. Pelkkä hintaan perustuva kanta-asiakasmarkkinointi kuitenkin harvoin on pysyvä kilpailuetu, koska hinta näkyy avoimesti kilpailijoille ja se pystytään helposti kopioimaan. Kun luotetaan pelkkään hintaan, eikä asiakas ole millään muulla tavalla sitoutunut yritykseen tai johonkin sen tuotteeseen, vaihtaa asiakas helposti kilpailevaan tuotteeseen, jos löytää muualta alhaisemman hinnan. (Pöllänen 1995, 23.)

Suhdetoimintaperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi menee hieman syvemmälle kuin alennusperusteinen. Tässä muodossa asiakkaalle tuotetaan arvoa lähestymällä kanta-asiakasta yksilöllisesti ja osoittamalla henkilökohtaista arvostusta ja huomiointia. Suhdetoimintaperusteisen markkinoinnin keinot ovat kilpailijoiden vaikeammin jäljiteltävissä. Asiakkaan saa helpommin kokonaisvaltaisemmin sitoutumaan yritykseen kun hänelle osoittaa henkilökohtaista ja yksilöllistä palvelua. Tällöin asiakas kokee olevansa yritykselle arvokas. Suhdetoimintaperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi vaatii jo enemmän suunnittelua ja ideointia, hyvän kanta-asiakasrekisterin ja yksilölliset tiedot kanta-asiakkaista. (Pöllänen 1995, 24.)

Viimeinen kanta-asiakasmarkkinoinnin muodoista on palvelujärjestelmäperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi. Tällöin kanta-asiakkaalle tuotetaan arvoa helpottamalla hänen asiointiaan yrityksen kanssa. Esimerkiksi pankeille on usein tyypillistä se, että kanta-asiakkaalle nimetään oma henkilökohtainen palveluneuvoja. Palveluneuvojaan saa yhteyden verkkopankin kautta ja hän toimii asiakkaan yhteyshenkilönä pankkiin. Asiakkaan asiointi helpottuu, kun tietty henkilö tuntee hänen elämäntilanteensa ja yhteydenotto on tehty helpommaksi kuin muilla asiakkaille. Tämä sitouttaa asiakasta tehokkaammin yritykseen, koska asiakas saa viestin, että yritys arvostaa kanta-asiakkuutta. Yrityksen täytyy kuitenkin huomioida se, että palvelujärjestelmäperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi ei syrji muita asiakkaita tai aiheuta heissä vihastumista liian eriarvoisen kohtelun takia. Tämä kanta-asiakasmarkkinoinnin muoto vaatii yritykseltä jo runsaasti panostusta palveluiden suunnitteluun. (Pöllänen 1995, 24–25.)

Täytyy kuitenkin muistaa, että kanta-asiakasmarkkinoinnin eri muodot eivät ole toisiaan poissulkevia. Usein yritysten strategiat ovatkin sekoitus kaikista kolmesta kanta-asiakasmarkkinoinnin muodosta, koska tulokselliset ja toimivat järjestelmät ovat sopiva kokonaisuus eri järjestelmiä. Riippuen siitä, miten tärkeää kanta-asiakasmarkkinointi yritykselle on, yrityksen kannattaa painottaa eri muotoja. Tärkeintä kuitenkin syvän vaikutuksen aikaansaamiseksi on käyttää valtaosin palvelujärjestelmäperusteista kanta-asiakasmarkkinointia, eli helpottaa kanta-asiakkaan asiointia yrityksessä muihin

asiakkaisiin verrattuna. Pelkkään hintaan luottaminen saattaa olla vaarallista ja jatkuvien alennushintojen tuotteiden tarjoaminen heikentää kannattavuutta. Tehokkaampaa on tuottaa kanta-asiakkaalle arvoa muilla keinoilla. (Pöllänen 1995, 25.)

### 3.4.2 Kanta-asiakasmarkkinoinnin osatekijät

Kanta-asiakasmarkkinoinnin tärkeimmät tavoitteet ovat, että asiakkaat saadaan ostamaan uudelleen, ostamaan enemmän ja lisäksi suositteluun yritystä muille. Jotta tavoitteisiin päästään, asiakkaista täytyy kerätä tietoa, esimerkiksi asiakkaan käyttäytymisestä, kokemuksista, toiveista, tarpeista ja ominaispiirteistä. Jokainen kontakti asiakkaaseen, esimerkiksi puhelu tai suora asiakaskohtaaminen, synnyttää tällaista tietoa ja on tärkeää kerätä tieto talteen yrityksen tietojärjestelmään. Nykyaikainen teknologia helpottaa kanta-asiakkaista kerättävän tiedon hallintaa ja sitä kautta yksilöllisen ja räätälöidyn palvelun tuottamista kanta-asiakkaalle. Kanta-asiakastiedon hallinta on siis yksi tärkeä osatekijä kanta-asiakasmarkkinoinnin onnistumisen kannalta. Jokaisen kanta-asiakassuhteen kehittymistä täytyy seurata ja sopeuttaa toimenpiteet jokaiseen asiakastilanteeseen tai –kohtaamiseen. (Pöllänen 1995, 27.)

Toinen tärkeä osatekijä on se, että kerättyä tietoa hyväksikäyttämällä saadaan aikaiseksi toimiva kanta-asiakassuhteen hoito-ohjelma. Tietoa tulee kerätä hyödynnettävään muotoon ja analysoida se tarkkaan. Tiedon pohjalta luodaan toimintamalli, joka muuttuu kanta-asiakkaan käyttäytymisen ja tyytyväisyyden mukaan. Näin saadaan perusta kanta-asiakassuhteen tehokkaalle kehittämiselle, parantamiselle ja kannattavuuden kasvattamiselle. Useilla kuluttajapalveluja tarjoavilla yrityksellä, kuten esimerkiksi juuri pankeilla, on mahdollisuus pystyä palvelemaan kuluttajaa yksilöllisesti toisin kuin massamarkkinoilla, johtuen kehittyneestä tiedonkeruusta ja sen hyödyntämisestä (Grönroos 2009, 58). Vähittäiskaupat eivät ole tiedonkeruussa vielä kovin kehittyneitä, vaikka niillä onkin jo pitkälle jalostetut kanta-asiakasjärjestelmät. (Pöllänen 1995, 28.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimus aloitettiin keräämällä runsaasti lähdemateriaalia. Lähteiden hankkimisessa käytettiin hyväksi erilaisia hakukoneita, tietokantoja, kirjastoja ja muita opinnäytetöitä ja niiden lähdeluetteloita. Erilaisia hakukanavia käyttämällä pyrittiin varmistamaan lähteiden monipuolisuus. Tutkimukseen valikoitui mukaan useita painettuja kirjoja, sähköisiä ja painettuja artikkeleita, tutkimuksia, finanssialaa valvovien tahojen julkaisuja ja tutkittavien kohteiden omia julkaisuja.

Mäntynevan ym. (2008, 30) mukaan kirjoituspöytä tutkimuksen rajoitteet ovat: alkuperäisen tiedon keruuta ei ole mahdollista kontrolloida, tieto on kerätty johonkin toiseen tarkoitukseen, ei välttämättä täysin oikeata tietoa, tieto voi olla vanhentunutta tai se ei ole riittävää ja tieto ei välttämättä ole tarvittavassa muodossa. Osa rajoitteista tuli tutkimusta tehdessä vastaan. Paljon löytyi esimerkiksi lähteitä, joissa aihe sivusi tutkimuksen aihetta, mutta lähteen tieto oli kerätty toiseen tarkoitukseen. Näissä lähteissä tieto ei ole tutkimuksen kannalta täysin oikeassa muodossa. Tutkimuksen tekijän haasteena on osata poimia olennainen tieto epäolennaisen joukosta ja muodostaa sopiva kokonaisuus erillisten tietolähteiden pohjalta. Myös vanhoja lähteitä tuli paljon vastaan ja niiden kohdalla täytyi tarkistaa tiedon oikeellisuus.

Tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan arvioimalla kriittisesti jokaisen lähteen oikeellisuus. Kirjoja valitessa pyrittiin hankkimaan mahdollisimman uutta kirjallisuutta. Muutama lähteenä käytetty kirja on jo useita vuosia vanha, mutta niihin kirjoihin päädyttiin, koska uudempaa samansisältöistä kirjaa ei löytynyt. Kirjojen sisältöä arvioitiin ja päädyttiin ottamaan mukaan sellaiset kirjat, joiden tiedon ei uskottu vanhenevan vuosien kuluessa. Artikkeleista valittiin mukaan ainoastaan ne, jotka on julkaistu luotettavassa ja tunnetussa lähteessä. Mielipidekirjoituksia tai muuten asenteellisia tekstejä pyrittiin välttämään, jotta tutkimuksen sisältö pysyy relevanttina. Tutkimuksista valittiin ainoastaan tuoreimmat. Syksyllä 2014 julkaistiin erään suuren asiakasuskollisuutta mittaavan tutkimuksen vuosittaiset tulokset. Julkaisu sattui juuri sopivaan aikaan opinnäytetyön tekovaiheessa ja tutkimukseen saatiin mukaan tuoreinta mahdollista tutkimustietoa.

Lähteitä kerätessä ja lähdemateriaaliin tutustuesssa aiheeseen pääsi tutustumaan syvemmin. Tutkimuksen eteneminen alkoi selkeytyä. Kun kasassa oli riittävä määrä pohjatietoa, varsinainen tutkimus päästiin aloittamaan. Jokaisen pankin Internet-sivuihin käytiin tutustumassa ja erityisen tarkkaan luettiin asiakkuusohjelmista kertovat kohdat. Jokaiseen järjestelmään perehdyttiin ja lisätietoa haettiin esimerkiksi sähköisistä artikkeleista ja pankkien asiakkailleen jakamista esitteistä. Näin saatiin muodostettua kokonaiskuva ja tiettyjen ennalta määrättyjen kriteerien perusteella vertailtiin järjestelmien erityispiirteitä. Tutkimus rakentui kasaan pikkuhiljaa ja loppuun on tehty yhteenveto, jossa tutkimuksessa ilmi tulleet asiat käydään pääpiirteittäin läpi ja verrataan niitä tutkimuskysymykseen.

Tutkimuksen olisi voinut mahdollisesti toteuttaa myös muita menetelmiä käyttämällä. Esimerkiksi haastattelututkimus olisi saattanut sopia aiheeseen. Tosin haastattelua käytettäessä olisi jouduttu miettimään näkökulmaa. Tutkimuksessa olisi voitu haastatella pankin asiakkaita, mutta usean pankin

mukaan ottaminen ei tällöin olisi todennäköisesti onnistunut. Haastattelut olisi pitänyt tehdä toimeksiantona ja kohdistaa tietyn pankin asiakkaisiin.

Tutkimus etenee niin, että ensimmäisessä luvussa tutustutaan finanssitoimialaan ja tarkemmin jokaiseen vertailuun mukaan otettuun pankkiin. Seuraavassa luvussa perehdytään pankkien kanta-asiakasjärjestelmien tilanteeseen Suomessa ja kerrotaan yksityiskohtaisesti jokaisen pankin järjestelmästä. Tämän jälkeen on luku, jossa on varsinainen vertailu. Tässä kohdassa vertaillaan järjestelmien liittymisedellytyksiä, palkitsemista ja viestintää. Lisäksi tehdään esimerkkilaskelmia ja arvioidaan jokaista järjestelmää yksityiskohtaisesti samalla toisiinsa verraten. Viimeisessä luvussa on yhteenveto kaikesta tutkimuksessa ilmi tulleesta.

## 5 FINANSSITOIMIALA

Suomessa on edelleen valloillaan taantuma. Suomen kokonaistuotanto on supistunut ja se heijastuu myös työmarkkinoille. Työttömyys on kasvanut ja kotitalouksien kulutus on laskussa. Euroopassa suhdanteet ovat kuitenkin jo muuttumassa, mutta talous vahvistuu vielä hitaasti osin johtuen parhaillaan valloillaan olevasta Ukrainan kriisistä. Euroopan Keskuspankki on käynnistänyt elvytystoimia, joiden seurauksena yleinen korkotaso on ennätysmatalalla. Kesäkuussa 2014 Euroopan Keskuspankki laski talletuskorkonsa ensimmäistä kertaa historiassaan negatiiviseksi. Matala korkotaso luo paineita pankkien kannattavuudelle. (Sullström 2014.)

Huonosta taloustilanteesta ja finanssialan vaikeuksista huolimatta Suomessa toimivien pankkien vakavaraisuus on säilynyt hyvänä vuoden 2013 loppuun mennessä. Toimintaympäristössä on tapahtunut isoja muutoksia ja sääntelyä on kiristetty, mutta Suomessa pankit toimivat edelleen vakaalla pohjalla. (FKL 2014, 4.)

Pankkitoimiala on kokenut kovan murroksen viime vuosien aikana. Työ pankeissa on muuttunut vaativammaksi asiantuntijatyöksi. Pankeista saa nykyään yhä harvemmin perinteisiä palveluita, kuten esimerkiksi käteistä rahaa. Esimerkkinä Nordea, 85 prosenttia sen konttoreista käsitteli käteistä rahaa vuonna 2009 ja vuonna 2013 enää vain 45 prosenttia (Du Toit ja Burns 2013). Muutos on nähtävissä kaikkialla ja pankkityön luonne on koko ajan muuttumassa.

Suomessa toimi vuoden 2013 lopussa 256 kotimaista talletuspankkia. Määrä on hieman pienentynyt vuodesta 2012. Määrän pienentyminen heijastaa suoraan toimintaympäristön muutokseen. Vahva digitalisoituminen on jo vaikuttanut suomalaisiin pankkeihin ja pankkien on ollut pakko vastata muutokseen, henkilöstöä on vähennetty, konttoreita on suljettu, on tehty erilaisia yritysjärjestelyjä ja liiketoimintamalleja uudistettu. Paljon otsikoissa on ollut esimerkiksi S-Pankin ja LähiTapiolan fuusioituminen vuoden 2014 alussa, jonka myötä S-Pankista on tullut entistä isompi toimija markkinoille. (FKL 2014, 5; Hallman 2013.)

Yksi pankeille tyypillinen asia viime vuosina on ollut teknologian pysyvä jalkautuminen pankkipalveluihin. Suomi on yksi edistyneimpiä maita teknologian saralla. Pankit ovat kehittäneet valtavasti teknisiä ratkaisuita ja päivittäispalvelut on siirretty käytännössä kaikki verkkoon. Maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan jo yli puolet kuluttajien yhteydenpidosta pankkiin toteutetaan käyttämällä Internetiä tai mobiilisovelluksia (Du Toit ja Burns 2013). Toisaalta, vaikka teknologian kehittyminen onkin väistämätöntä, saattaa liian uskaliailla strategiamuutoksilla olla ikäviä seurauksia. Esimerkiksi Danske Bankin asiakasuskollisuus romahti vuonna 2013 jopa 6,2 indeksiyksikköä seurauksena siitä, että konttoreita on päätetty lakkauttaa ja toiminnot siirtää verkkoon (Hautanen 2013). (FKL 2014.)

Pankkitoimialaa on myös leimannut viime vuosina toimialarajat ylittävä yhteistyö. Uutena on tullut esimerkiksi se, että käteistä on mahdollista nostaa kaupan kassalta, kioskeilta ja posteista. Finanssialan Keskusliitto on varma, että kaupan ja pankin yhteistyö kehittyy varmasti myös tulevaisuudessa. (Kauppi 2014.)

Pankkien ja vakuutusyhtiöiden yhteistyö on myös tullut viime vuosina kaikille tutuksi. Lähes jokainen Suomessa toimiva pankki tekee yhteistyötä jonkin vakuutusyhtiön kanssa. Lisäksi useat pankit toimivat yhteistyössä jonkin kiinteistönvälitysfirman kanssa, esimerkkinä OP-Pohjolan tytäryhtiö OP-Kiinteistökeskus (OP-Kiinteistökeskus 2014). Toimintaympäristön muuttuessa pankit ovat lisänneet toimintaansa yli toimialarajojen, jotta pystyvät tarjoamaan asiakkaalle kokonaisvaltaista palvelua. Asiakas saa kaiken tarvitsemansa palvelun samasta paikasta, kiinteistönvälittäjät auttavat löytämään uuden kodin ja myymään vanhan, pankki tarjoaa asuntolainan sen ostamiseen ja lisäksi vakuutusyhtiö vielä vakuuttaa kodin.

## 5.1 OP-Pohjola

OP-Pohjola – ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä, joka tarjoaa asiakkailleen monipuolisia finanssipalveluita. Ryhmään kuuluu 180 itsenäistä osuuspankkia ympäri Suomen ja asiakkaita sillä on 4,2 miljoonaa. OP-Pohjolan toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen ja se sanoo tärkeimmän tehtävänsä olevan omistajajäsenten, asiakkaiden ja toimintaympäristön kestävä taloudellinen menestys, turvallisuus ja hyvinvointi. OP-Pohjolan päämäärä on olla johtava finanssiryhmä Suomessa, mitä se markkinaosuudeltaan olikin vuoden 2013 lopussa (FKL 2013, 6). (OP-Pohjola 2014.)

OP-Pohjola – ryhmän arvot ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP-Pohjola on kokonaan suomalaisessa omistuksessa ja se mainitseekin kotimaisuuden olevan yksi kilpailueduista. Pankilla on myös maan laajin konttoriverkosto ja se lupaa näin olevan lähellä ihmistä, koska palvelee asiakasta henkilökohtaisesti ja päätöksenteko on paikallista. Muiksi kilpailueduiksi mainitaan kattavin valikoima palveluita, osuustoimintaperusta, vakaus ja monipuolisin ja palkitsevin keskittämisetukokonaisuus. Finanssiryhmän liiketoiminta-alueet ovat pankkitoiminta, vahinkovakuutus ja varallisuudenhoito, joista pankkitoiminta on suurin segmentti. Tarjolla on palveluita niin yksityishenkilöille kuin yrityksillekin. Myös vahinkovakuutuksillaan OP-Pohjola on Suomen johtavin toimija. (OP-Pohjola 2014.)

## 5.2 Nordea

Nordea on liikepankki, jonka juuret ulottuvat 1820-luvulle. Edeltäjäpankkeja Nordealla on jopa 300 ja lopulta neljän pankin fuusion myötä vuodesta 2001 lähtien on toimittu Nordean nimellä. Perustajapankeilla oli visio olla johtava toimija Pohjoismaisen ja Itämeren alueella. Nordean mukaan rakennuudistusten ja liiketoiminnan kehittymisen myötä asiakkaiden ja henkilökunnan tyytyväisyys on jatkuvasti parantunut. (Nordea 2014.)

Nykyään Nordea on Pohjois-Euroopan suurin finanssikonserni. Se toimii Pohjoismaiden lisäksi Virossa, Latviassa, Liettuassa, Puolassa ja Venäjällä. Konttoreita Nordealla on yhteensä 800 ja työntekijöitä 31 300. Konsernilla on yhteensä 11 miljoonaa asiakasta, joista asiakasohjelmiin kuuluvia henkilöasiakkaita on noin 10 miljoonaa asiakasta. Nordea mainitsee visiokseen olla vahva eurooppalainen pankki, jolla on osaava henkilöstö jonka avulla se luo merkittävää arvoa asiakkailleen. Nordea on

myös pohjoismaisen johtava henki- ja eläkevakuutusten tarjoaja. Nordea tekee yhteistyötä vakuutusyhtiö If:n kanssa ja pystyy näin tarjoamaan myös kattavia vakuutuksia asiakkailleen. Kiinteistönvälityspalveluissa yhteistyökumppanina toimii Realia. (Nordea 2014.)

### 5.3 S-Pankki

S-Pankki on S-ryhmän ja LähiTapiola – ryhmän omistama kauppapankki. S-Pankki ja LähiTapiola fuusioituivat 1.5.2014 ja perustivat uuden S-Pankin (LähiTapiola 2014). S-ryhmä omistaa uudesta pankista 75 prosenttia ja LähiTapiola 25 prosenttia. S-Pankki on perustettu ensisijaisesti S-ryhmän asiakasomistajia palvelemaan. Pankki tarjoaa asiakkailleen peruspankkipalvelut, säästämisen ja sijoittamisen palveluita ja nykyisin isompaakin rahoitusta. Fuusion myötä S-Pankki alkoi tarjota asiakkailleen myös vakuudellisia lainoja, kuten asuntolainaa. Aiemmin valikoimaan oli kuulunut vain vakuudettomat kulutusluotot. Myös sijoitusrahastot olivat tulleet uutena S-Pankin palveluvalikoimaan vain hetki ennen asuntolainoihin laajentamista. (S-Pankki 2014; Lassila ja Perttu 2013.)

S-Pankilla on asiakkaita yhteensä 2,7 miljoonaa. Arvot ovat S-Pankilla samat kuin koko S-ryhmällä: asiakasta varten toimiminen, vastuun kantaminen ihmisistä ja ympäristöstä, toiminnan jatkuva uudistaminen ja tuloksellinen toiminta. S-Pankilla on asiakaspalvelu- ja asiointipisteitä S-ryhmän kauppojen yhteydessä, esimerkiksi Prismoissa ja Sokoksissa, jotka ovat kilpailijoista poiketen auki myös iltaisin ja viikonloppuisin. Asiakas voi asioida asiakaspalvelupisteissä tai käyttää S-Pankin verkkopankkia tai puhelinpalvelua. (S-Pankki 2014.)



## 6 PANKKIEN KANTA-ASIAKASJÄRJESTELMÄT

Lähes jokaisella Suomessa toimivalla pankilla on jonkinlainen etujärjestelmä. Ne ovat avoimia ohjelmia, eli asiakas tiedostaa kuuluvansa ohjelmaan ja hänen on todennäköisesti täytynyt liittyä siihen itse. Pankista riippuen asiakkaita yleensä kannustetaan liittymään ohjelmaan jossakin vaiheessa asiakkuutta. Etuohjelman tuomia etuja saatetaan markkinoida jo asiakkuuden alkaessa tai sitten pankilla on tietty toimintatapa, miten ja milloin kanta-asiakasjärjestelmää markkinoidaan asiakkaille. Esimerkiksi lainaa hakiessa saatetaan käyttää argumenttia, että asiakas saisi kanta-asiakkaaksi liityessään lainan ilman ylimääräisiä palvelumaksuja.

Pankkien kanta-asiakasjärjestelmät ovat hyvin erilaisia toimintaperiaatteiltaan. Toisissa edut on järjestetty portaittain ja siirtyminen tasojen välillä tapahtuu automaattisesti. Toisissa taas etuja kertyy bonusten muodossa tai toisissa saa alennuksia palvelumaksuista. Jollain tapaa pankeilla on kuitenkin paineita kehittää asiakaspalkitsemisjärjestelmäänsä, koska kilpailu asiakkaista on kova. Etuohjelmat ovat usein yksi sitoutumisen tärkeä syy. Hyvä etuohjelma erottuu kilpailijoistaan positiivisesti ja saa asiakkaan kokemaan todellista hyötyä ja arvoa.

Pankkiala on muutenkin tarkkaan säädeltyä ja myös kanta-asiakasohjelmien eettisyyteen on puututtu. Kuluttajavirasto on julkaissut vuonna 2007 kanta-asiakasmarkkinointia ja kanta-asiakasohjelmia koskevan linjauksen ja vuonna 2008 julkaisi lisätiedotteen koskien nimenomaan pankkien kanta-asiakasohjelmia. Tiedotteessa muistutetaan, että kuluttaja ei voi käyttää pankin etuohjelmasta ansaitsemiaan bonuksia muiden kuin finanssituotteiden maksamiseen. Vakuutusmaksujen maksaminen bonuksilla siis vielä on Kuluttajaviraston linjauksen mukainen. Jos mennään aivan toiselle toimialalle ja luvataan kanta-asiakkaalle esimerkiksi etuja tietystä liikkeestä ostamisesta, ei se ole enää hyväksyttävää. Kuluttajavirasto muistuttaa myös, että mahdollista lisäetua ei saa korostaa tarpeettomasti. Pankkien kanta-asiakasjärjestelmiin liittyvä erityispiirre on se, että luottokortilla maksamisesta saadut edut, esimerkiksi bonukset, eivät saa yllyttää kuluttajaa käyttämään korttiaan harkitsemattomasti, koska luottokortilla maksaessa maksu siirtyy myöhempään ajankohtaan ja se taas lisää riskiä velkaantua. (Kuluttajavirasto 2008.)


### 6.1 OP-Pohjolan bonusjärjestelmä

OP-Pohjola turvaa markkinoinnissaan vahvasti kanta-asiakasjärjestelmäänsä. Internet-sivuilla on lyhyellä etsimisellä tarjolla valtavasti tietoa eduista, joita etuohjelmaan liittyminen tuo. OP-Pohjolan toiminta pohjautuu osuuskuntatoimintaan ja etuohjelman ideana on asiakasomistajuus. Asiakas maksaa 100 euron jäsenmaksun ja pääsee pankkinsa asiakasomistajaksi. Hänen luvataan pääsevän vaikuttamaan pankkinsa toimintaan ja saavan rahanarvoisia etuja. Lisäksi asiakasomistaja voi ostaa Osuuspankin tuotto-osuuksia, jotka korvaavat aiemmat lisäosuudet. Tuotto-osuuksille maksetaan vuosittain korkoa osuuskunnan päätöksen mukaisesti. (OP-Pohjola 2014.)

Ne asiakasomistajat, joiden pankki- tai vakuutusasiointi tai molemmat yhteensä on vähintään 5000 euroa, ovat OP-bonusasiakkaita. Asiointiin lasketaan mukaan esimerkiksi asiakkaan lainat, säästöt,

sijoitukset, OP Visan credit-puolella tehdyt ostokset ja Pohjolan vakuutusmaksut. OP-bonusasiakkaille kertyy bonuksia kuukausittain asioinnin volyyymista riippuen. Osuuspankissa voidaan myös muodostaa niin sanottu perhekokonaisuus. Tällöin samassa taloudessa asuvien henkilöiden asiointi lasketaan yhteen ja bonukset kerrytetään niiden mukaan. OP-Bonusasiakas saa päivittäiset pankkipalvelut, eli verkkopankin ja kortin, hintaan 2,95 euroa kuukaudessa. Muille asiakkaille verkkopankki ja kortti maksavat yhteensä 5,45 euroa kuukaudessa. Jos asiakkaalle kertyy bonuksia tarpeeksi, päivittäispankkipalvelut voi saada maksetuksi niillä. Taulukossa 1 on esitetty päivittäispankkipalveluiden veloitus OP-bonusasiakkailta ja ei-OP-bonusasiakkailta. (OP-Pohjola 2014.)

TAULUKKO 1. Osuuspankin hintaerot OP-Bonusasiakkaille ja ei OP-Bonusasiakkaille. (OP-Pohjola 2014.)

 OP	Ei OP-Bonusasiakas	OP-Bonusasiakas
Tilin ylläpito	0,00 €	0,00 €
Verkkopankki	2,70 €	1,48 €
Kortti	2,75 €	1,48 €
<b>Yhteensä</b>	<b>5,45 €</b>	<b>2,95 €</b>

OP-bonukset kertyvät kuukausittain asiakkaan bonustilille. Bonukset lasketaan kaavalla edellisen kuukauden yhteenlaskettu asiointi \* 0,25 prosenttia = kertyvä bonus. Bonuksia käytetään automaattisesti pankkipalveluista syntyvien maksujen kattamiseen ja Pohjolan vakuutusmaksujen maksamiseen. Kertyneet käyttämättömät bonukset vanhenevat viiden vuoden kuluttua kertymisestä. Kun omistajajäsenyys päättyy, bonukset ovat voimassa irtisanomisvuoden ja sitä seuraavat kaksi vuotta. (OP-pohjola 2014.)

Bonusten käyttökohteita ovat esimerkiksi päivittäisasiointin palvelut, erilaiset palvelumaksut ja palkkiot, arvo-osuuksien ja arvopapereiden säilytyskulut, tallelokero säilytyspalkkiot, rahastojen ja indeksilainojen merkintäpalkkiot, lainojen toimitusmaksut ja lisäksi Pohjolan vakuutusmaksut. Vakuutukset voidaan kuitata kokonaan tai osittain, riippuen kuinka paljon bonuksia asiakkaalle on kertynyt. (OP-Pohjola 2014.)

Asiakas voi tutkia omia bonuskertymiään ja niiden käyttöä kirjautumalla verkkopankkitunnuksilla Osuuspankin verkkosivuille. Sivulla luvataan, että asiakkaan ei itse tarvitse nähdä vaivaa huolehtiakseen bonusten kertymisestä ja käytöstä. Joka kuukausi bonukset kertyvät bonustilille ja ne käytetään sieltä automaattisesti OP-Pohjola – ryhmän määrittelemiin käyttökohteisiin. (OP-Pohjola 2014.)

## 6.2 Nordean etuohjelmat

Nordean Internet-sivuilla kerrotaan useista erilaisista etuohjelmista, joihin pääseminen riippuu jälleen asioinnin volyyymista. Nordean etuohjelmat on luokiteltu sen mukaan, miten paljon asiakkaalla on palveluita käytössään. Alimpaan ohjelmaan eli perustasoon pääsemiseen ei vaadita muuta kuin se, että asiakkaalla on Nordeassa käyttelytili ja ikää vähintään 18 vuotta. Etuja perustasolta ei juuri


saa, mutta siihen liittymisellä halutaan varmistaa se, että asiakas etenee ylemmille tasoille asiointin volyymin kasvaessa. Asiakas siirtyy seuraavalle tasolle automaattisesti, kun asiointi täyttää kahden perättäisen kuukauden ajan ylemmän tason edellytykset. Jos taas asiointi alittaa kuuden kuukauden ajan etuohjelmataason edellytykset, siirretään asiakas alemmalle etutasolle. Perheen vaikutus otetaan myös Nordeassa huomioon. Jos koko perheen asiointi on keskitetty Nordeaan, otetaan perheen yhteenlaskettu asiointi huomioon etuohjelman tasoa määriteltäessä. (Nordea 2014.)

Perustaso seuraava taso on kanta-asiakkuus. Tälle etutasolle pääsemiseksi vaaditaan, että asiakkaalla on Nordeassa tili, jolle tulee säännöllinen tulo, tuotteita ja palveluita vähintään kolmesta Nordean määrittelemästä tuoteryhmästä sekä säästöjä ja lainoja yhteensä vähintään 6000 euroa. Kanta-asiakkaana saa alennuksia päivittäisasiointin palveluista ja sijoitus- sekä lainapalveluista. Esimerkiksi asiakas saa pankkitunnukset 30 prosenttia edullisemmin, joustoluoton korosta saa alennusta ja lisäksi korteista saa erisuuruisia alennuksia. (Nordea 2014.)

Jos asiakkaalle kertyy tuotteita ja palveluita vähintään viidestä tuoteryhmästä ja säästöjä ja lainoja yhteensä vähintään 30 000 euroa, asiakkaasta tulee avainasiakas. Avainasiakkaana tuntuvin muutos on se, että asiakas saa oman henkilökohtaisen pankkineuvojan, joka toimii hänen yhteyshenkilönään pankkiin. Henkilökohtainen pankkineuvoja lisää palvelun yksilöllisyyttä ja helppoutta. Asiakkaalle tehdään myös henkilökohtainen säästösuunnitelma. Avainasiakas saa päivittäispalvelut ilmaiseksi, kuten esimerkiksi verkkopankin ja kortin. Lisäksi hän saa alennuksia lainojen järjestelypalkkioista, lisää joustoa lainan maksuun ja joustoluoton vielä alhaisemmalla korolla kuin kanta-asiakas. (Nordea 2014.)

Seuraavaan taulukkoon on koottu peruspankkipalveluiden hinnat asiakkaan etutasosta riippuen. Nordea tarjoaa asiakkailleen MasterCard-luottoyhtiön luotto- ja pankkikortteja. Pankki luopui hiljattain Visa-luottoyhtiön korteista, joita OP-Pohjola ja S-Pankki pääasiallisesti käyttävät. MasterCardin ja Visan korteissa on pieniä eroja, joten taulukkoon on otettu mukaan MasterCard-yhdistelmäkortti, joka vastaa ominaisuuksiltaan mahdollisimman hyvin kahden muun pankin Visa-yhdistelmäkorttia. (Nordea 2014.)

TAULUKKO 2. Peruspankkipalveluiden hinnat perustason asiakkaalle, kanta-asiakkaalle ja avainasiakkaalle. (Nordea 2014.)

Nordea 	Perustaso	Kanta-asiakas	Avainasiakas
Tilin ylläpito	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Verkkopankki	3,00 €	2,00 €	0,00 €
Kortti	4,30 €	3,25 €	0,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>7,30 €</b>	<b>5,25 €</b>	<b>0,00 €</b>

Lapset ja nuoret on myös otettu Nordean etuohjelmissa huomioon. Lasten (0-12 vuotta) etuohjelman yhteydessä kerrotaan että kun vauvalle avataan tili tai tehdään rahastosäästösopimus, Nordea lahjoittaa vauvalle kummastakin 20 euroa. Nuorten etuohjelmassa (13-17 vuotta) kerrotaan verkkopankista ja Visa Electronista, jotka alle 18-vuotiaalle maksuttomia. Nuorille aikuisille (18-28 vuotta)

on myös oma ohjelmansa, Check-in-asiakkuus. Check-in – asiakkaat saavat päivittäispankkipalvelut maksutta ja esimerkiksi asuntolainan ilman järjestelypalkkiota. (Nordea 2014.)

Asiakasohjelmasta riippuen asiakas voi saada erisuuruisia alennuksia If:n vakuutuksista, kunhan on keskittänyt pankkiasiointinsa Nordeaan. Alennuksia voi saada myös kiinteistönvälityspalveluista, jos keskittäjäasiakas käyttää Realian, Nordean yhteistyökumppanin palveluita. (Nordea 2014.)

### 6.3 S-Pankin etujärjestelmä

S-Pankin edut on linkitetty suoraan S-ryhmän bonusjärjestelmään. Vuoden 2013 lopussa S-ryhmällä oli asiakasomistajia noin 2,1 miljoonaa, eli lähes jokaisella aikuisella suomalaisella on bonusta tuotava S-Etukortti (S-ryhmä 2014). S-Pankin toimintatavan ymmärtämiseksi on syytä tarkastella hie- man S-ryhmää ja sen bonusjärjestelmää.

S-ryhmä on suomalainen yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. S-ryhmä tarjoaa päivittäis- ja käyttötavarakaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemis- kaupan, auto- ja autotarvikekaupan sekä maatalouskaupan palveluita. S-ryhmä muodostuu alueelli- sista osuuskaupoista sekä osuuskauppojen omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). S-ryhmän toiminnan juuret ovat vahvasti osuuskauppatoiminnassa. S-ryhmän asiakkaat, jot- ka ovat liittyneet osuuskaupan jäseniksi maksamalla osuusmaksun, ovat myös samalla asiakasomis- tajia. Osuustoiminnassa perimmäisenä tarkoituksena on tuottaa tuotteita ja palveluita asiakkaille, eli asiakasomistajille. (S-ryhmä 2014.)

S-ryhmän asiakasomistajien tunnus on vihreä S-Etukortti. Sitä käytetään S-ryhmän toimipaikoissa maksamisen yhteydessä ja jokaisesta ostoksesta kertyy bonusta. Bonus on osuuskaupan tapa palki- ta asiakasomistajiaan palveluiden käyttämisestä. Bonusta kertyy kuukausittain 1-5 prosenttia, riip- puen siitä, kuinka paljon asiakkaalla on ostoja S-ryhmän toimipaikoista kuukaudessa. Esimerkiksi jos ostoja on kuukaudessa 50 euroa, bonusta saa yhden prosentin ostojen määrästä. Bonuksen määrä kasvaa portaittain. Jos ostoja on jopa 900 eurolla kuukaudessa, bonusta kertyy viisi prosenttia os- toista. (S-ryhmä 2014.)

Kun asiakas liittyy S-ryhmän asiakasomistajaksi, hänelle avataan S-Pankkiin tili, johon kertynyt bo- nus maksetaan. S-Pankki tarjoaa samalla maksutta asiakasomistajilleen päivittäiset pankkipalvelut, eli käyttötilin, S-Etukortti Visan ja verkkopankkitunnukset. Muille kuin asiakasomistajille S-Pankin päivittäisasiointipalvelut ovat maksullisia. Bonuksia varten avatun käyttötilin voi siis vaihtaa palkka- tai eläketiliksi, eli siirtää palkan, eläkkeen tai muun kuukausittaisen tulon S-Pankkiin ja vaihtaa näin S-Pankin pääpankikseen. Taulukkoon 3 on koottu normaalien päivittäisasiointituotteiden hinnat ei- asiakasomistajille ja asiakasomistajille. (S-Pankki 2014; Hallman ja Perttu 2013.)

TAULUKKO 3. S-Pankin hinnat S-ryhmän asiakasomistajille ja ei-asiakasomistajille. (S-Pankki 2014.)

<b>S-Pankki</b>	<b>Ei S-Ryhmän asiakasomistaja</b>	<b>S-Ryhmän asiakasomistaja</b>
Tilin ylläpito	2,00 €	0,00 €
Verkkopankki	2,50 €	0,00 €
Kortti	2,50 €	0,00 €
<b>Yhteensä</b>	<b>7,00 €</b>	<b>0,00 €</b>

S-Pankin ja LähiTapiolan fuusioitumisen myötä myös S-Pankki tarjoaa vakuutuksia. Vakuutukset toimittaa LähiTapiola ja S-ryhmän asiakasomistajat voivat saada vakuutuksista muutaman prosentin bonusta. (LähiTapiola 2014.)

## 7 KANTA-ASIAKASJÄRJESTELMIEN VERTAILU

Vertailu toteutettiin tutustumalla pankkien Internet-sivuihin ja perehtymällä kaikkien kolmen kanta-asiakasjärjestelmän sisältöön. Lisämateriaalina käytettiin joitakin pankkien asiakkailleen jakamia esitteitä ja muuta saatavilla olevaa markkinointimateriaalia. Varsinkin Osuuspankilla oli jaettavana asiakkailleen erilaisia lehtisiä, jotka tarjoavat tietoa keskittämiseduista. S-Pankki oli vertailua tehtäessä muutenkin pinnalla fuusion ja toiminnan laajentumisen takia. Saatavilla oli runsaasti mainos- ja muuta materiaalia.

Tänä päivänä asiakkaan sitoutumiseen vaikuttaa olennaisesti se, miten häntä palkitaan keskittämisestä. Asiakaspalkitsemisjärjestelmiä on niin paljon ja niin erilaisia, että niiden vertailu voi olla vaikeaa. Asiakas ei välttämättä tiedä, saako hän oikeasti etua keskittämisestä, vai kannattaisiko palveluiden hajauttaminen.

Jokaisella vertailussa mukana olevalla pankilla on hyvin erilainen tapa palkita asiakkaita, jotka keskittävät tiettyyn pankkiin koko pankkiasiointinsa. Toiset pankit panostavat huomattavan paljon asiakaspalkitsemisjärjestelmäänsä, toiset pankit vähän vähemmän. Jokaisen pankin tavoite kuitenkin on se, että asiakas keskittää koko asiointinsa yhteen pankkiin. Näin asiakas tulee pankille kannattavammaksi. Asiakaspalkitsemisjärjestelmillä pyritään lisäämään asiakkaan sitoutumista pankkiin. Sitoutuminen tuo usein mukanaan pitkän ja kestävästi asiakassuhteen ja se on ehdottomasti pankin kannalta hyvä asia. Myös asiakkaan asiointi helpottuu, kun kaikki palvelutarpeet on keskitetty yhteen paikkaan.

### 7.1 Liittymisedellytykset

Jokaisella pankilla on erilaiset edellytykset, millä kanta-asiakasohjelmiin pääsee ja millä perusteella etuja voi saada. Osuuspankilla edellytyksenä on 100 euron jäsenmaksu, jonka maksamalla pääsee liittymään asiakasomistajaksi. Bonusten saamisen edellytyksenä on asiakasomistajuus ja se, että pankki- tai vakuutusasiointi on yhteensä vähintään 5000 euroa. Nordealla taas ei ole mitään erillistä liittymismaksua. Etuohjelmaan voi liittyä kuka vain. Nordea määrittelee tietyille etutasolle kuulumisen sillä perusteella, miten monesta tuoteryhmästä asiakkaalla on palveluja ja miten paljon hänellä on euromääräistä asiointia yhteensä. Sekä Nordealla että Osuuspankilla perhe lasketaan myös mukaan, Osuuspankilla perheen yhteenlaskettu asiointi vaikuttaa kertyvien bonusten määrään ja Nordealla etuohjelman määräytymiseen. (OP-Pohjola 2014; Nordea 2014.)

S-Pankilla ei ole varsinaista, nimettyä kanta-asiakasohjelmaa, johon asiakas liittyy. S-Pankki on perustettu nimenomaan S-ryhmän asiakasomistajia varten ja sen edut on sidottu suoraan S-ryhmän asiakasomistajuuteen. Käytännössä S-Pankin etujen saaminen ei vaadi muuta kuin liittymisen S-ryhmän asiakasomistajaksi. Siihen taas vaaditaan 100 euron suuruinen jäsenmaksu. Tällöin saa etuja niin S-ryhmän toimipaikoista kuin S-Pankistakin. (S-ryhmä 2014; S-Pankki 2014.)

## 7.2 Palkitseminen

Osuuspankin bonukset lasketaan kuukausittain tietyllä kertoimella. Palkitsemisjärjestelmä on avoin ja läpinäkyvä ja edut konkreettisia, kuten hyvässä etuohjelmassa kuuluu olla (Pöllänen 1995, 73). Asiakas näkee selkeästi omasta verkkopankistaan bonuskertymänsä ja sen, mihin bonuksia on käytetty. Internet-sivuilla on myös selkeä bonuslaskuri. Bonukset on helppo laskea, eikä sitä ole sekoitettu monimutkaisilla laskukaavoilla. Negatiivista Osuuspankin tarjoamissa eduissa on se, että järjestelmä on kilpailijoiden hyvin helposti kopioitavissa, kuten Pölläsen (1995, 23) mukaan usein tällaisissa järjestelmissä on vaarana. (OP-Pohjola 2014.)

Nordeassa järjestelmä on rakennettu portaittaiseksi ja perustuu myös asioinnin volyyymiin. Nordeassa on asetettu tietyt euromääräiset rajat, jotka ylittämällä pääsee etenemään seuraavalle tasolle. Etuohjelman tasosta riippuen asiakas saa alennuksia pankkipalveluista. Lisäksi asiakasta palkitaan ylimmällä etutasolla muillakin kuin rahaan verrattavilla eduilla, hänelle nimetään henkilökohtainen pankkineuvoja ja hänelle tehdään henkilökohtainen säästämisen suunnitelma. Nordea käyttää siis rahaetujen lisäksi palveluetuja, toisin kuin Osuuspankki. Edut ovat konkreettisia myös Nordeassa ja portaittainen järjestelmä varmasti lisää kokemusta siitä, että hyvä asiakas ansaitsee hyvät edut. Tämä on Pölläsen (1995, 74) mukaan yksi hyvän kanta-asiakasedun ominaisuus. (Nordea 2014.)

S-Pankissa palkitseminenkin liittyy olennaisesti S-ryhmän asiakasomistajuuteen. Kun liittyy asiakasomistajaksi, saa S-ryhmän toimipaikoista etuja, alennuksia ja lisäksi bonuksia. Bonukset kertyvät S-Pankin tilille ja asiakasomistaja palkitaan S-ryhmän asiakasomistajuudesta ilmaisilla peruspankkipalveluilla. S-Pankissa palkitseminen ei perustu asioinnin määrään, vaan jokainen asiakasomistaja saa ilmaiset peruspankkipalvelut S-Pankista ja bonukset S-ryhmästä. (S-Pankki 2014.)

## 7.3 Viestintä

Osuuspankin Internet-sivuilla on löydettävissä runsaasti tietoa etuohjelmasta. Erinomaiset keskittämisedut mainitaan sivuilla kilpailueduksi ja kaikesta päätellen asiakkuusohjelma on keskeinen osa pankin toimintatapaa. Myös pankilta saatavissa esitteistä ja esimerkiksi sanomalehdissä olevissa mainoksissa markkinoidaan sitä, että Osuuspankilla on maan kattavin keskittämisetujen kokonaisuus. Kanta-asiakasviestintä on asetettu pankissa hyvin suurelle painoarvolle. (OP-Pohjola 2014.)

Nordeassakin asiakkuuseduista on saatavilla hyvin tietoa pankin Internet-sivuilta, mutta sitä ei niin näkyvästi markkinoida kuin Osuuspankki tekee. Vaikuttaa siltä, että Nordeakin haluaa asiakkaidensa keskittävän kaiken asiointinsa Nordeaan ja liittyvän asiakasohjelmiin, mutta ihan niin tärkeänä Nordea ei etuohjelmiaan pidä kuin kilpailija. Nordea mainitsee tehtäväkseen olla vahva eurooppalainen pankki, jolla on osaava henkilöstö. Eurooppalaisuus liittyykin yhteen pankin kilpailuetuun, sillä on monipuolinen palvelutarjonta, koska se pystyy nojautumaan laajaan ja kattavaan kansainväliseen verkostoonsa (Kivisaari 2013). (Nordea 2014.)

Fuusion vuoksi S-Pankki on tutkimusta tehdessä näkyvästi otsikoissa. Asuntolainoihin ja rahastoihin laajentunut palveluvalikoima parantaa S-Pankin asemaa markkinoilla. Mainoksia näkyy paljon esimerkiksi lehtien sivuilla ja S-ryhmän kaupoissa kuulee jopa kuulutuksia, joissa kehoitetaan vaihtamaan päivittäispankkipalvelut S-Pankkiin. Mainoksissa korostetaan ilmaisia palveluita, jotka ovat S-Pankin vahva kilpailuetu. Mainonta on siis hyvin näkyvää ja voimakasta. Kilpailijoihin nähden erilainen järjestelmä halutaan tuoda kansan tietouteen voimakkaalla markkinoinnilla. (S-Pankki 2014.)

#### 7.4 Esimerkilaskelmat

OP-Pohjolan, Nordean ja S-Pankin etujärjestelmiä vertailtiin myös kehittämällä esimerkkiasiakas, jolle määriteltiin palvelut, jotka hänellä on käytössä. Asiakkaan tietoja verrattiin kaikkien kolmen pankin etujärjestelmiin ja laskettiin edut, jotka hän kustakin pankista saisi keskittämällä palvelunsa sinne. Asiakkaasta yritettiin kehittää mahdollisimman todenmukainen, jotta saataisiin totuudenmukainen kuva järjestelmien käytännön eroista.

Esimerkkiasiakas on noin 30-vuotias, yksin asuva henkilö. Hänellä on verkkopankki, verkkotiliote ja laskut e-laskuina. Hänellä on käytössään credit/debit – yhdistelmäkortti. Asuntolainaa hänellä on noin 70 000 euroa. Palkkaa hän saa kuussa noin 2800 euroa kuukaudessa ja tilillä on kuussa rahaa keskimäärin 4000 euroa. Lisäksi hänellä on jatkuva rahastosäästösopimus, hän säästää sijoitusrahastoon 50 euroa kuukaudessa. Yhteensä rahastoon on kertynyt noin 3000 euroa.

Nordeassa esimerkkiasiakas täyttää avainasiakkaan kriteerit. Hänellä on tuotteita vähintään viidestä tuoteryhmästä (verkkopankki, maksukortti, verkkotiliote, asuntolaina ja rahastosäästösopimus), tilille tulee säännöllinen tulo (palkka 2800 euroa kuukaudessa) ja hänellä on yhteensä yli 30 000 euroa asiointia (lainaa 70 000 euroa + säästöjä 3000 + tilillä 4000 euroa = 77 000 euroa). Avainasiakkaana hän saa päivittaiset pankkipalvelut, eli verkkopankin ja maksukortin ilmaiseksi. Kortin saa hieman paremmilla eduilla kuin normaalin credit/debit – kortin. Nordea tarjoaa avainasiakkailleen Gold-korttia, jossa on 5000–10 000 euron luottoraja ja lisäksi jatkuva matkavakuutus. (Nordea 2014.)

Esimerkkiasiakas sai Nordeasta avainasiakkaana myös henkilökohtaisen palveluneuvojan ja hänelle tehtäisiin henkilökohtainen säästämisen suunnitelma. Tämä helpottaa asiointia ja tekee palvelusta yksilöllisemmän. Rahastoihin liittyen asiakas saa jatkuvan rahastosäästösopimuksen ilman merkintäpalkkioita. Jos hän hakisi lainaa Nordeasta jatkossa, saisi hän palkkiot uuteen lainaan edullisemmin ja joustoluoton alhaisemmalla korolla kuin muut asiakkaat. Olemassa olevasta asuntolainasta hän maksaa veloituskuluja kuukausittain 2,30 euroa, oli sitten avain- tai kanta-asiakas. Lisäksi hän saa yhteistyökumppaneiden vakuutuksista ja kiinteistövälityspalkkioista alennusta. (Nordea 2014.)

Osuuspankissa esimerkkiasiakas on OP-Bonusasiakas, koska hänellä on asiointia enemmän kuin vaaditut 5000 euroa. Oletetaan, että asiakas maksaa osuusmaksun ja täyttää siten myös asiakasomistajuuden vaatimuksen. Esimerkkiasiakkaan kaikki asiointi lasketaan yhteen ja sen perusteella hänelle kerrytetään bonuksia. Seuraavassa kuviossa on bonuslaskuri pankin Internet-sivuilla. Lasku-



rilla on laskettu kuvitteellisen asioinnin perusteella esimerkiasiakkaalle kuukausittain ja vuosittain kertyvät bonukset.

KUVIO 2. OP-Bonuslaskuri. (OP-Pohjola 2014.)

Internet-sivuilta löytyy bonusten käyttökohteet luetteluna. Esimerkkiasiakkaan päivittäisasiainnin palvelukokonaisuus, verkkopankki ja kortti, hoidettaisiin bonuksilla. Lainan palvelumaksut, automaattisen veloituksen kulu 2,20 euroa, maksetaan myös bonuksilla. Rahastojen osalta hän saisi kertamerkintäpalkkiot kuitattua bonuksilla, mikäli tekee merkintöjä konttorissa. Esimerkkiasiakas saisi bonuksia myös vakuutusten keskittämisestä Pohjolaan. Bonuksilla maksettaisiin kokonaan tai osittain vakuutusmaksuja. Lisäksi hän saa OP-Kiinteistökeskuksen välityspalkkioista alennusta. (OP-Pohjola 2014.)

S-Pankin järjestelmä on yksinkertainen. Jos esimerkiasiakas liittyy S-ryhmän asiakasomistajaksi, saa hän S-Pankista päivittaiset pankkipalvelut ilmaiseksi. Lainoihin liittyen kuluja toisaalta tulee, esimerkiasiakas maksaisi kuukausittain automaattisesta veloituksesta 2,25 euroa. Lisäksi rahastoista syntyy hallinnointikuluja rahaston luonteesta riippuen. S-Pankissa houkutteleva tekijä on päivittäispalvelujen maksuttomuuden lisäksi se, että konttoreissa pystyy asioimaan kauppareissujen yhteydessä helposti. Vakuutusten keskittäminen yhteistyökumppanille toisi myös lisää bonusta. (S-Pankki 2014.)

Seuraavaan taulukkoon on koottu hinnat, jotka asiakas tarvitsemistaan palveluista kussakin pankissa maksaisi, kun keskittää kaiken samaan pankkiin. Palvelumaksut sisältävät päivittäispankkipalveluiden palvelumaksut, eli tilin, verkkopankin ja kortin. Lainoihin liittyen kuluiksi on laskettu vain kunkin pankin hinnastossa mainitut säännölliset kuukausittaiset kulut, eli lainan automaattisesta veloituksesta perittävä maksu. Kertaluontoisia kuluja, kuten esimerkiksi nosto- ja toimituskuluja ei ole otettu tässä huomioon. Sijoitusrahastojen hinnastoja tutkiessa kävi ilmi, että rahastoista syntyy erilaisia kuluja, esimerkiksi merkintäpalkkioita ja hallinnointikuluja. Kustannukset olivat hyvin vaihtelevia rahaston luonteesta riippuen ja usein prosenttimääräisiä. Tästä syystä tarkkoja summia rahaston hoitamiseksi ei ole laskettu. Taulukossa on ainoastaan maininta, jos keskittäjäasiakas saa rahaston kuluista alennuksia muihin asiakkaisiin nähden.

TAULUKKO 4. Kooste esimerkkiasiakkaan hinnoista ja eduista. (OP-Pohjola 2014, Nordea 2014, S-Pankki 2014.)

Palvelu	Osuuspankki	Nordea	S-Pankki
Palvelumaksut/kk	0 € (katetaan bonuksilla)	0 €	0 €
Bonukset pankkipalveluista/kk	16 €	-	-
Lainan palvelumaksut/kk	0 € (katetaan bonuksilla, normaalisti 2,20 €)	2,30 €	2,25 €
Rahasto	Merkintäpalkkiot, prosenttimääräinen, rahastosta riippuva hallinnointikulu	Ei merkintäpalkkioita, rahastosta riippuva prosenttimääräinen hallinnointipalkkio	Prosenttimääräinen, rahastosta riippuva hallinnointikulu
Muut edut	Keskittämisetuja vakuutuksista, alennuksia kiinteistönvälityspalkkioista	Henkilökohtainen pankkineuvoja ja säästämisen suunnitelma, alennuksia vakuutuksista, alennuksia kiinteistönvälityspalkkioista	Keskittämisetuja ja bonuksia vakuutuksista

## 7.5 Järjestelmien arviointi

### OP-Pohjola

Osuuspankki markkinoi keskittämisetujaan hyvin vahvasti. Pankin Internet-sivuilla on paljon tietoa keskittämiseduista ja kaikki muuallakin näkyvä mainonta painottaa pitkälle vain keskittäjän etuihin. Osuuspankissa siis selvästi halutaan sitouttaa asiakas palkitsemalla häntä asioinnista ja keskittämisestä. Tavoitteena on myös saada asiakas keskittämään vakuutuksensa Pohjolaan, koska se yhdessä pankkiasioinnin kanssa sekä kerryttää bonuksia että on bonusten käyttökohde. Muidenkin yhteistyökumppaneiden palveluista, kuten kiinteistönvälityksestä ja lainopillisista palveluista, saa bonuksilla alennusta. Osuuspankki pyrki tarjoamaan kokonaisvaltaista palvelua ja siihen, että asiakas kokee keskittämisen tarjoaman hyödyn. Osuuspankin asiakaspalkitsemisjärjestelmä on pitkälti alennusperusteinen. Se luottaa hinnan tuomaan etuun käyttäessään palkitsemisessa pelkästään rahaetuja. (OP-Pohjola 2014.)

TNS Gallup teki tutkimuksen siitä, mitä asiakkuusohjelmia suomalaiset eniten arvostavat ja pitävät hyödyllisimpinä. Tutkimuksen mukaan finanssitoimialan arvostetuin järjestelmä on OP-Pohjolan bonusjärjestelmä. Kyselyssä haastateltiin noin 2800 ihmistä ja arvioitavina tekijöinä olivat asiakkuusohjelman etujen houkuttelevuus, viestinnän kiinnostavuus ja ohjelman suositteluhaluus. OP-Pohjola on onnistunut näissä tekijöissä parhaiten muihin finanssisektorin toimijoihin nähden. Etujärjestelmä on vahvasti markkinoitu, läpinäkyväksi ja selkeäksi rakennettu ja konkreettiset edut houkuttelevat kuluttajaa. (TNS Gallup 2014.)

Myös syksyllä 2014 toteutetun Asiakkuusindeksi-tutkimuksen tuloksissa Osuuspankki nousi ensimmäiselle sijalle. Asiakkuusindeksi-tutkimus toteutetaan vuosittain ja sillä mitataan suomalaisten yri-

tysten asiakaskokemusta ja – uskollisuutta. Tutkimuksessa haastateltiin noin 2200 kuluttajaa ja mittavina tekijöinä olivat suositteluaikonus, ostoaionus ja pysyvyysaionus. Näiden perusteella laskettiin indeksi jokaiselle mukana olleelle yritykselle. Vuonna 2013 S-Pankki oli ensimmäisellä sijalla, mutta putosi vuonna 2014 seitsemänneksi. Osuuspankilla on siis tämän tutkimuksen mukaan Suomen uskollisimmat asiakkaat arvostetuimman asiakkuusohjelman lisäksi. Yksi Osuuspankin valttikorteista asiakkaiden uskollisuuden luomisessa on tutkimuksen tekijöiden mukaan paikallisuus. Kaikki kärkikymmenikköön yltäneet pankit, Osuuspankki, POP – pankkiryhmä ja Säästöpankki, korostavat toiminnassaan eniten juuri paikallisuutta. Myös Osuuspankin asiakkuusjärjestelmän suosio on todennäköisesti osasy asiakkaiden vahvaan uskollisuuteen pankkia kohtaa. (Asiakkuusindeksi 2014.)

### **Nordea**

Nordean etuohjelma on hyvin erilainen kuin Osuuspankilla. Samaa niissä kuitenkin on se, että asiointin määrä vaikuttaa siihen, miten paljon asiakas saa etuja. Lisäksi myös Nordeassa voi saada alennuksia yhteistyökumppaneiden palveluista, esimerkiksi kiinteistönvälityksestä, tosin vain ylimmällä etutasolla. Erityistä Nordean etuohjelmassa on se, että asiakkaalle nimetään oma henkilökohtainen pankkineuvoja. Nordea noudattaa siis palvelujärjestelmäperusteista kanta-asiakasmarkkinointia, asiakkaan asiointia pankissa pyritään helpottamaan verrattuna muihin kuin etuasiakkaisiin (Pöllänen 1995, 24–25). Henkilökohtaisen säästösuunnitelman tekemisessä on viitteitä suhdetoimintaperusteisesta kanta-asiakasmarkkinoinnista, eli asiakkaan yksilöllisestä huomioimisesta (Pöllänen 1995, 24). Nämäkin edut tarjotaan vain ylimmällä etutasolla avainasiakkaalle. Kanta-asiakkaan tasolla oleva saa ainoastaan alennuksia hinnoista, tässä noudatetaan alennusperusteista kanta-asiakasmarkkinointia (Pöllänen 1995, 24). Nordea eroaa muista myös sillä, että se antaa etuohjelmaan kuuluville asiakkailleen joustoluoton koroista alennusta. Muut pankit eivät hinnoitele lainojaan kanta-asiakkuuden mukaan. (Nordea 2014.)

### **S-Pankki**

S-Pankin palkitsemisjärjestelmässä on piirteitä alennusperusteisesta markkinoinnista. Palvelujen maksuttomuus on S-Pankille kilpailuetu muihin toimijoihin nähden. Kasvavana trendinä on se, että palvelut ovat pankeissa pääosin maksullisia ja hintoja korotetaan koko ajan. S-Pankki on luvannut säilyttää maksuttomat palvelut asiakkailleen. S-Pankki tuottaa toimintonsa suurella volyyymilla ja tehokkailla prosesseilla ja konttorit ovat niin pieniä ja vaatimattomia, että se pystyy tuottamaan maksuttomia palveluita. S-Pankin etuja ei lasketa volyymin mukaan niin kuin Osuuspankissa tai Nordeassa, vaan kaikille S-ryhmän omistaja-asiakkaille on samat maksuttomat palvelut. (Hallman ja Perttu 2013.)

Lisäksi S-Pankin saavutettavuus voidaan laskea kilpailueduksi. Storbackan ym. (1999, 23–24) mukaan yrityksellä, joka onnistuu saavutettavuuden kehittämisessä, on hyvät mahdollisuudet saada siitä itselleen vahva kilpailuetu. Yksikään kilpailija ei ole avoinna iltaisin tai viikonloppuisin. Kilpailijat harventavat konttoriverkostoaan digitalisoitumisen myötä, mutta S-Pankilla on paljon pieniä toimipis-

teitä kauppojen yhteydessä. S-Pankki markkinoi, että asiakas saa helposti pankista palvelua kauppareissujen yhteydessä. S-Pankki luottaa täysin erilaiseen toimintatapaan kuin kilpailijat. Kivisaari (2013) arvelee, että henkilökohtainen asiakaspalvelu voisi sittenkin olla kasvava trendi digitalisoinnin rinnalla. Varsinkin pankkialalla on tärkeä tuntee asiakkaansa ja osata tarjota hänelle oikeanlaisia palveluita. Osittain henkilökohtainen palvelu henkii myös luottamusta. S-Pankki tukee tätä teoriaa, koska se tarjoaa kyllä nykyaikaiset verkkopalvelut, mutta myös laajan konttoriverkoston ja kilpailijoihin verrattuna pitkät aukioloajat. (S-Pankki 2014.)

S-Pankin potentiaali on suuri, koska niin moni aikuinen suomalainen on S-ryhmän asiakasomistaja. Jokaisen S-ryhmän asiakasomistajan on tavallaan pakko liittyä S-Pankin asiakkaaksi, koska tili S-Pankkiin avataan automaattisesti S-ryhmän asiakasomistajaksi liittyessä. Aiemmin asiakasomistajat on palkittu bonusseteileillä, mutta siitä käytännöstä luovuttiin muutamia vuosia sitten (Kokko 2011). Asiakasta houkutellaan maksuttomilla palveluilla liittymään S-Pankkiin kokonaisasiakkaaksi. Etuna S-Pankin asiakkuudesta on myös se, että asiakas pärjää kaupan kassalla yhdellä kortilla, jos S-Etukortissa on maksukorttiominaisuus. Asiakas ei tarvitse erillistä bonuskorttia ja erillistä pankkikorttia. Lisäksi vasta laajentunut palveluvalikoima mahdollistaa varsin kilpailukykyisten tuotteiden tarjoamisen. S-Pankki ja S-ryhmä toimivat vahvassa yhteistyössä ja yhteisten etujen avulla asiakkaita pyritään sitouttamaan ryhmän oman pankin asiakkaiksi.

## 8 YHTEENVETO

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli vastata tutkimuskysymykseen: miten pankkien kanta-asiakasjärjestelmät sitouttavat asiakkaitaan tiettyyn pankkiin. Tutkimus toteutettiin tuottamatta uutta materiaalia, eli niin sanottuna kirjoituspöytä tutkimuksena. Tällä tavoin saatiin mielestäni kattava vastaus kysymykseen.

Pankkien kanta-asiakasjärjestelmiä tutkiessa kävi ilmi, että vaikka kaikki järjestelmät ovat täysin erilaisia, perustuvat ne kaikki kuitenkin siihen, että pyritään saamaan asiakkaan kaikki palvelut samaan yritykseen. Usein perustana on se, että mitä enemmän asiakas keskittää palveluitaan tiettyyn pankkiin, sitä enemmän hän saa etuja. Tämä pätee varsinkin Nordeassa ja OP-Pohjolassa. S-Pankki ei palkitse asiakkaitaan volyymin mukaan, vaan pyrkii muilla keinoin sitouttamaan asiakkaat pankin ja koko S-ryhmän asiakkaiksi.

Laskentaperusteet ja edut ovat kaikilla erilaisia. OP-Pohjolasta kertyy bonuksia, Nordea antaa alennuksia palveluista ja henkilökohtaisempaa palvelua keskittäjäasiakkaalle ja S-Pankki antaa kilpailukykyiset alennukset pankkipalveluista. Jokainen pankki käyttää keskittäjäasiakasta palkitessaan hinnan tuomaa etua ja useat toimijat myös muita keinoja. Eryteisesti Nordea pyrkii sitouttamaan asiakkaan muilla keinoilla kuin pelkällä hinnalla. Se tarjoaa keskittäjäasiakkaalleen henkilökohtaisempaa palvelua nimeämällä asiakkaalle henkilökohtaisen pankkineuvojan. S-Pankissa taas palkitaan S-ryhmän asiakasomistajat ja pyritään sitouttamaan heidät oman ryhmän pankin asiakkaiksi hintaan luottaen ilmaisilla peruspankkipalveluilla ja pyrkimällä pitämään saavutettavuuden hyvänä.

Yhteistä kaikille kolmelle pankille on se, että jollain tavalla palkitaan toimialarajojen yli. Kaikki kolme pankkia toimivat yhteistyössä jonkin vakuutusyhtiön kanssa. Keinot ovat erilaisia, mutta jollain tavalla vakuutusten keskittämisestä oman pankkinsa yhteistyökumppanille hyödyttää. Vakuutuksista saa joko bonuksia tai alennuksia. Kiinteistönvälitys on myös tullut pankeille pysyväksi yhteistyökumppaniksi. S-Pankki on kolmesta pankista ainut, joka ei toimi yhteistyössä kiinteistönvälitysyrityksen kanssa. Kaksi muuta antavat keskittäjäasiakkaalle alennusta yhteistyökumppaneiden kiinteistönvälityspalkkioista.

Kanta-asiakasjärjestelmät ja keskittäminen ovat tänä päivänä iso osa kuluttajan arkea. Se näkyy myös viestinnässä. Jokainen pankki tarjoaa runsaasti tietoa keskittäjän eduista. Pieniä eroja pankkien viestinnässä kuitenkin löytyy, toinen pankki asettaa keskittämisetunsa suuremmalle painoarvolle kuin toinen. Selkeästi OP-Pohjola markkinoi kanta-asiakasjärjestelmäänsä eniten.

Keskittäminen siis kannattaa jokaisessa pankissa. Kaikki kolme pankkia ovat hioneet kanta-asiakkaisiin liittyviä strategioitaan ja käyttävät erilaisia keinoja sitouttaa asiakas tiukasti kokonaisasiakkaaksi. Se, mikä kanta-asiakasjärjestelmä ja pankki kokonaisuutena on kuluttajalle järkevin vaihtoehto, riippuu täysin henkilöstä. Jokainen järjestelmä on erilainen ja jokaisella pankilla on erilaiset

edellytykset ja palkitsemistavat kanta-asiakasjärjestelmässään. Jokainen ihminen on yksilö ja jokaisella on erilaiset palvelutarpeet, mihin pankit pyrkivät vastaamaan tarjoamalla räätälöityjä palveluratkaisuja. Kanta-asiakasjärjestelmät ovat yksi tärkeimmistä keinoista sitouttaa asiakas pankin uskolliseksi asiakkaaksi.

## 8.2 Oma oppimisprosessi

Aloittaessani opinnäytetyötä suoritin opintoihin kuuluvaa työharjoittelua. Täydet työpäivät veivät ison osan ajasta ja opinnäytetyön tekeminen oli hidasta. Pyrin kesällä tekemään parhaani, mutta harjoittelun loputtua syksyllä vasta aloitin täysipäiväisen työskentelyn opinnäytetyön parissa. Silloin työ vasta lähti kunnolla käyntiin ja sain kirjoitettua nopeasti ja hyvällä motivaatiolla.

Mielestäni onnistuin hyvin tavoitteessani syventyä pankkimaailmaan ja pankkien kanta-asiakasjärjestelmiin. Sain tehtyä hyvän ja kattavan työn. Opinnäytetyöprosessi on pitkälinen ja kiinnostava aihe on projektin tärkein lähtökohta. Kiinnostavan aiheen parissa jaksaa työskennellä useita tunteja päivässä. Oma työskentelyni sujui hyvin, pystyin uppoutumaan työskentelyyn ja jaksoin hyvin paneutua opinnäytetyöhön useiksi tunneiksi kerrallaan.

Vaikka opinnäytetyöprosessi saattaa olla rankka ja aikaa vievä, on se silti palkitseva ja opettavainen. Kun yhteen aiheeseen paneutuu kunnolla, pääsee oppimaan enemmän kuin millään kurssilla ikinä. Työn tekeminen palkitsee, kun huomaa osaavansa ja pääsee kokemaan onnistumisen elämyksiä. Opinnäytetyötä tehdessä joutuu tutustumaan itsenäiseen ja kurinalaiseen työskentelyyn. Kukaan ei ole asettamassa aikarajoja tai patistamassa kirjoittamaan. Työtä tehdessä oppii itsenäiseen työskentelyyn ja se on todella tärkeä ominaisuus tulevaisuutta ajatellen.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- ARANTOLA, Heli 2003. Uskollinen Asiakas. Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Porvoo: WSOY.
- ASIAKKUUSINDEKSI 2014. Vuoden 2014 tulokset. [verkkoaineisto]. [viitattu 2014-09-29.] Saatavissa: <http://asiakkuusindeksi.fi/>
- DU TOIT, Gerard ja BURNS, Maureen 2013. Customer Loyalty in retail banking: Global edition 2013. Bain & Company. [verkkoaineisto]. [viitattu 2014-09-24.] Saatavissa: <http://www.bain.com/publications/articles/customer-loyalty-in-retail-banking-2013.aspx>
- FINANSSIVALVONTA 2014. Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen. [verkkoaineisto]. Finanssialan palveluita. [viitattu 2014-09-17.] Saatavissa: [http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan\\_palveluita/Pages/asiakkaan\\_tunnistaminen.aspx#.VBmmkPI\\_tBA](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pages/asiakkaan_tunnistaminen.aspx#.VBmmkPI_tBA)
- FKL 2014. Pankit Suomessa 2013. [verkkojulkaisu]. Finanssialan keskusliiton julkaisu 2014. [viitattu 2014-09-09.] Saatavissa: [https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Pankit\\_Suomessa\\_2013.pdf](https://www.fkl.fi/materiaalipankki/julkaisut/Julkaisut/Pankit_Suomessa_2013.pdf)
- GRÖNROOS, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Juva: WSOY.
- HALLMAN, Kristiina 2013-07-05. S-Pankki houkuttelee pankin vaihtoon nollamaksuilla. Kauppalehti. [viitattu 2014-09-10.] Saatavissa: <http://www.kauppalehti.fi/omaraaha/s-pankki+houkuttelee+pankin+vaihtoon+nollamaksuilla/201307455273>
- HAUTANEN, Suvi 2013-10-07. Danske Bankin asiakasuskollisuus romahtanut. Verkkouutiset. [viitattu 2014-09-24.] Saatavissa: <http://www.verkkouutiset.fi/talous/Danske%20Bank%20asiakastyytyv%C3%A4isyys-9443>
- HELLMAN, Kalevi, PEUHKURINEN, Elina ja RAULAS, Mika 2005. Asiakasjohtamisen työkirja. Helsinki: WSOY.
- HELLMAN, Kalevi ja VÄRILÄ, Satu 2009. Arvokas asiakas. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.
- KAUPPI, Piia-Noora 2014-09-09. Sääntely, taantuma, murros ja mahdollisuus. Finanssialan keskusliitto. [viitattu 2014-09-09.] Saatavissa: [https://www.fkl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/Sivut/Saantely\\_taanuma\\_murros\\_ja\\_mahdollisuus.aspx](https://www.fkl.fi/ajankohtaista/tiedotteet/Sivut/Saantely_taanuma_murros_ja_mahdollisuus.aspx)
- KIVISAARI, Esko 2013-07-13. Finanssiyhtiöt ottavat haltuunsa asiakkaan arjen. Helsingin Sanomat. [viitattu 2014-09-15.] Saatavissa: [www.hs.fi/paakirjoitukset/a1373598774177](http://www.hs.fi/paakirjoitukset/a1373598774177)
- KOKKO, Outi 2011-10-05. Missä bonusrahat? Näin S-Etukorttilaisesta tulee pankin "pakkoasiakas". Taloussanomat. [viitattu 2014-09-25.] Saatavissa: <http://www.taloussanomat.fi/myynti/2011/10/05/missa-bonusrahat-nain-s-etukorttilaisesta-tulee-pankin-pakkoasiakas/201114161/135>
- KULUTTAJAVIRASTO 2008. Pankkien kanta-asiakasohjelmiin lisää läpinäkyvyyttä. Ajankohtaista kuluttajaoikeudesta 3/2008. [verkkolehti]. [viitattu 2014-09-23.] Saatavissa: <http://www2.kuluttajavirasto.fi/fi-FI/070308/>
- LASSILA, Anni ja PERTTU, Jukka 2013-06-07. S-Pankki laajentaa ryminällä. Helsingin Sanomat. [viitattu 2014-09-10.] Saatavissa: <http://www.hs.fi/talous/a1370496934933>
- LÄHITAPIOLA 2014. LähiTapiola. [viitattu 2014-10-02.] Saatavissa: <http://www.lahitapiola.fi/henkilo>
- LÄMSÄ, Anna-Maija ja UUSITALO, Outi 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.
- MÄNTYNEVA, Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.
- MÄNTYNEVA, Mikko, HEINONEN, Jarmo ja WRANGE, Kim 2008. Markkinointitutkimus. WSOY: Helsinki.
- NORDEA 2014. Nordea. [viitattu 2014-09-12.] Saatavissa: <http://www.nordea.fi/>

OP-KIINTEISTÖKESKUS 2014. OP-Kiinteistökeskus. [viitattu 2014-10-14.] Saatavissa: [https://www.opkk.fi/opkk/opkk.portal?\\_nfpb=true&\\_pageLabel=etusivu](https://www.opkk.fi/opkk/opkk.portal?_nfpb=true&_pageLabel=etusivu)

OP-Pohjola 2014. OP-Pohjola – ryhmä. [viitattu 2014-09-12.] Saatavissa: [https://www.op.fi/op?id=10000&\\_nfpb=true](https://www.op.fi/op?id=10000&_nfpb=true)

PÖLLÄNEN, Jouni 1995. Kanta-asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

ROPE, Timo ja PYYKKÖ, Manne 2003. Markkinointipsykologia. Väylä asiakasmieliseen markkinointiin. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

RUHANEN, Elina 2008. Katse pois bonuksesta. Kuluttaja 7/2008.

S-PANKKI 2014. S-Pankki. [viitattu 2014-09-12.] Saatavissa: Saatavissa: <http://www.s-pankki.fi/>

S-RYHMÄ 2014. S-ryhmä. [viitattu 2014-09-12.] Saatavissa: <https://www.s-kanava.fi/web/s/ajankohtaista>

STORBACKA, Kaj, BLOMQVIST, Ralf, DAHL, Johan ja HAEGGER, Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.

STORBACKA, Kaj ja LEHTINEN, Jarmo 1998. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 3. painos. Porvoo: WSOY.

SULLSTRÖM, Heidi 2014-06-05. EKP laski odotetusti ohjaukorkoa – pankeille historiallinen negatiivinen talletuskorko. Yle. [viitattu 2014-09-23.] Saatavissa: [http://yle.fi/uutiset/ekp\\_laski\\_odotetusti\\_ohjaukorkoa\\_\\_pankeille\\_historiallinen\\_negatiivinen\\_talletuskorko/7280973](http://yle.fi/uutiset/ekp_laski_odotetusti_ohjaukorkoa__pankeille_historiallinen_negatiivinen_talletuskorko/7280973)

TNS GALLUP 2014. VR:n Veturi, pankki- ja vakuutusala pitävät pintansa asiakkuusohjelmien vertailussa vuonna 2014. TNS Gallupin uutiskirje. [verkkojulkaisu]. [viitattu 2014-09-19.] Saatavissa: [http://www.tns-gallup.fi/index.php?k=15003&hakustr=pankki#a\\_15003](http://www.tns-gallup.fi/index.php?k=15003&hakustr=pankki#a_15003)

YLIKOSKI, Tuire, JÄRVINEN, Raija ja ROSTI, Pirre 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. 2. painos. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.