

PANKIN ASIAKASPOISTUMA

Case: Pankki X

Tiivistelmä

Tekijä(t) Metso, Simo	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika Kevät 2018
	Sivumäärä 70	Liitesivuja 11
Työn nimi Pankin asiakaspoistuma Case: Pankki X		
Tutkinto Tradenomi		
Tiivistelmä <p>Vähittäispankkialalla kilpailu on kiristynyt entisestään. Asiakkaiden mahdollisuudet vertailla hintoja ja palveluita ovat lisääntyneet. Pankin vaihtamisesta on myös tullut entistä vaivattomampaa. Teknologian kehittyminen vauhdittaa tätä murrosta. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Pankki X:lle. Työssä käsiteltiin pankin asiakaspoistumaa, ja sen tavoitteena oli tutkia asiakaspoistumaan johtaneita syitä. Aiheeseen päädyttiin, koska asiakaspoistumalla on merkittävä vaikutus yrityksen, kuten pankin kannattavuuteen.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen osa käsitteli finanssimarkkinoita ja asiakaspoistumaa. Teoriaosuudessa aineistona käytettiin alan kirjallisuutta ja aiheeseen liittyviä julkaisuja. Työssä asetettujen osatavoitteiden tarkoituksena oli lisäksi selvittää, millainen mielikuva entisille asiakkaille jäi toimeksiantajapankista sekä voisivatko he kuvitella palaavansa pankin asiakkaiksi tulevaisuudessa.</p> <p>Työn empiirinen osa toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, joka sisälsi myös laadullisia piirteitä. Aineistoa kerättiin työn case-osuutta varten. Tutkimusongelmaan vastattiin 30 entisen asiakkaan vastauksista koostuvan aineiston avulla. Aineisto kerättiin puhelinhaastatteluina.</p> <p>Tutkimuksessa todettiin, että eniten asiakaspoistumia aiheuttivat hinnoittelu, tahattomat syyt, kilpailu toisten pankkien välillä sekä palveluongelmat. Monet tutkimukseen vastanneista kuitenkin kokivat, että tilin sulkemisen tai pankin vaihdon syynä oli useampi kuin yksi tekijä. Asiakaspoistumien ehkäisemiseksi pankin on kehitettävä hinnoittelustrategia, jonka avulla asiakkaat saadaan säilytettyä niin, ettei heitä menetetä kilpailun tai paremman tarjouksen vuoksi. Palveluongelmiin tulisi myös suhtautua vakavammin. Asiakkaiden segmentoinnin ohella on myös tärkeää oppia tunnistamaan ne asiakkaat, jotka ovat vaarassa lähteä ja kohdistaa näihin asiakkaisiin markkinointitoimenpiteitä. Asiakaspoistumien ehkäisemisessä tulisi jatkossa myös hyödyntää analytiikan tarjoamia mahdollisuuksia.</p>		
Avainsanat Finanssimarkkinat, Segmentointi, Asiakaspoistuma		

Abstract

Author(s) Metso, Simo	Type of publication Bachelor's thesis	Published Spring 2018
	Number of pages 70	Number of appendices 11
Title of publication Customer Churn in Retail Banking Case: Bank X		
Name of Degree Bachelor's Degree in Business		
Abstract <p>In the retail banking sector competition has become ever more intense. Customers' ability to compare prices and services has improved. Bank switching has also become more and more effortless. The development of technology speeds up this transition. The thesis was commissioned by Bank X. The thesis deals with customer churn. The purpose of the study was to examine the factors that caused customer churn. The topic of the thesis was selected since customer churn has a significant impact on the profitability of companies such as banks.</p> <p>The theoretical section of the thesis discusses the financial markets and customer churn. The sources for the theoretical section of this study include literature related to the field and thematically related publications. The purpose of the sub-areas was to find out what kind of opinions former customers had over the commissioning bank and whether they could imagine returning in the future.</p> <p>The empirical section of the thesis was performed by a quantitative research that also included qualitative features. The data were collected for the case study. The study material consisted of 30 former customer responses that were used to solve the research problem. The data were obtained by phone interviews.</p> <p>The findings of the study show that the prices, involuntary reasons, competition between other banks and service failures were the major factors that caused customer churn. However, many respondents felt that the reason for closing the account or switching banks was about more than one factor. To prevent customer churn, the bank must develop a pricing strategy to retain customers. So, the bank will not lose customers to other competitors because of a better offer. Service failures should also be taken more seriously. In addition to customer segmentation, the bank must also learn how to identify the customers who are at risk of leaving and target them with special marketing methods. To prevent customer churn in the future the bank must also take full advantage of the opportunities of analytic tools.</p>		
Keywords Financial markets, Segmentation, Customer churn		

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	FINANSSIMARKKINAT JA SEGMENTOINTI OSANA PANKKITOIMINTAA....	3
2.1	Finanssimarkkinat	3
2.2	Finanssipalvelut ja -yhtiöt.....	4
2.3	Pankkitoiminta	5
2.4	Vähittäispankkitoiminta.....	7
2.5	Sääntely ja valvonta	8
2.6	Segmentointi	9
2.6.1	Asiakkuudenhallinta (CRM).....	12
2.6.2	Asiakkuuden elinkaari (CLV)	13
2.6.3	Finanssisopimuksen elinkaari.....	15
3	ASIAKASPOISTUMA	18
3.1	Asiakkaan vaihtopolku	18
3.2	Asiakaspoistumaan johtavat syyt.....	19
3.2.1	Palveluongelmat	20
3.2.2	Hinnoittelu	23
3.2.3	Saatavuus	23
3.2.4	Kilpailu	24
3.2.5	Yrityskuva	25
3.2.6	Markkinointiviestintä	26
3.2.7	Muut tekijät	27
3.3	Asiakaspoistuman seuraukset	28
3.4	Asiakaspoistuman ehkäiseminen	30
4	CASE: PANKKI X.....	32
4.1	Tutkimuksen toteuttaminen	32
4.1.1	Tutkimusaineiston kerääminen.....	33
4.1.2	Haastattelulomake	35
4.1.3	Aineiston analysointi ja käsittely.....	37
4.2	Tutkimustulokset	38
4.2.1	Vastaajien taustatiedot.....	38
4.2.2	Asiakaspoistuman syyt	43
4.2.3	Mielikuva toimeksiantaja pankista	50
4.2.4	Avoimet vastaukset	52

4.3	Johtopäätökset.....	53
4.4	Kehitysehdotukset.....	57
4.5	Tutkimuksen luotettavuus.....	57
4.5.1	Validiteetti	58
4.5.2	Reliabiliteetti	59
4.5.3	Triangulaatio.....	60
4.5.4	Eettisyys	60
4.5.5	Vastausprosentti ja kato.....	61
5	YHTEENVETO	62
	LÄHTEET	64
	LIITTEET.....	71

1 JOHDANTO

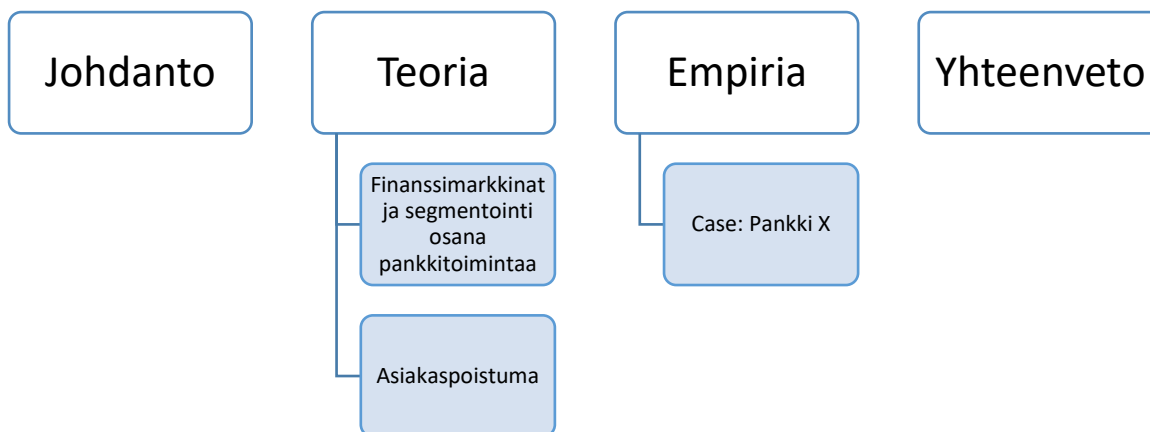
Digitalisaatio on aiheuttanut pysyvän murroksen lähes kaikilla toimialoilla, myös pankkialalla. Asiakkuus ei ole enää paikkasidonnaista, sillä kehittynyt teknologia mahdollistaa yhteydenpidon kaikkialla verkossa. Tästä johtuen myös pankkiasiakkaiden sitouttaminen on tullut vaikeammaksi. Kynnys lähteä tai vaihtaa pankkia on madaltunut, jonka vuoksi pankit joutuvat panostamaan yhä enemmän markkinointiin ja asiakkuuksien säilyttämiseen.

Opinnäytetyön aiheena on pankin asiakaspoistuma. Aiheen valintaan vaikutti toimeksiantaja pankin tarve selvittää pankin asiakaspoistuman syitä. Aihetta on tutkittu aikaisemmin finanssialalla, ja sitä käsitteleviä tutkimuksia löytyy niin ulkomaisia (Colgate & Hedge 2001; Gerrard & Cunningham 2004) kuin kotimaisia (Luoto 2010). Työ haluttiin kuitenkin toteuttaa, sillä pankkiala on kokenut viime aikoina suuria muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet myös pankkien asiakkaiden tapaan toimia. Lisäksi toimeksiantajakohtainen tutkimus oli tarpeen, sillä pankkikohtaiset strategiat voivat erota paljonkin toisistaan.

Opinnäytetyön tutkimusongelmana on, mitkä syyt johtavat pankin asiakaspoistumaan. Tutkimuksen keskeisenä tavoitteena on tutkia asiakaspoistumaan johtaneita syitä, jonka pohjalta Pankki X voi kehittää toimintojaan. Lisäksi työn osatavoitteena on selvittää, millainen mielikuva entisille asiakkaille jäi toimeksiantaja pankista sekä voisivatko he kuvitella palaavansa pankin asiakkaiksi tulevaisuudessa.

Työssä käytetään pääasiallisena tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta, mutta työ on osittain myös laadullinen. Haastattelulomake sisältää pääosin strukturoituja kysymyksiä ja joitakin avoimia kysymyksiä. Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisten avoimien kysymyksiä tarkoituksena on varmistaa, että vastaajien kaikki mielipiteet tulevat esille. Tutkimuksen aineisto kerättiin puhelinhaastatteluina, sillä puhelinhaastatteluiden avulla vastaukset saadaan nopeasti ja varmasti sekä esitettyihin kysymyksiin saadaan konkreettisia vastauksia. Puhelinhaastattelun etuna on myös, että haastattelukysymyksiä voidaan tarkentaa ja selventää. Tutkimuksen nettonäytteeksi pyritään samaan vähintään 30 vastaajaa.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Pankki X:n henkilöasiakkaita. Henkilöasiakkaisiin keskitytään, sillä heidän palvelutarjontansa on lähes yhdenvertainen. Työn ulkopuolelle on lisäksi rajattu yritys-, maa- ja metsätalousasiakkaat, sillä heidän palvelutarjontansa yksilöllisempi. Myös kuolinpesän asiakkaat rajattiin pois, sillä heidän palvelunsa ovat lakanneet luonnollisesta syystä. Opinnäytetyön rakenne esitellään kuviossa 1.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Johdantokappaleessa on esitelty opinnäytetyön aihe, taustat, tavoitteet sekä työssä käytetyt tutkimusmenetelmät ja aiheen rajaukset. Seuraavat kaksi kappaletta käsittelevät työn teoriaosuutta, joissa on käytetty aineistona kotimaista sekä ulkomaista finanssialan ja markkinoinnin kirjallisuutta. Lisäksi työssä on käytetty aineistona kansainvälisiä julkaisuja sekä kotimaisia verkkolähteitä. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu kahdesta eri kappaleesta. Teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa syvennyttään finanssimarkkinoihin ja segmentointiin. Teoriaosuuden toinen kappale käsittelee puolestaan asiakaspoistumaa sekä siihen johtavia syitä, sen seurauksia ja ehkäisemistä. Teorian jälkeen siirrytään työn empiriaosuuteen ja case-osaan, joka käsittelee toimeksiantaja pankkia. Tämä kappale pitää sisällään empiirisen tutkimuksen toteuttamisvaiheet, tutkimustulokset, johtopäätökset sekä kehitysehdotukset. Lopuksi arvioidaan vielä opinnäytetyön luotettavuutta ja pohditaan jatkotutkimusaiheita. Työn yhteenveto esitellään kappaleessa viisi.

2 FINANSSIMARKKINAT JA SEGMENTOINTI OSANA PANKKITOIMINTAA

Finanssiala on kokenut viime vuosina suuria muutoksia, ja ala on tällä hetkellä historiansa suurimman murroksen kynnyksellä. Digitalisaatio, uusi lainsäädäntö ja finanssiteknologia vaikuttavat oleellisesti pankkitoiminnan kehitykseen tulevaisuudessa. Digitalisaatio avaa uusia mahdollisuuksia asiakkaan ja pankin väliselle yhteydenpidolle, joka luo paineita perinteisille pankkipalveluille. Uusi maksupalveludirektiivi (Payment Service Directive, myöhemmin PSD2) puolestaan rikkoo pankkitoiminnan rajapintoja ja luo finanssiteknologiaa hyödyntäville yrityksille mahdollisuuden tuoda markkinoille uusia finanssialan palveluita. Nämä muutokset pakottavat nykyisiä finanssimarkkinoilla toimivia yrityksiä uudistamaan palveluitaan sekä panostamaan yhä enemmän nykyisiin asiakkaisiinsa. (Kukkonen 2017.) Koska finanssimarkkinat ovat tärkeä osa pankkitoimintaa, käsitellään tässä luvussa finanssialan erityispiirteitä sekä niihin ja pankkitoimintaan liittyvää sääntelyä. Kappaleen loppuosassa lähestytään työn pääaihetta eli asiakaspoistumaa käsittelemällä markkinoiden segmentointia, asiakkuudenhallintaa sekä asiakkuuden elinkaarta.

2.1 Finanssimarkkinat

Fabozzin ja Draken (2009, 113) mukaan finanssimarkkinat ovat markkinapaikka, jossa rahoituksen välineitä vaihdetaan. Finanssimarkkinoiden eli rahoitusmarkkinoiden pääasiallinen tarkoitus on kanavoida säästäjien ylijäämävaroja niille, joilla ei ole varoja tai joiden varat ovat vähissä. Rahoitusmarkkinoilla toimivat yritykset, kuten pankit, välittävät rahoitusta keräämällä talletus-, raha- ja pääomamarkkinoilta varoja. Kerätyt varat välitetään tämän jälkeen eteenpäin luottoina ja arvopaperi- tai muina sijoituksina. Globalisaation yleistymisen myötä yli rajojen tapahtuvien siirtojen tekeminen on helpottunut, mikä mahdollistaa aiempaa korkeampia tuottoja niille maille, joilla ei ole todistettavia mahdollisuuksia tehdä kannattavia sijoituksia omassa maassa. Tämä ilmiö tehostaa talouden toimintaa ja lisää tuotantoa. (Desai 2008, 29; Kontkanen 2011, 46.)

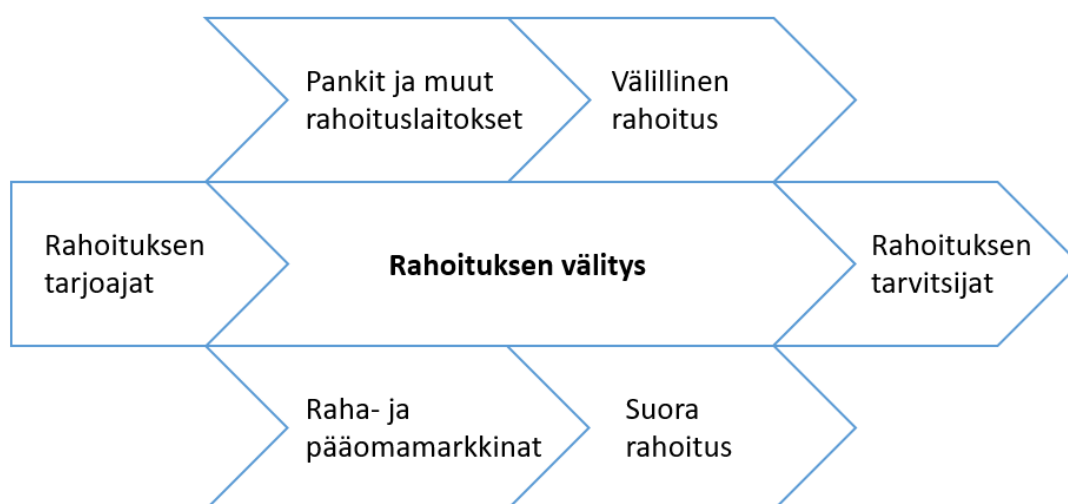
Rahoitusmarkkinoiden toinen keskeinen rooli on hinnoitella talouden ja rahoituksen riskejä. Näiden tehtävien lisäksi Fabozzi ja Drake (2009, 113) mainitsevat vielä kolme merkittävää rahoitusmarkkinoiden toimintaa, jotka ovat hintakehityksen ja maksuvalmiuden ylläpito sekä rahoituksen transaktiokustannuksien vähentäminen. Kontkasen (2011, 46) mukaan hintainformaation ja maksuvalmiuden ylläpito helpottavat päätöksentekoa ja lisäävät talouden kasvun edellytyksiä. Vakaat ja kehittyneet rahoitusmarkkinat mahdollistavat myös keskuspankkien käyttämät rahapolitiikan keinot, kuten markkinaoperaatiot ja arvopaperien osto-ohjelmat (Suomen pankki 2018a). Näin

rahoitusmarkkinat yhdistyvät reaalityalouteen, ja luovat lisää työllisyyttä. Tämän vuoksi toimiva rahoitusjärjestelmä on taloudellisen kasvun kannalta tärkeää. (Desai 2008, 29.)

2.2 Finanssipalvelut ja -yhtiöt

Finanssipalvelut ovat kiinteä osa rahoitusmarkkinoita, ja ne ryhmitellään usein kahteen eri ryhmään, palveluihin ja tuotteisiin (Desai 2008, 363). Finanssipalveluita ovat muun muassa tili- talletus- ja lainapalvelut sekä vakuutus- ja sijoituspalvelut. Myös maksupalvelut luokitellaan finanssipalveluksi, jos rahojen siirto tapahtuu esimerkiksi maksutilien välillä. Käteisellä maksamisesta ei kuitenkaan lasketa maksupalveluksi. (Finanssivalvonta 2018a.) Finanssituotteita ovat puolestaan lainat, määräaikaistalletukset, eläkevakuutukset ja sijoitustuotteet, kuten sijoitusrahasto-osuudet ja pörssiosakkeet (Finanssivalvonta 2018b).

Finanssipalveluiden tarjoajia eli rahoituksen välittäjiä ovat luottolaitokset (talletuspankit, luottoyhteisöt tai maksuliikenneyhteisöt), vakuutusyhtiöt, sijoituspalveluyritykset sekä rahastoyhtiöt. Näistä palveluntarjoajista vain talletuspankeiksi luokiteltavilla luottolaitoksilla on oikeus vastaanottaa yleisön talletuksia (Laki talletuspankkien toiminnasta 1268/1990, 2 §). Finanssipalveluiden kysyjä eli rahoituksen tarvitsijoita ovat puolestaan kotitaloudet, julkisyhteisöt ja yritykset. Kuvio 2 havainnollistaa rahoituksen välityksen prosessia. (Kontkanen 2011, 46; Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka, Sundberg 2012, 19–20.)



KUVIO 2. Rahoituksen välitys (mukaillen Kontkanen 2011, 46)

Varat ohjautuvat rahoituksen tarjoajilta rahoituksen tarvitsijoille kahta kautta. Rahoituksen tarvitsijat voivat hakea joko välillistä rahoitusta pankeilta ja rahoituslaitoksilta tai suoraa

rahoitusta raha- ja pääomamarkkinoilta. Markkinoiden kautta tapahtuvassa suorassa rahoituksessa lainanottajat hankkivat rahoitusta myymällä sijoittajille rahoitusinstrumentteja eli arvopapereita, jotka ovat lainanottajan varallisuuteen tai tuleviin tuloihin kohdistuvia vaateita. Suora rahoitus eroaa epäsuorasta rahoituksesta siten, että suoran rahoituksen kanavoitumiseen ei osallistu kolmatta osapuolta, kuten luottolaitosta. (Suomen Pankki 2018b.)

Rahoituksen tarjoajat ja tarvitsijat voivat kohdata joko välillisesti tai suorasti. Välillisessä rahoituksessa pankit ja rahoituslaitokset tarjoavat finanssipalveluita asiakkaille, joiden tarkoituksena on tarjota konkreettisia ratkaisuja ja neuvoja asiakkaiden talouteen. Finanssipalvelut ovat näin ollen aineettomia asiantuntijapalveluita. Finanssipalveluista puhuttaessa Ylikoski, Järvinen ja Rosti (2006, 14) tarkoittavat aineettomuudella sitä, että palvelu ei ole konkreettinen tavara eikä se ole käsin kosketeltavissa. (Ylikoski ym. 2006, 9.)

Koska finanssiyhtiöt eivät myy fyysisiä tuotteita, asiakkaat ovat niiden toiminnan kannalta keskeinen pääoma. Finanssiyhtiöt pyrkivät kannattaviin ja pitkäkestoisiin asiakassuhteisiin, sillä ne takaavat liiketoiminnan jatkuvuuden sekä ennustettavuuden. (Ylikoski & Järvinen 2012, 66.) Myös Storbacka (2005, 16) toteaa, että kaikki yrityksen tulevaisuuden kassavirrat ovat peräisin asiakkailta. Näin ollen asiakkaat tuottavat aineellisen pääoman tuoton lisäksi myös aineettoman pääoman tuoton.

Finanssiyhtiöiden tavoite elinikäisistä asiakassuhteista ei kuitenkaan aina toteudu, sillä asiakkaiden palveluntarve saattaa loppua tai asiakkaat voivat haluta vaihtaa toiseen finanssiyhtiöön. Asiakkaan siirtyessä toiseen finanssiyhtiöön katkeaa asiakassuhde yleensä entiseen yhtiöön. Asiakassuhde voidaan myös irtisanoa finanssiyhtiön puolesta, mikäli asiakas ei ole noudattanut voimassa olevia sopimuksia tai on laiminlyönyt velvollisuutensa, kuten lainan lyhennyksen. (Ylikoski & Järvinen 2012, 74.)

2.3 Pankkitoiminta

Pankit vastaanottavat talletuksia ja hankkivat varoja lainatakseen niitä eteenpäin luottomarkkinoilla. Pankeilla on keskeinen rooli epäsuorassa rahoituksessa. Niiden ensisijainen tehtävä on rahoituksen välitys. Pankeille kuuluvia muita tehtäviä ovat esimerkiksi rahoitukseen liittyvät palvelut, maksuliikenteestä huolehtiminen ja riskienhallintaan liittyvät palvelut. (Kontkanen 2011, 12; Alhonsuo ym. 2012, 89-91.)

Pankkien ja muiden rahoituksenvälittäjien toiminta rahoitusmarkkinoilla perustuu Kontkasen (2011, 13) mukaan markkinoiden epätäydellisyyteen. Tällä epätäydellisyydellä Kontkanen tarkoittaa sitä, että rahoituksen kysyntä ja tarjonta ovat epätasapainossa.

Pankkien yhteiskunnallinen tehtävä on tarjota likviditeettiä, ja kantaa riskejä muiden puolesta. Riskien olemassaolo synnyttää puolestaan vakauden ongelman, joka on tyypillistä pankkitoiminnan luonteelle. Myös Asmundson (2011, 47) toteaa riskien olevan loppujen lopuksi pankkien vastuulla. Mikäli lainaajat eivät maksa rahoja takaisin, joutuu pankki kärsimään luottotappion, jolloin rahojen menetyksen riski poistuu tallettajilta. Laajan lainakannan ansiosta pankkien toiminta ei kuitenkaan lamaannu, jos yksi tai kaksi lainaajaa jättää lainat maksamatta.

Samalla kun pankit palvelevat asiakkaitansa on heidän täytettävä velvollisuutensa myös muille pankeille sekä osakkeenomistajille. Lunastaakseen nämä velvollisuudet ja kattaakseen rahoituksen välityksestä aiheutuvat riskit, pankkien tulee hinnoitella palvelunsa siten, että liiketoiminnasta tulee kannattavaa. Pankkien ansaintalogiikka perustuu Alhonsuon ym. (2012, 90) mukaan vastaanotettujen ja sijoitettujen varojen korkoeroon eli korkomarginaaliin sekä muihin tuottoihin, kuten anto- ja ottolainauksesta, rahastoista ja muista sijoituksista saataviin tuottoihin. Pankkien suurimmat kuluerät muodostuvat puolestaan ottolainauksen ja varainhankinnan korkokuluista, henkilöstöstä, markkinointi-, tietoliikenne-, ja kiinteistökuiluista sekä luottotappioista. Varovaisen riskienhallinnan pitäisi johtaa kannattavaan liiketoimintaan, mutta todellisten riskien väärinymmärtäminen voi johtaa suuriin tappioihin tai jopa pankin kaatumiseen. (Pond 2009, 40.)

Riskien arvioimiseksi ja luottotappioiden välttämiseksi on pankin ja asiakkaan osallistuttava yhdessä finanssipalvelun tuottamiseen. Asiakas osallistuu antamalla tietoja itsestään ja tilanteestaan, jolloin pankki pystyy arvioimaan asiakkaan maksukykyä. Saatujen tietojen perusteella asiakkaalle voidaan tarjota sellainen palvelu ja tuote, jotka sopivat parhaiten asiakkaan tarpeisiin. Pankin ja asiakkaan välinen tiedon vaihto on kaksisuuntaista ja luottamuksellista. Keskeistä finanssipalvelun tuottamisessa ja siinä onnistumisessa on juuri oikean tiedon välittyminen. (Ylikoski & Järvinen 2012, 40.)

2.4 Vähittäispankkitoiminta

Pankkitoiminta voidaan jakaa kahteen osaan, vähittäispankki- ja tukkupankkitoimintaan. Tukkupankkitoiminta eroaa vähittäispankkitoiminnasta siinä, että tukkupanakit käyvät laajamittaista kaupankäyntiä ulkomaisilla ja kotimaisilla raha- ja arvopaperimarkkinoilla. Rahoitusmarkkinoiden viimeaikaisen kehityksen johdosta vähittäis- ja tukkupankkitoiminnan ero on kuitenkin pienentynyt, ja ne ovat lähentyneet toisiaan. (Kontkanen 2011, 11.)

Vähittäispankit tunnistetaan usein siitä, että niillä on kivijalkapankki kaupungissa, ja ne tarjoavat tuotteitaan kaikille. Pond (2011, 2-4) jaottelee vähittäispankkipalvelut kahteen kategoriaan, talletuksiin ja lainoihin sekä finanssipalveluihin. Jaottelua Pond perustelee sillä, että näistä palveluista vähittäispankkien saamien tuottojen luonne on erilainen. Ottamalla vastaan talletuksia ja myöntämällä luottoja saadaan korkotuloja, kun taas finanssipalveluiden tarjonnasta saatavat tuotot ovat usein maksuperusteisia tai kertaluontoisia. Alhonsuo ym. (2012, 92) mukaan vähittäispankkipalveluja ovat esimerkiksi anto- ja ottolainauspalvelut, luottojen myöntäminen, kortti- ja maksuliikennepalvelut, talletusten vastaanottaminen sekä varallisuuden hoidon palvelut.

Euroopassa vähittäispankkitoiminta on Kontkasen (2011, 47) mukaan kuitenkin vielä valtaosin kansallisten pankkien hallussa. Tällä hän tarkoittaa sitä, että kansalliset lait, markkinakäytännöt, paikallinen informaatio ja kielierot antavat paikallisille pankeille etulyöntiaseman suhteessa muihin toimijoihin. Myös Alhonsuo ym. (2012, 92) korostavat, että vähittäispankkitoiminta on pitkäjänteistä toimintaa, jonka vuoksi paikallisten olosuhteiden tuntemus korostuu. Kansainvälistyminen on kuitenkin vauhdittunut viime vuosina, ja markkinoille on tullut uusia ulkomaisia kilpailijoita. Kansainvälistyminen on euroalueella näkynyt esimerkiksi ulkomaisten omistuksien nopeana kasvuna ja Suomessa rahoituspalveluiden tarjonnan laajentumisena. Kuluttajille kansainvälistyminen on näkynyt selkeimmin ulkomaisten sijoitusrahastojen valikoiman kasvuna sekä kulutus- ja korttiluottojen tarjonnan lisääntymisenä.

Kansainvälistymisen lisäksi digitalisaatio on tuonut suuria muutoksia lähes kaikille toimialoille, ja oikeastaan kaikki mikä voi digitalisoitua myös digitalisoituu. Tämä kuvaa hyvin nykyistä kilpailuympäristöä, ja nämä muutokset koskettavat myös vähittäispankkialaa. Uusia palvelukanavia on syntynyt perinteisen pankkitoiminnan rinnalle, mikä mahdollistaa yhteydenpidon esimerkiksi verkossa ja mobiilissa. Asiakkaan palvelukanavien valintaan vaikuttavat nykyiset palveluntuotantjärjestelmät ja perinteet. Lisäksi erot asiakasryhmien välillä vaikuttavat siihen, mitä palvelukanavia asiakkaat pitävät itselleen sopivana. Pankit joutuvat arvioimaan eri palvelukanavien kannattavuutta,

sillä vanhemmat ihmiset arvostavat yhä edelleen kasvotusten tapahtuvaa palvelua, kun taas nuoret valitsevat itsepalveluvaihtoehdon yhä todennäköisemmin. (Ylikoski & Järvinen 2012, 40-41; Gerdt & Korkiakoski 2016, 38.)

Uudet palvelukanavat ja internetiin pohjautuvat teknologiat lisäävät Storbackan (2005, 21) mukaan kuluttajien neuvotteluvoimaa, sillä heillä on nyt käytössään enemmän työkaluja. Perinteinen asymmetrinen asettelu kuluttaja-asiakkuuksien ja toimittajayrityksen välillä on kaventunut. Toisaalta uudet teknologiat mahdollistavat yrityksille aiempaa laajemman asiakastiedon keräämisen, jonka avulla saadaan selville kannattavimmat asiakassegmentit. Näin ollen kilpailu arvokkaimmista segmenteistä kiristyy entisestään.

2.5 Sääntely ja valvonta

Suomessa pankkien toimintaa säännellään tarkasti laeilla ja viranomaismääräyksillä. Merkittävin pankkitoimintaa sääntelevä laki on laki luottolaitostoiminnasta:

Luottolaitostoiminnasta annetussa laissa (610/2014) säädetään oikeudesta harjoittaa luottolaitostoimintaa sekä tällaiselle toiminnalle asetettavista vaatimuksista ja niiden noudattamisen valvonnasta. Laissa säädetään lisäksi oikeudesta harjoittaa muuta liiketoimintaa, jossa yleisöltä hankitaan takaisinmaksettavia varoja.

Muita pankkeihin kytköksissä olevia lakeja ovat muun muassa laki talletuspankkien toiminnasta (1268/1990), laki kiinnitysluottopankkitoiminnasta (16.7.2010/688) sekä sijoituspalvelulaki (14.12.2012/747). Pankkien toimintaa säännellään, sillä sijoittajien ja erityisesti tallettajien saamiset halutaan turvata. (Kontkanen 2011, 26; laki luottolaitostoiminnasta 610/2014, 1 §.)

Saamisten turvaamiseksi kaikki talletuksia vastaanottavat pankit kuuluvat talletussuojarahastoon. Suomessa tallettajien ja veronmaksajien rahoja suojelee rahoitusvakausvirasto, jonka vastuulle talletussuojajärjestelmästä huolehtiminen siirtyi vuonna 2015, jolloin uusi lainsäädäntö ja laki rahoitusvakausviranomaisesta (1195/2014) astui voimaan. Rahoitusvakausviraston pääasiallisena tehtävänä on toimia kansallisena kriisiratkaisuviranomaisena, ja varmistaa rahoitusmarkkinoiden vakaus. Talletussuojarahaston pääomia kartutetaan talletuspankeilta kerättävillä talletussuojamaksuilla, ja sen piiriin on myös tarkoitus siirtää vanhan finanssialan keskusliiton yhteydessä toimineen talletussuojarahaston (VTSR, Vanha talletussuojarahasto) pääomia asteittain. Talletussuojarahastoa voidaan käyttää esimerkiksi korvausten suorittamiseksi sijoittajille tai talletuspankin kriisiratkaisun rahoittamiseen. (Laki rahoitusvakausviranomaisesta 1195/2014, 2 §; Rahoitusvakausvirasto 2018.)

Suomalaisten tallettajien ja kuluttajien etuja turvaa talletussuojarahaston lisäksi kuluttajansuojalaki, jonka keskeisenä tavoitteena on saada finanssiyhtiöt kertomaan kuluttajien kannalta merkityksellisiä asioita niiden markkinoinnissa, jotta kuluttajat olisivat paremmin tietoisia finanssipalveluiden kuluista ja niihin liittyvistä riskeistä. Kuluttajansuojalailla pyritään ehkäisemään epäasiallista vaikuttamista markkinoinnin keinoin, jotta asiakasta ei johdeta harhaan esimerkiksi valheellisilla tuottolupauksilla. (Ylikoski ym. 2006, 50.)

Suomessa finanssimarkkinoilla toimivia yrityksiä ja niiden toimintaa valvoo Finanssivalvonta, jonka tavoitteena on finanssimarkkinoiden vakaa toiminta sekä vakuutettujen etujen turvaaminen. Finanssivalvonnan tehtävänä on myöntää finanssimarkkinoilla toimiville yrityksille toimilupia, valvoa säännöksiä noudattamista sekä rahoitusvälineiden liikkeeseenlaskua ja niillä tapahtuvaa kaupankäyntiä. Sen tehtäviin kuuluvat lisäksi kansainvälisten tilinpäätösstandardien noudattamisen valvonta sekä finanssimarkkinoiden toimintaympäristön seuraaminen ja arvioiminen. (Laki Finanssivalvonnasta 19.12.2008/878, 1-3 §.)

Finanssivalvonta (2018c) välittää myös finanssialalle ajankohtaista tietoa liittyen EU:n uusiin sääntelyhankkeisiin sekä direktiiveihin. Finanssivalvonta on perustanut PSD2-seurantaryhmän, jonka tavoitteena on keskustella direktiiviin liittyvistä tulkintakysymyksistä ja vastata finanssialan toimijoiden kysymyksiin. PSD2-maksupalveludirektiivin tarkoituksena on saattaa maksupalvelut nykyistä laajemmin sääntelyn piiriin, jotta sääntely vastaisi paremmin markkinoilla tapahtunutta kehitystä. Sen tavoitteena on myös lisätä kilpailua pankki- ja maksualalla sekä tehdä maksamisesta turvallisempaa ja varmempaa. Pankkien asiakkaille PSD2-direktiivin on tarkoitus tuoda lisää palveluita ja mahdollisuuksia maksutilien käyttöön, joita niin kutsutut kolmannet osapuolet voivat tarjota ilman, että asiakkaan tarvitsee kirjautua pankin palveluihin maksun suorittamiseksi. Asiakas voi pitää edelleen tilinsä aikaisemmassa pankissa, mutta talousasiat ja maksut hän voi suorittaa maksutoimeksiantopalvelun tarjoajan (Payment Initiation Service Providers, PIS) tai tilitietopalvelun tarjoajan (Account Information Service Providers, AIS) sovelluksella. (Salokorpi 2018.)

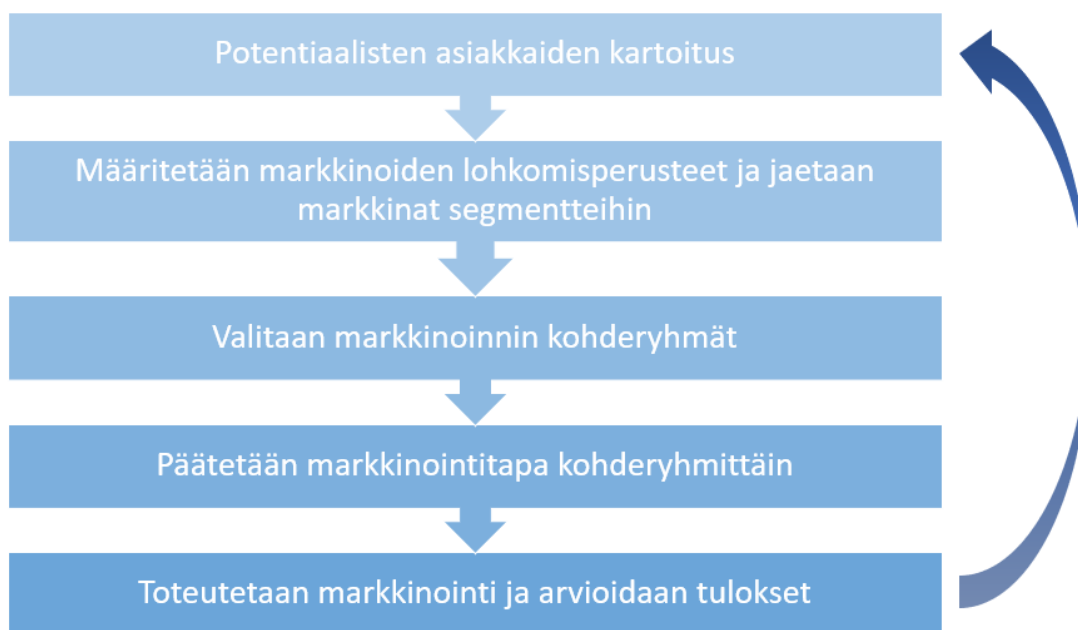
2.6 Segmentointi

Segmentoinnilla tarkoitetaan kokonaismarkkinoiden jakamista asiakkaiden ostokäyttäytymisen ja tarpeiden perusteella selkeästi toisistaan erottuviin osiin eli segmentteihin. Kotlerin ja Kellerin (2009, 248) mukaan markkinointisegmentti koostuu ryhmästä asiakkaita, joilla on samanlaiset tarpeet ja toiveet. Segmentoinnin tarkoituksena

on ryhmitellä asiakkaat niin, että samaan segmenttiin kuuluvilla on suhteellisen yhteneväiset palvelutarpeet. (Ylikoski ym. 2006, 20; Lahtinen & Isoviita 2007, 33.)

Segmentointia voidaan perustella Ylikosken ym. (2011, 20) mukaan sillä, että yrityksen asiakkaina voi olla monenlaisia palvelun käyttäjiä. Tällöin samalla palvelulla ei voida tyydyttää kaikkien asiakkaiden tarpeita, vaan asiakaskunta on syytä jakaa segmentteihin, jolloin eri segmenteille kohdistetaan erilaisia markkinointitoimenpiteitä. Juuri oikein kohdennettujen markkinointitoimenpiteiden ansiosta asiakkaita voidaan palvella paremmin ja asiakastyytyvyisyys kasvaa.

Segmentoidulla markkinoinnilla tarkoitetaan Lahtisen ja Isoviidan (2007, 32-33) mukaan sitä, että yritys on ryhmitellyt potentiaaliset asiakkaansa ja valinnut näistä tietyt segmentit markkinoinnin kohteeksi. Segmentoiduille markkinoille asetetaan sitten tavoitteet, jonka jälkeen segmentoitu markkinointi jaetaan viiteen eri vaiheeseen kuvion 3 mukaisesti.



KUVIO 3. Segmentoidun markkinoinnin vaiheet (mukaillen Kotler 2000, 262; Lahtinen & Isoviita 2007, 33)

Segmentoidun markkinoinnin ensimmäisessä vaiheessa yritys kartoittaa sen mahdolliset asiakkaat ja asiakkaiden tarpeet, jotka se pystyy tyydyttämään. Toisessa vaiheessa määritetään markkinoiden lohkomisperusteet eli segmentointikriteerit ja jaetaan potentiaaliset asiakkaat keskenään samanlaisista asiakkaista koostuviksi ryhmiksi eli segmenteiksi. Lohkomisperusteet erottelevat asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja ne voidaan jaotella joko koviin tai pehmeisiin perusteisiin. Kovia lohkomisperusteita ovat esimerkiksi asiakkaan tulot, koulutus tai talouden koko. Pehmeitä lohkomisperusteita ovat

muun muassa elämäntyyli, ostomotiivit ja asiakassuhtevaihe. Aikaisemmin kovia lohkomisperusteita käytettiin yleisemmin, mutta nykyään pehmeät perusteet erottelevat potentiaaliset asiakkaat tarkemmin kuin kovat perusteet. (Kotler 2000, 262; Lahtinen & Isoviita 2007, 33-34.)

Kolmannessa vaiheessa segmentoiduista markkinoista valitaan markkinoinnin kohderyhmät. Ylikosken (2000, 54) mukaan ennen kohderyhmien valintaa on kuitenkin tärkeä arvioida segmenttien kiinnostavuus yrityksen kannalta. Tällöin yrityksen on pohdittava organisaation tavoitteiden yhteensopivuutta kunkin segmentin tarpeiden kanssa sekä arvioitava segmenttien kilpailu-, kasvu ja kannattavuusnäkömiä. Tämän jälkeen voidaan suunnitella kullekin ryhmälle oma markkinointiohjelma ja palvelukokonaisuus. (Lahtinen & Isoviita 2007, 34.)

Kohderyhmän valinnan jälkeen siirrytään neljänteen vaiheeseen, jossa päätetään markkinointitapa kohderyhmittäin. Ylikoski (2000, 56-58) käyttää tästä vaiheesta termiä asemointi. Asemoinnilla tarkoitetaan palvelutarjouksen suunnittelua sellaiseksi, että se erottuu kilpailijoista. Asemointi tulisi toteuttaa siten, että se ottaa huomioon asiakkaalle tärkeät ominaisuudet, kuten palvelun laadun tai luotettavuuden. On kuitenkin huomioitava, että asemoinnilla ei voida erottua kilpailijoista, jos kaikilla kilpailijoilla on yhtä hyvät ominaisuudet. Tällöin palvelutarjouksen erilaistaminen, ja asiakkaalle vähemmän tärkeämpien tekijöiden korostaminen voi olla keino erottautua kilpailijoista. Kun yritys on suunnitellut markkinointitavan ja palvelutarjouksensa huolella, siirrytään viimeiseen vaiheeseen ja toteutetaan markkinointi. Markkinoinnin toteutuksen jälkeen arvioidaan toiminnan onnistumista esimerkiksi asiakastyytyvyyden ja toiminnan kannattavuuden perusteella. (Lahtinen & Isoviita 2007, 34.)

Finanssiyhtiöille tyypillistä on, että ne palvelevat samanaikaisesti useita eri asiakassegmenttejä. Asiakkaat voidaan segmentoida finanssialalla esimerkiksi yritys- ja yhteisöasiakkaisiin sekä yksityisasiakkaisiin. Näiden segmenttien sisällä asiakkaat voidaan jaotella vielä pienempiin ryhmiin palvelulajeittain. Se kuinka pitkälle segmentointi viedään, on täysin riippuvainen yhtiön tavoitteista, voimavaroista ja siitä kuinka montaa segmenttiä halutaan palvella. (Ylikoski ym. 2006, 20-21.)

Finanssialalla segmentointi on tyypillisesti viety melko pitkälle ja yritykset ovat hyvin perillä markkinoiden kehityksestä. Eri segmenteille kohdistetut markkinointitoimenpiteet ovat myös tarkoin suunniteltuja. Segmentointiin liittyy kuitenkin eräs oleellinen ongelma – sen voidaan katsoa olevan hyvin yrityskeskeinen näkökulma. Toisin sanoen asiakkaalla ei ole paljoa painoarvoa segmenttejä määriteltäessä. Tämän vuoksi on syytä tarkastella myös asiakaskeskeisimpiä näkökulmia. (Ylikoski ym. 2006, 21; Lahtinen & Isoviita 2007, 34.)

2.6.1 Asiakkuudenhallinta (CRM)

Asiakkuudenhallinnassa eli CRM:ssä (Customer Relationship Management, myöhemmin CRM) keskitytään Gummessonin (2004, 32) mukaan yksilöön, yhden asiakkaan muodostamaan markkinasegmenttiin. CRM on yksilöllistä markkinointia, joka kohdistuu samanhenkisten ihmisten muodostamiin ryhmiin eli yhteisöihin. Yhteisöllä ja sen jäsenillä on puolestaan yhteisiä kiinnostuksen kohteita, jotka yhdistävät heitä. CRM jaottelee asiakkaat segmentoinnin jälkeen vielä pienempiin ryhmiin, ja sen avulla voidaan hallita yksittäisiä segmenttiasiakkaita asiakassuhteen eri tasoilla.

CRM on tärkeä apuväline asiakkuuksien ylläpitämiseen ja jalostamiseen etenkin pankkisektorille, sillä asiakkaat ovat pankkisektorin kehityksen ydin ja perusta (Marinković 2015, 86). Paynen (2006, 4) mukaan CRM on tietotekniikkaan pohjautuva liiketoiminnan lähestymistapa, jolla pyritään luomaan, kehittämään ja parantamaan asiakassuhteita huolella valittuihin asiakkaisiin. Kotlerin ja Kellerin (2009, 173) mukaan CRM on puolestaan prosessi, jolla hallitaan yksityiskohtaisia asiakastietoja sekä kaikkia asiakkaiden ”kosketuspisteitä” asiakasuskollisuuden maksimoimiseksi.

CRM yhdistää uuden teknologian ja markkinointiajattelun tarjoamat mahdollisuudet tuottaa kannattavia ja pitkäaikaisia asiakassuhteita. Lisäksi sen tarkoituksena on parantaa yrityksen kannattavuutta ja luoda lisäarvoa osakkeenomistajille. (Payne 2006, 4.) CRM ei kuitenkaan ole pelkkä IT-ratkaisu asiakaskannan hallintaan ja kasvattamiseen, vaan se on paljon enemmän. Sen avulla yritys oppii ymmärtämään asiakasarvon luonteen merkityksen monikanavaisessa markkinointiympäristössä ja rakentamaan pitkäkestoisia asiakassuhteita. (Payne 2006, 20; Marinković 2015, 86.)

Mäntynevan (2001, 15) mukaan keskeistä CRM:n kannalta on asiakkaan tarpeiden ymmärtämien ja tunnistaminen. Sen tarkoituksena on näin ollen lisätä yrityksen asiakkuuksiin liittyvää ymmärrystä ja tietämystä siitä, miksi asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita tai palveluita. Toinen CRM:n merkittävä tarkoitus on lisätä myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta sekä vaikuttavuutta. (Mäntyneva 2001, 12.) Myös Hwang, Jung & Suh (2004, 181) korostavat, että asiakasarvon täsmällinen arviointi on oltava CRM:n keskipisteenä. CRM kattaa kaikki nämä edellä mainitut toiminnot ja prosessit aina asiakkaan hankinnasta, hoitamiseen ja säilyttämiseen. Kuvio 4 auttaa havainnollistamaan asiakkuudenhallintaan liittyviä näkökulmia.



KUVIO 4. Asiakkuudenhallinnan näkökulmia (mukaiillen Mäntyneva 2001, 11)

Kuten kuvio 4 nähdään, asiakkuudenhallinta käsitteeseen linkittyy neljä eri näkökulmaa. CRM korostaa asiakkuuksia, ja asioita tarkastellaan asiakkaan näkökulmasta. Toiseksi, CRM pyrkii arvioimaan asiakkuuksien kannattavuutta, sillä kaikki asiakkuudet eivät ole luonteeltaan samanlaisia. Asiakkuuksien kannattavuus voi yrityksen näkökulmasta vaihdella todella paljon. Kannattavuuden arvioinnista on tullut aiempaa helpompaa uuden teknologian turvin. CRM liittyy oleellisesti markkinointiin, jonka tarkoitus on luoda sellaista asiakasarvoa, jota myös asiakas arvostaa. CRM:n lisäksi on syytä tarkastella asiakkuuksien elinkaarta, joka auttaa yrityksiä arvioimaan millaisiin asiakkuuksiin kannattaa panostaa, ja mihin ei. (Mäntyneva 2001, 11-14.)

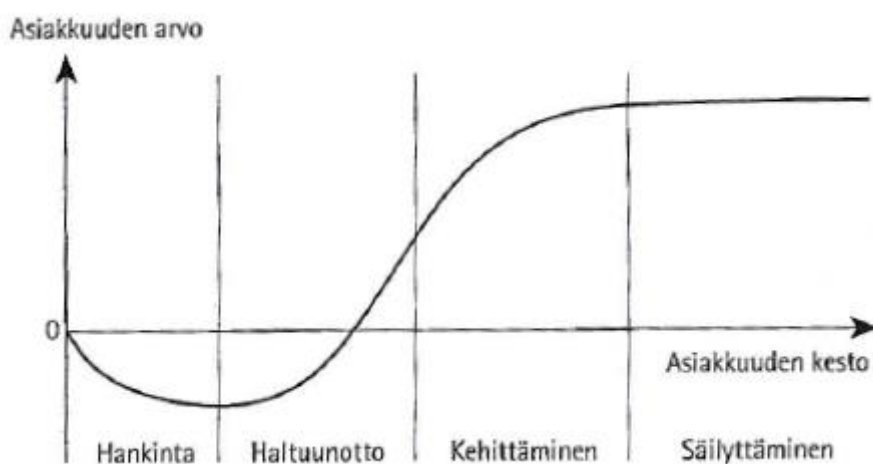
2.6.2 Asiakkuuden elinkaari (CLV)

Finanssiyhtiöille hyvä asiakassuhde on kuin investointi, johon kannattaa panostaa. Asiakassuhteista käytetään termiä asiakkuus. Storbackan (2005, 23) mukaan yritysten tulisi suhteuttaa kaikki investointinsa asiakkaisiin. Näin voidaan varmistua siitä, että yritys investoi asiakkuuksiin, jotka luovat kasvua (Ylikoski & Järvinen 2012, 66).

Aikaisemmin todettiin, että kaikki asiakkuudet eivät ole yhtä kannattavia. Kotlerin ja Kellerin (2009, 172) mukaan asiakkuuden elinkaari eli CLV (Customer Lifetime Value, myöhemmin CLV) ottaa huomioon asiakkuuden pitkän aikavälin kannattavuuden maksimoinnin. CLV mittaa CRM-toimintojen menestymisen asiakkuuden elinkaaren arvon kehityksen perusteella. Lisäksi CLV kuvaa asiakkaiden kaikkien odotettujen ostojen

nettonykyarvon. Myös Storbacka (2005, 24) ja Mutanen (2004, 4) puhuvat asiakkuuden elinkaaresta. Heidän mukaansa asiakkuuksien tarkastelu asiakkuuden elinkaaren avulla auttaa yhtiöitä monella eri tapaa. CLV:n avulla voidaan esimerkiksi tunnistaa haalistuvia asiakkuuksia, optimoida resursseja asiakkuuksien käynnistämiseen, kehittämiseen ja vakiinnuttamiseen sekä edistää asiakasuskollisuutta. Asiakkuuksien elinkaaren arvon ymmärtämisestä on näin ollen paljon hyötyä yritykselle.

Mäntynevan (2001, 15) mukaan vanhat, vuosia kestäneet asiakkuudet ovat yritykselle kaikkein tuottavampia, sillä ne eivät ole yhtä herkkiä kuin uudet asiakkuudet. Kuvio 5 auttaa hahmottamaan asiakkuuden vaiheita elinkaarella. X-akseli kuvaa asiakkuuden kestoa ja y-akseli asiakkuuden arvoa.



KUVIO 5. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella (mukaillen Mäntyneva 2001, 17)

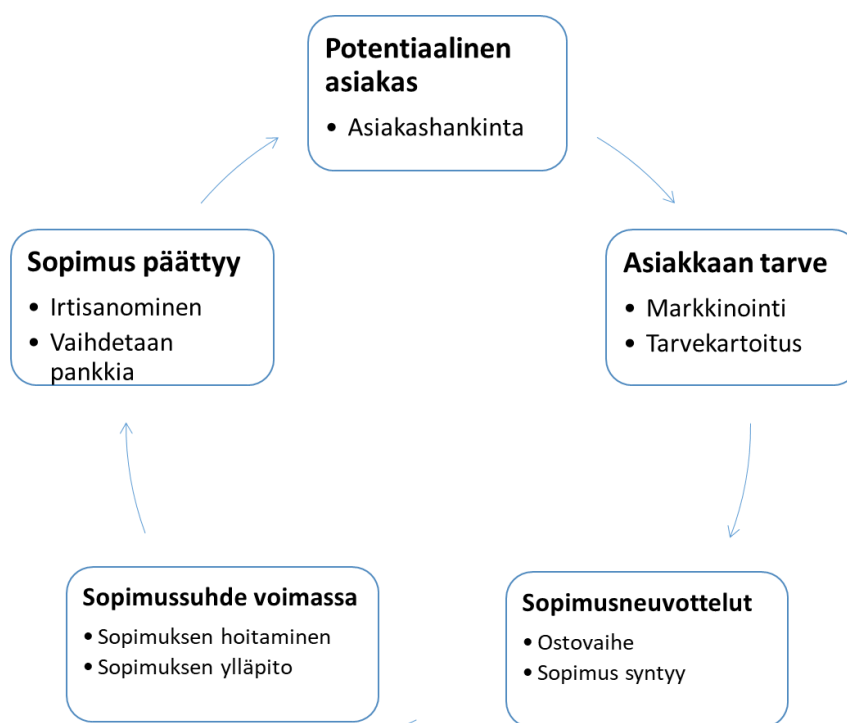
Alkuvaiheen asiakkuudet ovat monesti kannattamattomia. Nämä alkuvaiheen asiakkuudet ovat yritykselle tyypillisesti tappiollisia, kunnes ajan ja ostojen kasvun myötä niiden kannattavuus alkaa parantua. CRM:n ja CLV:n tavoitteena on auttaa yritystä tunnistamaan ne alkuvaiheen asiakkuudet, joilla on tulevaisuudessa potentiaalia muuttua kannattaviksi. (Mäntyneva 2001, 15-18.)

Mäntynevan (2001, 16-22) mukaan asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa asiakkuudenhallinnan näkökulmasta neljään eri vaiheeseen: Hankintaan, haltuunottoon, kehittämiseen ja säilyttämiseen. Uusien asiakkaiden hankinnassa on perusteltua käyttää laajaa viestintämixiä, jotta uusi asiakkuus saadaan luotua. Asiakkaiden hankkimista tappiolla tulisi kuitenkin välttää, sillä jos asiakas lähtee, menetetään kyseisen asiakkuuden osalta rahaa. Haltuunotto vaiheessa yrityksen tuote- tai palvelutarjonta sovitetaan vastaamaan asiakkaan tarpeita. Mitä useampia palveluita asiakkaalle kyetään myymään, sitä todennäköisemmin asiakkuudesta tulee pitkäaikainen. Mikäli uusi asiakkuus saadaan

vietyä kehittämisvaiheeseen asti, siitä on jo todennäköisesti muodostunut kannattava. Kehittämisvaiheen tarkoitus on pyrkiä syventämään asiakassuhdetta, ja lisätä yrityksen palveluiden osuutta asiakkaan kokonaisostoksista. Elinkaaren viimeinen vaihe eli säilyttäminen pyrkii puolestaan asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen, jolloin yrityksen on opittava viimeistään tuntemaan asiakkaiden todelliset tarpeet.

2.6.3 Finanssisopimuksen elinkaari

Finanssisopimuksilla on oma elinkaarensa osana asiakassuhdetta. Ne alkavat luonnollisesti sopimuksen allekirjoittamisella ja päättyvät sopimuksen irtisanomiseen. Kuviossa 6 on hahmoteltu finanssisopimuksen elinkaaren eri vaiheita. (Ylikoski ym. 2006, 84.)



KUVIO 6. Finanssisopimuksen elinkaari asiakassuhteessa (mukaillen Ylikoski ym. 2006, 87; Alhonsuo ym. 2012, 154)

Finanssisopimuksen osapuolina pankkialalla ovat usein asiakas yksityishenkilönä ja pankki palvelun tuottajana (Alhonsuon ym. 2012, 154). Suurin osa finanssisopimuksista solmitaan joko määräajaksi tai toistaiseksi voimassa oleviksi. Mikäli sopimus on määräaikainen, finanssiyhtiön intresseissä on usein jatkaa finanssisopimuksen elinkaarta uudistamalla sopimus. (Ylikoski ym. 2006, 84.)

Finanssisopimuksen elinkaari lähtee liikkeelle Alhonsuo ym. (2012, 154) mukaan potentiaalisen asiakkaan tunnistamisesta, jonka jälkeen seuraa asiakkaan tarpeiden tunnistaminen. Ylikosken ym. (2006, 85) mukaan ennen potentiaalisen asiakkaan tunnistamista, ja asiakkaan tarpeiden kartoittamista finanssiyhtiö on saattanut kohdistaa asiakkaaseen markkinointi- ja myyntikampanjoihin perustuvaa asiakashankintaa, jolla on herätetty asiakkaan kiinnostus. Asiakkaan kiinnostuttua tarjottavista palveluista, tehdään asiakkaan tarvekartoitus, minkä tavoitteena on löytää oikea ratkaisu asiakkaan sen hetkiseen tarpeeseen.

Tarvekartoitusta seuraa ostovaihe. Puhuttaessa esimerkiksi sijoitusrahaston elinkaaresta, ostovaiheessa asiakas valitsee itselleen sopivimman rahastovaihtoehdon. Valinnan jälkeen asiakas tekee yhdessä finanssiyhtiön kanssa rahasto-osuuden merkintäsopimuksen, ja sopii samalla muista sopimusehdoista. Finanssisopimus voidaan yksinkertaisimmillaan tehdä palvelutoimistossa, jossa merkitään asiakkaalle esimerkiksi sijoitusrahastoa tai avataan uusi pankkitili. Suurin osa finanssisopimuksista on nykyään myös mahdollista tehdä internetissä, jolloin asiakasta ei kohdata kasvotusten. Tällöin asiakkaan tarve täytetään sähköisissä palvelukanavissa tapahtuvan markkinoinnin keinoin. (Ylikoski ym. 2006, 87.)

Sähköisissä ja kasvotusten tapahtuvissa sopimusneuvotteluissa käytetään asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä niin kutsuttuja vakiosopimuksia, jotka ovat finanssiyhtiön valmiiksi laatimia sopimusehtoja. Ennen sopimusneuvotteluja finanssiyhtiön on kuitenkin varmistettava asiakkaan henkilöllisyys ja oikeustoimikelpoisuus, sillä pankeilla ja muilla rahoitusalan toimijoilla on velvollisuuksia rahanpesun ja terrorismin rahoituksen estämiseksi. Sähköisten sopimusten varmistamiseen käytetään usein Tupas-varmennepalvelua, jossa asiakas tunnistautuu samoilla välineillä, kun pankkien verkkopalveluihin (Finanssiala 2018). Kun sopimusehdot on käyty asiakkaan kanssa läpi, ja asiakas hyväksyy toisen osapuolen tekemän tarjouksen, syntyy sopimus. (Alhonsuo ym. 2012, 155-159.)

Sopimuksen syntymisen jälkeen elinkaarella siirrytään hoitovaiheeseen. Tehdyt sopimukset velvoittavat ja sitovat molempia osapuolia koko sopimuksen voimassa oloajan, eikä sopimusehtojen muuttaminen sopimuskauden aikana ole mahdollista kuin poikkeustilanteissa (Alhonsuo ym. 2012, 160). Rahastosijoitusta esimerkkinä käyttäen, hoitovaihe sisältää kaikki sijoitusrahaston osuuksien omistusajan aikaiset tapahtumat, kuten salkkuraportit sekä rahaliikenteen raportoinnin. (Ylikoski ym. 2006, 87-88.) Sopimuksen menestyksellinen ylläpito ja hoitaminen edellyttävät finanssiyhtiöltä aktiivista otetta.

Finanssisopimuksen elinkaaren viimeinen vaihe on sopimuksen päättäminen. Alhonsuon ym. (2012, 161-162) mukaan sopimuksen päättäminen edellyttää usein irtisanomista tai mahdollista sopimuksen purkamista todistettavasti. Irtisanomisen yhteydessä sovitaan usein myös irtisanomisajasta, joka voi olla esimerkiksi 14 vuorokautta palvelutarjoajan irtisanoessa sopimuksen. Lisäksi sopimuksen päättymisen yhteydessä on ilmoitettava irtisanomisen peruste sekä mahdolliset irtisanomisen seuraukset ja velvollisuudet. Kun sopimus asiakkaan kanssa on päättynyt, tulee hänestä jälleen potentiaalinen uusi asiakas. Mikäli asiakas kuitenkin päättää siirtyä sopimuksen purkamisen jälkeen toisen yhtiön asiakkaaksi, tulee ratkaisua kunnioittaa ja jäädä odottamaan tilanteen muuttumista. Sopimuksen uudistamisella, asiakkaan tarpeista ja koko asiakassuhteesta huolehtimisella onkin osaltaan merkittävä vaikutus asiakassuhteen jatkuvuuteen (Ylikoski ym. 2006, 85).

3 ASIAKASPOISTUMA

Hwangin ym. (2006, 185) mukaan asiakaspoistumalla tarkoitetaan niiden asiakkaiden osuutta tai määrää, jotka ovat luopuneet suhteestaan palveluntarjoajaan. Mutasen (2004, 4) mukaan asiakaspoistumien arvioiminen on aloitettava tunnistamalla ensin ne asiakkaat, jotka ovat vaarassa lähteä ja analysoida sitten mahdollisuuksien mukaan, ovatko nämä asiakkaat säilyttämisen arvoisia.

Asiakaspoistumalla on merkittävä vaikutus yrityksen liiketoimintaan, sillä nykyisten asiakkaiden säilyttäminen on huomattavasti edullisempaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen. Yrityksen kannattavuuden näkökulmasta on myös järkevää keskittyä nykyisten asiakkuuksien jalostamiseen, eikä vain uusien asiakkaiden hankintaan. Edellä mainitut prosessit: segmentointi, CRM ja CLV tarjoavat tähän hyvät mahdollisuudet. Tämän luvun päätarkoituksena on käsitellä palveluntarjoajan vaihtamiseen ja asiakaspoistumaan johtavia syitä. Luvun alussa tarkastellaan asiakkaan vaihtopolkua, jotta ymmärretään, miksi asiakas alkaa ylipäätään pohtia lähtemistä. Kappaleen lopussa käsitellään vielä asiakaspoistuman seurauksia ja sen ehkäisemistä. (Mäntyneva 2001, 20; Gröönroos 2009, 206-207; Tamaddoni, Stakhovych & Ewing 2014, 1258.)

3.1 Asiakkaan vaihtopolku

Ylikosken ja Järvisen (2012, 77) mukaan vaihtopoluksi kutsutaan palveluntarjoajan vaihtoprosessia. Vaihtopolku-käsitteellä puolestaan tarkoitetaan niitä vaiheita, jotka asiakas käy läpi miettiessään yhtiön vaihtamista. Vaihtopolku alkaa jo asiakassuhteen aikana, ja se päättyy harkitun vaihtamispäätöksen seurauksena asiakkaan ostokäyttäytymisen muuttumiseen. Tällöin asiakkuuden aikana tapahtuvat ostokäyttäytymisen muutokset voivat jo indikoida mahdollista palveluntarjoajan vaihtamista. Näitä muutoksia ovat esimerkiksi asiakkaan osoitteen muuttuminen tai myynnin väheneminen. Lisäksi asiakkaan osoittama tyytymättömyys palveluntarjoajaa kohtaan voi johtaa siihen, että asiakas lähtee vaihtopolulle. (Mäntyneva 2001, 22.)

Vaihtopolku voi johtaa joko asiakkuuden päättymiseen tai yhtiön osittaiseen vaihtamiseen. Asiakas voi päätyä myös ehdolliseen vaihtamiseen, jolloin hän asioi uuden yhtiön lisäksi entisen palveluntarjoajan kanssa. Finanssiyhtiön vaihtopolku voi lähteä liikkeelle esimerkiksi reaktiona kilpailevan yhtiön tarjontaan tai nykyisessä suhteessa koettuihin ongelmiin. Myös muutokset asiakkaan elämäntilanteessa voivat käynnistää vaihtoprosessin. Prosessin käynnistymiseen ja etenemiseen vaikuttavat kuitenkin oleellisesti asiakassuhteen lähtökohta, pituus ja lujuus. (Alhonsuo ym. 2012, 162; Ylikoski & Järvinen 2012, 77.) Asiakkaan näkökulmasta finanssiyhtiön vaihtamisen tai asiakkaana

pysymisen motiivit voivat olla Ylikosken ja Järvisen (2012, 75) mukaan joko positiivisia tai negatiivisia. Negatiivinen motiivi yhtiön vaihtamiseen voi olla esimerkiksi tyytymättömyys nykyiseen finanssiyhtiöön. Positiivisia vaihtamisen motiiveja ovat puolestaan kilpailijan parempi tarjonta ja taloudelliset edut, kuten alhaisemmat palveluhinnat. (Alhonsuon ym. 2012, 162.)

Asiakas saattaa kiinnostua kilpailevasta tarjouksesta, vaikka on tyytyväinen nykyiseen tilanteeseensa. Tällöin positiivinen asiakkaana pysymisen motiivi saattaa olla nykyisen yhtiön tarjoamat keskittämisen edut tai asiakashyvytykset. Saavutetut etuudet voidaan nähdä myös negatiivisina pysymisen motiiveina, sillä ne ovat esteenä uuden yrityksen vaihtoon. Colgaten ja Langin (2001, 339) mukaan negatiivisuus liittyy olennaisesti kielteisten seurauksien mahdollisuuteen, jos asiakas vaihtaa yritystä. Negatiivisen pysymisen motiiveja ovat esimerkiksi vaihtamisesta syntyvät kustannukset, uuden yhtiön etsimiseen kuluva aika ja vaivannäkö. (Ylikoski & Järvinen 2012, 75-76.)

Asiakkaana pysymistä ja vaihtamisen syitä voidaan pitää peilikuvina toisilleen. Huonoimmassa tapauksessa tyytyväinen asiakas päätyy vaihtamaan finanssiyhtiötä, kun taas tyytymätön jää asiakkaaksi. Tällöin vaihtamisen syynä voivat olla tahattomat tai satunnaiset syyt, jotka ovat asiakkaan tai palveluntarjoajan toiminnasta riippumattomia. Neutraali asiakas puolestaan pysyy usein asiakkaana, ellei koe muita vaihtoehtoja selkeästi paremmiksi tai kokee vaihtamisesta aiheutuvan vaivan liian suureksi. Asiakkaan asenteella on myös todettu olevan vaikutuksia asiakaspysyvyyteen sekä sillä miten tyytymättömän asiakkaan valituksia on käsitelty. (Keaveney 1995, 78; Ylikoski & Järvinen 2012, 75.)

3.2 Asiakaspoistumaan johtavat syyt

Asiakaspoistumia on tutkittu monella eri alalla ja yritykset ovat pyrkineet selvittämään yhä tarkemmin asiakkaiden vaihtamiskäyttäytymistä selittäviä tekijöitä. Alhaisen vaihtamiskynnyksen aloja ovat perinteisesti olleet teleoperaattori- ja energia-ala, joiden kilpailuttaminen on helppoa ja nopeaa esimerkiksi verkossa. Malhotran ja Kubowizh Malhotran (2013, 20-21) USA:n mobiilipalveluasiakkaiden vaihtamiskäyttäytymistä käsittelevässä tutkimuksessa suurimmiksi yksittäisiksi vaihtamiskäyttäytymistä selittäviksi syiksi nousivat heikko palvelun laatu, yrityksen innovatiivisuuden puute ja huonot sopimusehdot. Yangin (2014, 412-413) tutkimus Tanskan kotitalouksien sähköntoimittajan vaihtamiskäyttäytymistä selittävästä tekijästä puolestaan osoittaa, että huolellinen asiakassuhteiden hoitaminen on kriittinen tekijä asiakkaiden säilyttämiseksi ja uusien asiakkaiden hankkimiseksi. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että taloudellisten hyötyjen puuttuminen oli usein syynä sähköntoimittajan vaihtamiseen. (Yang 2014, 406.)

Yhtenä merkittävimpänä asiakaspoistumia ja asiakkaiden vaihtokäyttäytymistä selittävänä tutkimuksena pidetään kuitenkin Keaveneyn (1995, 71-82) tutkimusta, jonka mukaan ydinpalvelussa tai palvelukohtaamisessa epäonnistuminen sekä hinnoittelu ovat suurimpia yksittäisiä syitä asiakaspoistumalle. Muita asiakaspoistumia selittäviä syitä Keaveneyn mukaan ovat palveluvirheen korjaamisessa epäonnistuminen, saatavuus, kilpailu, eettiset ongelmat sekä tahattomat ja muut satunnaiset syyt. Myös Alhonsuon ym. (2012, 162) sekä Gerrard ja Cunningham (2004, 220-221) tuovat esille, että palvelussa epäonnistuminen sekä palvelujen hinnoittelu ovat merkittävimpiä yksittäisiä syitä asiakkuuden päättymiselle.

Asiakaspoistuman ei voida kuitenkaan aina olettaa johtuvan ainoastaan yhdestä syystä, vaan usein sen taustalla saattaa olla kaksi tai jopa useampi syy. Esimerkiksi Keaveneyn (1995, 78) tutkimuksessa 45%:a vastaajista totesi palveluntarjoajan vaihdon johtuvan yksittäisestä tapauksesta, kun taas enemmistö (55%) vastaajista oli sitä mieltä, että lähdön taustalla oli useampi syy. Tämän havainnon osoittivat todeksi myös Gerrard ja Cunningham (2004, 215), joiden mukaan jopa 75%:a asiakaspoistumista johtuu useammasta kuin yhdestä syystä.

Keaveneyn (1995, 71-82) tutkimusta voidaan pitää hyvänä pohjana vähittäispankin asiakaspoistumia selittäville syille, ja siihen viitataan monissa uudemmissa tutkimuksissa, kuten Colgaten ja Hedgen (2001, 201-212), Gerrardin ja Cunninghamin (2004, 215-223) sekä Vyasın ja Raitanin (2014, 321-342) vähittäispankkiasiakkaiden siirtymisprosessia käsittelevissä tutkimuksissa. Keaveneyn tutkimukseen tulee kuitenkin suhtautua kriittisesti, sillä tutkimus on jo yli 20 vuotta vanha ja se sisältää useita eri palvelualoja. Colgate ja Hedge huomasivatkin, että kaikkia Keaveneyn havaintoja ei voida yleistää vähittäispankkitoiminnan kannalta, eikä tutkimus selittänyt kaikkia vähittäispankkiasiakkaiden näkemyksiä ongelmista, jotka olivat vaikuttaneet lähtemispäätökseen. Tämän vuoksi Keaveneyn ja muiden tutkimuksien rinnalle pyritään tuomaan uudempiä asiakaspoistumaa käsitteleviä tutkimuksia sekä Colgaten ja Hedgen kaltaisia vähittäispankkitoimintaan keskittyviä tutkimuksia, jotka ovat vertailukelpoisia toimeksiantaja pankin kanssa.

3.2.1 Palveluongelmat

Kotler ja Keller (2009, 386) määrittelevät palvelun sellaiseksi teoksi tai suoritukseksi, jonka voi tarjota toiselle osapuolelle. Heidän mukaansa palvelut ovat myös olennaisilta osin aineettomia ja niiden tuottaminen ei johda mihinkään omistukseen.

Gröönroosin (2009, 79) mukaan palveluilla on yleisesti ottaen kolme peruspiirrettä:

- Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista.
- Palvelut tuotetaan ja kulutetaan yleensä samanaikaisesti.
- Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin

Keaveneyn (1995, 76-77) tutkimuksessa palveluongelmat jaettiin kolmeen luokkaan: ydinpalvelun ongelmiin, palvelukohtaamisen ongelmiin ja palveluvirheiden korjaamisessa havaittuihin ongelmiin. Myös Colgate ja Hedge (2001, 207-209) mainitsevat kolme eri palveluongelmien kategoriaa: ydinpalvelun epäonnistuminen, palvelukohtaamisen epäonnistuminen ja kielteinen palvelupäätös.

Ydinpalveluiksi kutsutaan sellaisia palveluita, jotka ratkaisevat asiakkaan alkuperäisen ongelman tai toimivat vastauksena asiakkaan tarpeeseen. Niiden luonteelle tyypillistä on palveluntarjoajan ja asiakkaan välinen vuorovaikutus. Finanssialan ydinpalveluja ovat esimerkiksi asiakkaan varallisuuden tai päivittäisten raha-asioiden hoito. Näiden ydinpalveluiden toteuttaminen ja käyttäminen edellyttävät kuitenkin usein ydinpalveluun liitettäviä erilaisia toimintoja. Nämä toiminnot ovat luonteeltaan joko täydentäviä tai mahdollistavia, ja ne lisäävät ydinpalvelun käyttömukavuutta ja tuovat lisäarvoa asiakkaalle. Palveluissa esiintyvät vuorovaikutustilanteet ovatkin palvelujen menestymisen kannalta ratkaisevassa asemassa, vaikka osapuolet eivät sitä itse aina tiedosta. (Gröönroos 2009, 77-78; Ylikoski & Järvinen 2012, 88.)

Ylikosken ja Järvisen (2012, 76-77) mukaan finanssipalveluiden ongelmat voivat koskea muun muassa ydinpalvelua, palveluprosessia, asiakaspalvelu tilanteita tai virheellisten tietojen antamista asiakkaalle. Palvelussa tapahtuva virhe johtaa myös usein palvelun arvon alenemiseen. Arvon alentuminen on riippuvainen asiakkaasta, virheen luonteesta sekä siitä, koskeeko virhe palveluprosessia vai palvelun lopputulosta. Gerrard ja Cunningham (2004, 218) jakoivat tutkimuksessaan palveluvirheet kahteen eri luokkaan, jotka olivat henkilöstön tekemät virheet ja tuotteissa ilmenevät virheet. Henkilöstön virheitä olivat muun muassa tehottomuus, huono asenne ja puutteellinen tuotetietämys. Tuotteisiin liittyviä virheitä olivat puolestaan riittämätön valikoima, internet pankkipalveluiden puute ja rahansiirron ongelmat. Palveluvirheet eivät kuitenkaan aina johda finanssiyhtiön vaihtamiseen, mikäli virhe pystytään korjaamaan asiakasta tyydyttävällä tavalla. Tällöin yhtiön ja asiakkaan välinen suhde saattaa jopa lujittua.

Keaveneyn (1995, 76) tutkimuksessa palveluongelmat ja etenkin ydinpalvelussa epäonnistuminen nousi suurimmaksi yksittäiseksi asiakaspoistumia selittäneeksi syyksi. Sen mainitsi lähes puolet vastaajista (44%), ja jopa 11%:a oli sitä mieltä, että pelkästään

ydinpalvelussa epäonnistuminen oli syynä palveluntarjoajan vaihtoon. Myös Colgaten ja Hedgen (2001, 207) tutkimuksessa palvelussa epäonnistuminen nousi merkittäväksi syyksi, ja ne nähtiin toiseksi suurimpana syynä palveluntarjoajan vaihtoon. Colgaten ja Hedgen tutkimustulokset poikkesivat hieman Keaveneyn tuloksista siinä, että ydinpalvelussa epäonnistumisen sijaan palvelukohtaaminen nähtiin suurempana syynä asiakaspoistumaan. Palvelukohtaamisessa sattuneet virheet johtuivat muun muassa henkilökunnan joustamattomuudesta, epäkohteliaasta käytöksestä tai asiakaspalvelutilanteissa sattuneista virheistä.

Ydinpalvelun ja palvelukohtaamisen epäonnistumisen lisäksi osa palveluongelmista liittyivät palvelun laatuun, jolloin asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta on syytä arvioida. Yleensä palveluyrityksien kohdalla laadulla tarkoitetaan asiakkaan käsitystä palvelun onnistumisesta ja sitä, miten hyvin palvelu vastasi asiakkaan odotuksia. (Ylikoski ym. 2006, 55.) Palvelun laadun tarkasteluun on esitetty kirjallisuudessa kahdenlaisia mittausvälineitä, attribuuttipohjaisia ja kvalitatiivisia mittausvälineitä. Attribuuttipohjaiset mittausvälineet kuvaavat palvelun ominaisuuksia, kun taas kvalitatiiviset mittausvälineet arvioivat kriittisiä tapahtumia. Akateemisissa tutkimuksissa ja yrityksissä käytetyimpiä mittausvälineitä ovat attribuuttipohjaiset mallit, kuten SERVQUAL-menetelmä. Siinä määritetään joukko attribuutteja, jotka kuvaavat palvelun ominaisuuksia. Sen jälkeen vastaajia pyydetään antamaan arvosana palvelusta kullekin attribuutille. (Grönroos 2009, 113-114.)

Pihan ja Avlonitisin (2015, 312) tutkimus Kreikan vähittäispankkiasiakkaiden asiakaspoistumista osoitti, ettei SERVQUAL-asteikkoa voida täysin soveltaa asiakaspoistumien arviointiin tai epäonnistuneen palvelun laadun mittaamiseen, sillä sen avulla ei pystytä arvioimaan täsmällisesti niitä ongelmia, jotka aiheuttivat asiakaspoistumia. Asiakaspoistumien tutkimisen lähtökohdaksi sopii paremmin Keaveneyn (1995, 75) tutkimuksen syykategoriat, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä palveluntarjoajaa kohtaan. Pihan ja Avlonitisin tutkimustulokset ja havainnot osoittavat, että epäonnistuminen palvelun laadun tuottamisessa vaikuttavat negatiivisesti asiakkaiden asenteisiin palveluntarjoajaa kohtaan. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, että laadun puute vähensi asiakkaiden tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja sitoutuneisuutta palveluntarjoajaa kohtaan, mikä johti lopulta asiakaspoistumaan. Myös Eappen & Pavithran (2017, 128) tutkimus laadun merkityksestä Intian vähittäispankkitoiminnassa osoittaa, että palvelun laadulla on huomattava vaikutus asiakaspoistumaan. Asiakkaiden aikomus vaihtaa pankkia kasvoi etenkin silloin, kun pankit eivät enää täyttäneet palvelun laatua koskevia odotuksia.

3.2.2 Hinnoittelu

Hinnoittelua pidetään yhtenä keskeisimpänä markkinoinnin kilpailukeinona, ja se liitetään usein laatukäsitteeseen. Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakkaan kokema hyöty on kytköksissä tuotteesta tai palvelusta maksettuun hintaan. Mäntynevan (2002, 84-85) mukaan hinta ilmentää tuotteen arvoa. Asiakkaat miettivät tarkoin palveluita ja tuotteita valitessaan rahalle saatavaa vastinetta tai vaihtoehtoisia käyttökohteita. Asiakkaan ostokäyttäytymisen kannalta hinta on täten merkittävä tekijä. Myös Kotler ja Keller (2009, 417) ovat sitä mieltä, että hinta on näytellyt perinteisesti merkittävää roolia ostajan valinnan kannalta. Puusan, Reijosen, Juutin ja Laukkasen (2013, 107) mukaan hinta on strateginen elementti, joka antaa markkinoille välittömän viestin tuotteesta. Toisaalta hintaa voidaan pitää myös myyjän keinona saada tuotteen arvo itselleen, mutta käytännössä hinta perustuu tuotteen kysyntään ja tarjontaan.

Ylikosken ja Järvisen (2012, 76) mukaan merkittävin syy palveluntarjoajan vaihtamiseen voi olla palvelujen hinnoittelu. Hinnoittelu nouseekin suurimmaksi yksittäiseksi syyksi Colgaten ja Hedgen (2001, 207) tutkimuksessa sekä toiseksi suurimmaksi syyksi Gerrardin ja Cunninghamin (2004, 219) tutkimuksessa. Heidän havaintojensa mukaan hinnoitteluongelmat, jotka liittyivät epäoikeudenmukaisuuteen, maksujen toteutumiseen, liian suuriin palvelumaksuihin tai korkoeroihin olivat merkittävimpiä syitä asiakaspoistumiin. Myös Keaveneyn (1995, 75) tutkimuksessa lähes kolmasosa (29%) vastaajista mainitsi hinnoittelun olevan syynä palveluntarjoajan vaihtoon.

3.2.3 Saatavuus

Saatavuudella tarkoitetaan Puusan ym. (2013, 111) mukaan sitä, että asiakkaan on helppo löytää yrityksen palvelut ja tuotteet. Saatavuuteen vaikuttavat muun muassa yrityksen liiketilojen sijainti ja aukioloajat. Verkkopalvelujen kohdalla saatavuuteen voidaan vaikuttaa esimerkiksi hakukoneoptimoinnilla, johon panostamalla yrityksen verkkosivut nousevat korkeammalle hakukoneiden tuloksissa (Shreves 2012, 19). Jotta yritys voisi parantaa saatavuuttaan tulee sen myös miettiä, kuinka helppoa ja miellyttävää asiakkaan on asioida yrityksessä.

Keaveneyn (1995, 71-82) tutkimuksessa kävi ilmi, että palveluntarjoajan sijainnilla on merkitystä asiakaspoistuman kannalta. Asiakkaat voivat päätyä vaihtamaan palveluntarjoajaa, jos uuden palveluntarjoajan liiketila sijaitsee lähempänä kotia tai työpaikkaa kuin vanhan. Myös Kiserin (2002, 628) Englantiin sijoittuva kotitalouksien talletuspankkien vaihtamiskäyttäytymistä käsittelevä tutkimus osoittaa, että pankkikonttorin sijainnilla on edelleen suuri vaikutus pankin valintaan. Tutkimuksen

mukaan pankkikonttorin tai talletusautomaattien sijainti oli kolmanneksi merkittävin syy pankin vaihtoon.

Lisäksi Clemesin, Ganin ja Zhangin (2010, 533-536) Kiinan vähittäispankkialaa käsittelevän tutkimuksen tulokset osoittavat, että sijainti oli neljänneksi merkittävin syy pankinvaihtoon. Sijainnin lisäksi Vyasın ja Raitanin (2014, 329) Intian vähittäispankkisektoria koskevat tutkimustulokset osoittavat, että pankin aukioloajoilla on merkittävä vaikutus asiakkaiden vaihtamiskäyttäytymiseen. Vaikka internet helpottaa yhteyden pitoa pankin ja asiakkaiden välillä, ei siitä ole kaikille asiakkaille hyötyä. Etenkin vanhemmat ihmiset suosivat edelleen henkilökohtaista palvelua, joten heille pankkikonttorin sijainti ja saatavuus ovat ensiarvoisen tärkeitä. Ennen konttorien sulkemista ja sähköisiin palvelukanaviin siirtymistä tulee arvioida, mitkä asiakassegmentit ovat pankille kaikkein tärkeimpiä.

3.2.4 Kilpailu

Kilpailua pidetään yhtenä tärkeimmistä yritys ympäristön tekijöistä. Kilpailua käydään toisten yritysten kesken, jotka toimivat samalla toimialalla ja kilpailevat samoista asiakkaista. Yrityksen onnistuminen markkinoilla on monesti kiinni siitä, kuinka hyvin se pystyy erottumaan markkinoilla kilpailijoistaan. Tämän vuoksi yrityksen on tärkeää tunnistaa omat kilpailuetunsa, osaamisensa sekä käytettävissä olevat resurssit. Näiden lisäksi yrityksen olisi syytä tiedostaa ensisijaiset kilpailijansa, jonka jälkeen voidaan selvittää kilpailustrategia ja asettaa tavoitteita. (Kotler & Keller 2009, 336; Bergström & Leppänen 2015, 70-73.)

Kotlerin ja Kellerin (2009, 54) mukaan kilpailu käsittää kaikki potentiaaliset ja mahdolliset kilpailevat tarjoukset sekä vaihtoehdot, joita ostajat harkitsevat tehdessään ostopäätöstä. Gröönroosin (2009, 501) mukaan hintakilpailu nähdään yhtenä keskeisimpänä kilpailun elementtinä. Hän muistuttaa kuitenkin, että yritys voi jatkaa hintastrategialla kilpailua vain, jos sillä on pysyvä kustannusetu. Pitkällä aikavälillä se harvoin onnistuu. Lisäksi alimman hinnan strategiaa noudattavan yrityksen on hankala investoida palveluratkaisujen kehittämiseen tai tekniikkaan, mikä saattaa myöhemmässä vaiheessa johtaa siihen, että muut kilpailijat menevät ohi tuotekehityksessä. Hintakilpailun sijaan Puusan ym. (2013, 111) mukaan laadullisiin elementteihin, kuten osaamisen sekä organisaation kulttuurin ja identiteetin tunnistamiseen tulisi panostaa. Niihin panostaminen on perusteltua siksi, että kilpailuetu säilyy niin kauan, kunnes kilpailijat kykenevät kopioimaan edun tuottaman asian tai hyödyn. Yrityksen strategian tärkeimpiä tehtäviä tulisi olla ylläpitää omaa kilpailukykyä, ja estää sen kaventumista suhteessa muihin kilpailijoihin.

Keaveneyn (1995, 77) tutkimuksessa kävi ilmi, että noin 10%:a vastaajista oli vaihtanut palveluntarjoajaa, koska he olivat kokeneet kilpailevan yrityksen paremmaksi vaihtoehdoksi. Vastaajien mainitsemia syitä olivat muun muassa kilpailijan miellyttävämpi palvelu ja palvelun korkeampi laatu. Myös Leen, Garlandin ja Wrightin (2007, 152) tutkimuksessa pankkien välinen kilpailu nousee yhdeksi asiakaspoistumia selittäväksi tekijäksi. Etenkin asiakkaan hyödyn maksimoinnin näkökulmasta hinnoittelu ja kilpailu selittävät noin kolmanneksen (32%) syistä, miksi asiakas päätyi vaihtamaan pankkia. Marinković (2015, 86) onkin sitä mieltä, että kiristynyt kilpailu ja epävakaut markkinaolosuhteet pakottavat yritykset panostamaan yhä enemmän nykyisiin asiakkuuksiin, jotta asiakkuuksia ei jatkossa menetetä kilpailijoille.

3.2.5 Yrityskuva

Yrityskuva eli imago edustaa arvoja, joita asiakkaat ja muut ihmisryhmät liittävät yritykseen. Imagolle tyypillistä on se, että se on olemassa monella eri tasolla. Mikäli paikalliseen organisaatioon kuuluu useita eri toimipisteitä, jokaisella yksittäisellä toimipisteellä voi olla oma imagonsa organisaation yleisen imagon ohella.

Rahoituslaitoksille tyypillistä on kuitenkin se, että niihin vaikuttaa yleensä enemmän koko yrityksen imago kuin paikallinen yrityskuva. (Gröönroos 2009, 396.)

Finanssiryhtiön yrityskuvaan liittyvät asiakkaiden ja sidosryhmien mielestä muun muassa seuraavat asiat:

- Yhtiön arvot, kiinnostavuus ja ominaisuudet
- Yhtiön uskottavuus, luotettavuus ja maine
- Yhtiön henkilöstö ja asiakaskunta
- Palvelun laatu, tarjonta ja palveluympäristö
- Asiakaskeskeisyys ja asiakassuhteiden hoitaminen

(Ylikoski ym. 2006, 61-62.)

Finanssiryhtiöt pyrkivät siihen, että niiden yrityskuva on mahdollisimman positiivinen. Myönteinen yrityskuva vaikuttaa siihen, mitä asiakkaat ja sidosryhmät ajattelevat yhtiön toiminnasta. Positiivinen mielikuva yhtiöstä saa asiakkaat olettamaan, että palvelu on hyvää. Verkossa asioivien asiakkaiden mielikuvaan vaikuttavat myös oleellisesti verkkopalvelujen toimivuus ja tekniset ratkaisut. (Ylikoski ym. 2006, 61-63.)

Imagolla on sisäinen vaikutus työntekijöihin ja ulkoinen asiakkaisiin. Hyvä yrityskuva voi antaa anteeksi palvelussa tapahtuvat pienet virheet ja suojata yhtiötä negatiivisen

julkisuuden aiheuttamilta kolhuilta. Selkeä ja myönteinen imago puolestaan vahvistaa myönteisiä asenteita työntekijöiden keskuudessa. Imago toimii eräänlaisena suodattimena, joka vaikuttaa yrityksen operaatioista vallalla oleviin käsityksiin. Suotuisan ja tunnetun imagon voidaan todeta olevan voimavara mille tahansa yritykselle. (Ylikoski ym. 2006, 61; Gröönroos 2009, 398.)

Gerrardin ja Cunninghamin (2004, 218) tutkimuksessa pankin huono yrityskuva tai maine tulivat esille joka kymmenessä vastauksessa, mutta kuitenkin vain pieni osa vastaajista oli sitä mieltä, että se oli ainut syy pankin vaihtoon. Tutkimuksessa yrityskuvalla viitattiin pankin ja sen johtohenkilöidenhenkilöiden maineeseen sekä pankin vakavaraisuuteen. Norikon ja Satoshin (2010, 3401-3415) Japaniin kohdistuva tutkimus osoittaa myös, että pankin vakavaraisuudella ja talletussuojalla on merkitystä kuluttajien vaihtamiskäyttäytymiseen. Tutkimuksessa vertailtiin vuosia 1996 ja 2001, jolloin pankkien riskit kasvoivat Japanin huonon taloustilanteen vuoksi. Tutkimuksesta kävi ilmi, että kuluttajat siirsivät talletuksiaan sellaisien pankkien tileille, joiden taloudellinen tilanne oli parempi kuin aikaisemmassa pankissa.

Suomessa negatiivisesta yrityskuvasta on kärsinyt viime aikoina muun muassa Nordea. Vuonna 2016 ilmi tulleissa Panama-papereissa kävi ilmi, että pankin Luxemburgin yksikkö oli järjestellyt asiakkailleen useita Off Shore -yhtiöitä Panaman kaltaisiin veroparatiiseihin. Nordean Suomen maajohtajan Ari Kaperin mukaan Panama-kohu on aiheuttanut yksittäisiä asiakasmenetyksiä pankille. Myös Suomen Nordean yksityispankkia johtava Jukka Perttula myöntää veroparatiisikohun vaikuttaneen negatiivisesti pankin imagoon. Panama-papereilla voidaan todeta lisäksi olevan negatiivinen vaikutus koko toimialaan, sillä niihin kytköksissä oleva veronkierto ja rikollisuus luovat ihmisille negatiivisen mielikuvan sijoitustoiminnasta. (Melander 2016; Turun Sanomat 2016.)

3.2.6 Markkinointiviestintä

Kotlerin ja Kellerin (2009, 45) mukaan markkinointi on erilaisten ihmisten tunnistamista sekä sosiaalisten tarpeiden täyttämistä. Viestintä on markkinoinnin osa-alueista kenties näkyvin toiminto. Markkinointiviestinnällä tarkoitetaan kaikkia niitä toimintoja, joilla yritys viestii tuotteistaan, toiminnastaan sekä itsestään asiakkailleen ja eri sidosryhmille. Näitä toimintoja ovat esimerkiksi mainonta, myyntityö, menekinedistäminen, suhde- ja tiedotustoiminta sekä suoramarkkinointi. (Puusa ym. 2013, 115.) Mäntynevan (2002, 123) mukaan markkinointiviestinnän keskeisin tavoite on lisätä eri segmenttien tietoisuutta yrityksestä sekä vahvistaa haluttua viestiä ja toimintaa kohderyhmässä. Alhonsuo ym. (2006, 144-145) muistuttavat kuitenkin, että markkinointiviestintä ei saa olla

totuudenvastaista tai antaa harhaanjohtavaa tietoa. Kaikessa finanssialan toiminnassa asiakkaille on annettava riittävät tiedot päätöksen tueksi.

Clemesin ym. (2010, 536) mukaan markkinoinnilla on vaikutusta asiakkaiden vaihtamiskäyttäytymiseen. Clemesin ym. tutkimus osoitti, että kun asiakkaat pidetään tietoisina pankin nykyisistä tarjouksista ja tuotteista, pienenee asiakkaiden todennäköisyys vaihtaa pankkia. Pankkien tulisi tehostaa markkinointiviestintäänsä sekä parantaa asiakkaiden ja pankin välisiä viestintäkanavia. Keinoina viestintäkanavien parantamiseksi Clemes ym. mainitsevat internetin monipuolisen hyödyntämisen sekä television ja radion tehokkaan käytön. Kaikkien näiden viestintäkanavien tulee myös huomioida eri väestöryhmät ja ikäluokat, jotta heille voidaan kohdistaa omia mainoksia ja viestejä. Gerrardin ja Cunninghamin (2004, 219) tutkimuksessa kävi kuitenkin ilmi, että virheellisellä markkinoinnilla tai mainonnalla ei ollut kovin suurta vaikutusta asiakaspoistumaan, sillä niiden osuus yksittäisistä syistä jäi alle kahteen prosenttiin. Markkinoinnilla voidaan todeta olevan joitakin vaikutuksia asiakaspoistumaan, mutta sen vaikutus suhteessa edellä kuvattuihin syihin ja tekijöihin on todennäköisesti pienempi.

3.2.7 Muut tekijät

Kielteinen palvelupäätös

Colgate ja Hedge (2001, 207) luokittelevat kielteiset palvelupäätökset erilliseksi tekijäksi, sillä ne eivät olleet täysin verrattavissa palvelussa epäonnistumiseen. Kielteisiä palvelupäätöksiä olivat muun muassa kielteinen lainapäätös tai asiakaspalvelijan osaamattomuus. Erottelua perusteltiin myös sillä, että kielteisillä päätöksillä on erilainen vaikutus vaihtamiskäyttäytymiseen.

Colgaten ja Hedgen (2001, 207-208) tutkimuksen mukaan kielteinen palvelupäätös johti vain harvoin asiakaspoistumaan. Sen merkitys jäi palveluntarjoajan vaihtamisen kannalta vähäisemmäksi kuin palveluongelmat ja hinnoittelu. Kielteisellä lainapäätöksellä havaittiin olevan kuitenkin suurempi merkitys palveluntarjoajan vaihtoon kuin asiakaspalvelijan osaamattomuudella. 34 %:a vastaajista piti kielteisistä palvelupäätöistä erittäin merkittävänä tekijänä palveluntarjoajan vaihtamispäätöksen kannalta. Toisaalta 40%:a vastaajista sanoi sen olevan hyvin merkityksetön syy vaihtaa pankkia, joten kielteinen lainapäätös jakoi vastaajien mielipiteitä.

Tahaton syy ja muuttaminen

Palveluntarjoajan vaihtaminen saattoi johtua myös sellaisesta syystä, johon asiakas tai palveluntarjoaja ei voinut itse vaikuttaa. Keaveneyn (1995, 78) tutkimuksessa noin 6%:a palveluntarjoajan vaihtamiseen johtaneista tapauksista johtui tahattomista syistä.

Tahattomia syitä olivat esimerkiksi yrityksen toiminnan loppuminen tai fuusioituminen toisen yrityksen kanssa.

Myös Gerrardin ja Cunninghamin (2004, 219) tutkimuksessa osa pankinvaihtoa selittäneistä syistä liittyi tahattomiin tapauksiin. Hieman alle 5% vastaajista mainitsi tahattoman syyn olleen pankinvaihdon taustalla. Tutkimuksessa tahattomiksi syiksi luettiin sellaiset tapaukset, joissa asiakas oli joutunut vaihtamaan pankkia jostain kolmannelta osapuolelta riippuvasta syystä. Tällainen syy oli esimerkiksi tapaus, jossa asiakas oli vaihtanut työpaikkaa ja joutui siirtämään pankkitilinsä siihen pankkiin, missä työnantajallakin oli tili.

Clemesin ym. (2010, 537) tutkimuksen mukaan osa tahattomista syistä liittyivät asiakkaan tai palveluntarjoajan muuttamiseen. Asiakkaat joutuivat vaihtamaan pankkia, kun nykyisen pankin sivukonttoria ei ollut uudessa kaupungissa. Myös Kiserin (2007, 627) tutkimustulokset osoittavat, että kotitalouksien pankin vaihdon syynä on useimmiten muutto toiselle paikkakunnalle tai työpaikan siirtyminen toiseen kaupunkiin tai kaupungin osaan. Jopa 36,4 prosenttia tutkimukseen vastanneista mainitsi muuton olleen pääsyyinä viimeaikaiseen pankin vaihtoon.

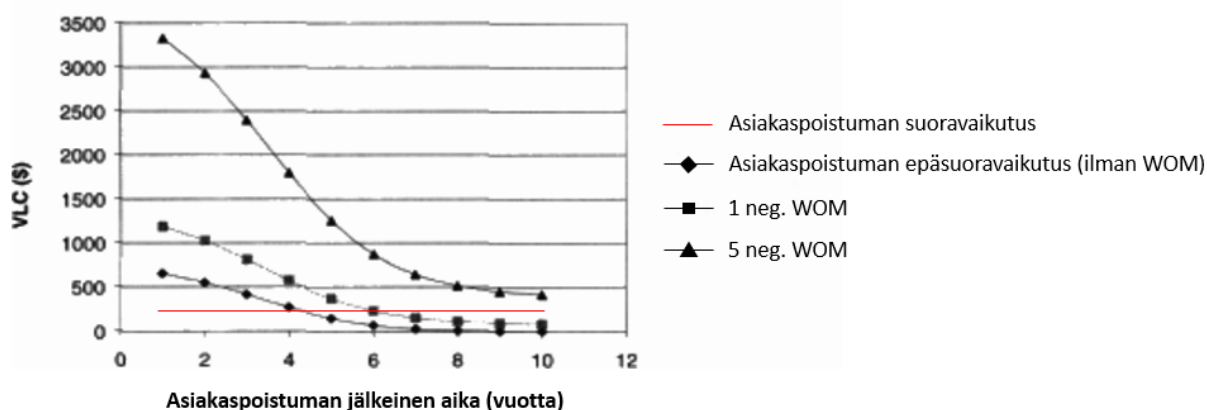
3.3 Asiakaspoistuman seuraukset

Asiakaspoistumalla on tuhoisa vaikutus palveluyrityksien suorituskykyyn. Jo Keaveneyn (1995, 71) tutkimus osoitti, että asiakkaiden vaihtamiskäyttäytyminen vahingoittaa yrityksen liiketoimintaa ja heikentää sen markkinaosuutta suhteessa muihin kilpailijoihin. Kun asiakkaat vaihtavat palveluntarjoajaa, he kertovat vaihdon syistä ja yritykseen liittyvistä ongelmista useimmiten läheisilleen ja tuttavilleen, mutta harvemmin alkuperäiselle palveluntarjoajalle. Asiakkaat eivät siis vain osta tuotteita tai palveluita. He myös käyttävät niitä, puhuvat niistä ja toimivat suosittelijoina mahdollisille uusille ostajille. Asiakkaiden käytös vaikuttaa näin ollen yrityksen imagoon ja voi pahimmassa tapauksessa vaikeuttaa uusien asiakkaiden hankintaa. (Keaveney 1995, 79; Hogan, Lemon & Libai, 2003, 196-197.)

Hogan ym. (2003, 202-203) korostavat verkkopankkeja käsittelevässä tutkimuksessaan, että edellä kuvatut asiakaspoistuman epäsuorat vaikutukset ovat paljon haitallisempia yrityksen liiketoiminnalle kuin suorat vaikutukset. Suorilla vaikutuksilla he tarkoittavat

myynnin menettämistä, jonka asiakas on tuonut yritykseen. Tutkimuksen mukaan epäsuorat sosiaaliset vaikutukset ovat suurempia kuin suorat vaikutukset neljän ensimmäisen vuoden ajan, mikäli asiakasmenetyks tapahtuu elinkaaren alkuvaiheessa ja yrityksen markkinaosuus on 100%:a kokonaismarkkinoista.

Todellisuudessa pankkisektorilla on harvoin monopoliasemassa olevia yrityksiä. Tämän vuoksi Hogan ym. (2003, 203) käyttivät tutkimuksessaan myös realistisempaa 10%:n markkinaosuutta, ja suorittivat testauksen uudelleen. Tässä kokeessa oletettiin myös, että poistunut asiakas ei enää suosittelle yrityksen palveluita muille, ja jopa kehottaa välttämään niitä (The Effect of Negative Word of Mouth, myöhemmin WOM). Tässä tapauksessa epäsuorat sosiaaliset vaikutukset tuottivat tappiota yritykselle jopa seuraavan 10 vuoden ajan asiakasmenetyksestä (Kuvio 7).



KUVIO 7. Negatiivisten suosituksien (WOM) vaikutus menetetyn asiakkaan arvoon (Value of a Lost Customer, VLC) verkkopankkitoiminnassa (mukaiillen Hogan ym. 2003, 204)

Kuviossa 7 punainen viiva havainnollistaa asiakaspoistuman suoria vaikutuksia ja mustat viivat epäsuoria vaikutuksia. Kuvion y-akselilla on menetetyn asiakkaan arvo dollareissa ja x-akselilla asiakaspoistuman jälkeinen aika vuosina. Kuten kuviosta nähdään asiakaspoistuman epäsuorat vaikutukset laskevat ajan kuluessa ja päätyvät lopulta nolnaan, kun taas suorat vaikutukset pysyvät ennallaan. Asiakaspoistuman epäsuorat sosiaaliset vaikutukset kasvavat merkittävästi asiakaspoistuman alkuvaiheessa, jos poistuneen asiakkaan negatiiviset suositukset vaikuttavat yhteen tai useampaan potentiaaliseen asiakkaaseen. Asiakas kuitenkin lopuksi päättää, mitä palvelua käyttää, kenelle sitä suosittelee ja mikä on palvelun vaadittu laatutaso ja kenen palvelua tulisi mahdollisesti välttää. (Hogan ym. 2003, 204.)

Asiakaspoistumalla on vaikutusta myös yrityksen kannattavuuteen. Eappen ja Pavithran (2017, 129) mukaan asiakkaiden siirtyessä elinkaarella eteenpäin, tuottavat he enemmän voittoa yritykselle. Tällöin etenkin asiakkuuden elinkaaren alkuvaiheessa olevien asiakkuuksien menettäminen heikentää yrityksen kannattavuutta. Mikäli asiakas vaihtaa palveluntarjoajaa jo asiakkuuden alkuvaiheessa, menee näihin asiakkuuksiin panostetut resurssit hukkaan. Gerdt ja Korhikoski (2016, 132-133) lisäävät vielä, että jos asiakkuus menetetään, poistuu asiakkaalle kohdistettavan lisämyynnin mahdollisuus, joka olisi uuden asiakkuuden hankkimista edullisempaa ja tuottoisampaa. Asiakassuhteiden kehittämiseen on siksi investoitava pitkällä aikavälillä, sillä pitkäaikaisten suhteiden luominen asiakkaiden kanssa on keskeinen yrityksen kasvumahdollisuudet määrittelevä tekijä (Mäntyneva 2001, 15).

3.4 Asiakaspoistuman ehkäiseminen

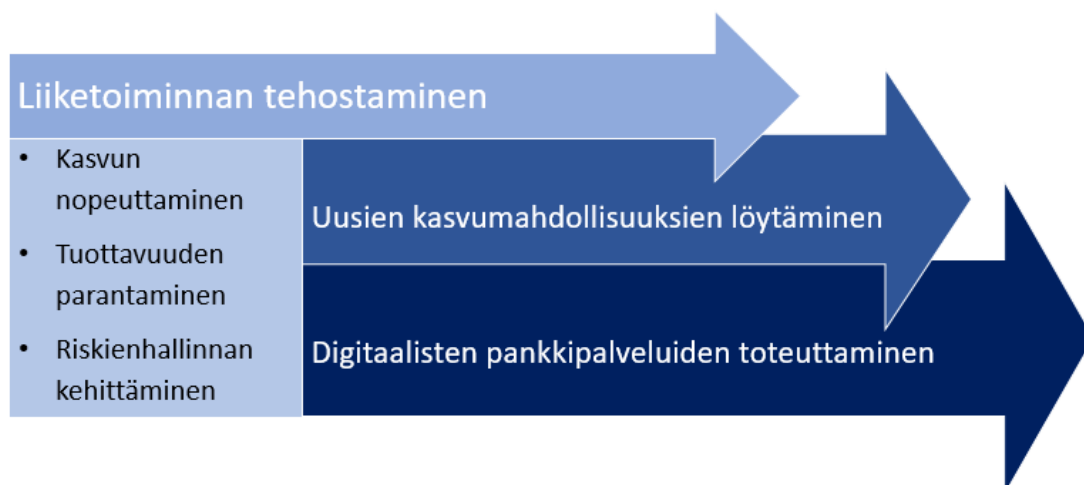
Mäntynevan (2001, 21) mukaan joissakin tapauksissa on havaittu, että yrityksen kannattavuutta voidaan parantaa huomattavasti vähentämällä asiakaspoistumaa vain muutamalla prosentilla. Monesti hyvä palvelu ja oikeanlainen tapa viestiä asiakkaille ovat ensimmäiset keinot asiakaspoistumien vähentämiseen. Onkin itsestäänselvyys, että yrityksen palveluiden tehokkuus vaikuttaa asiakassuhteisiin ja kannattavuuteen. Mikäli yrityksen palveluissa ei ole mitään ongelmia, pitäisi asiakkailakin olla vähemmän syytä etsiä parempaa palvelua muualta. (Colgate & Lang 2001, 346.)

Kuten aiemmin todettiin, tehokkaan asiakkuudenhallinnan kannalta on tärkeää kerätä tietoja asiakkuuksien arvosta. CRM ja CLV auttavat yritystä hahmottamaan sitä, millaisiin asiakkuuksiin kannattaa panostaa ja mihin ei. Näiden prosessien avulla asiakaspoistumien mittaaminen ja ehkäiseminen on kuitenkin hankalaa. (Lehtinen 2004, 232-233; Mutanen 2004, 4; Hwang ym. 2006, 181-182.)

Jos asiakkaita jostakin syystä menetetään kilpailijalle, häiritsee se yrityksen liiketoimintaa. Tamaddoni ym. (2014, 1258) ehdottavatkin, että mahdollisesti lähdössä olevat asiakkaat tulisi tunnistaa siten, että heitä voitaisiin lähestyä räätälöidyillä tarjouksilla. Tarjoamalla näille asiakkaille erilaisia kannustimia asiakkuuden säilyttämiseksi voidaan asiakaspoistumia vähentää. Tällainen strategia edellyttää kuitenkin ennakoivien mallien rakentamista niiden asiakkaiden tunnistamiseksi, joilla on suurin riski poistua lähitulevaisuudessa.

Asiakaspoistumien mittaaminen ja analysoiminen on mahdollista analytiikan keinoin. Konsulttiyhtiö McKinseyn toteuttamassa tutkimuksessa selvitettiin, miten yritykset voivat hyötyä analytiikasta ja tekoälystä. Tutkimuksessa selviää, että analytiikan tuominen

mukaan liiketoimintaan on tuonut huomattavia tulosparannuksia etenkin finanssi- ja teleoperaattorialalla. Esimerkiksi tekoälypohjaisen algoritmin käyttöönotto eurooppalaisessa pankissa auttoi vähentämään pankin asiakaspoistumia. Tekoälyn avulla voitiin tunnistaa ne aktiiviset asiakkaat, jotka olivat vaarassa vaihtaa pankkia. Sen jälkeen, kun lähtökuopissa olevat asiakkaat oli tunnistettu, suunniteltiin näille asiakkaille kohdennettu markkinointikampanja. Kampanjan ansiosta asiakaspoistumat vähenivät jopa 15%:a. Analytiikan avulla voidaan myös käsitellä suurta määrää asiakasdataa ja paljastaa uusia yhtäläisyyksiä asiakassegmenteissä, joiden avulla yritys voi kohdistaa markkinointitoimenpiteitä entistä tehokkaammin ja saavuttaa lisämyyntiä. Kuviossa 8 on havainnollistettu analytiikan tarjoamia mahdollisuuksia. (Garg, Grande, Macías-Lizaso, Sporleder & Windhagen 2017.)



KUVIO 8. Yrityksen voittojen kasvattaminen analytiikan avulla (mukaillen Garg ym. 2017)

Analytiikka auttaa pankkeja tekemään lähes kaikkiin toimintoihinsa parannuksia, jotka vaikuttavat suoraan kannattavuuteen. Liiketoimintaa voidaan tehostaa analytiikan avulla esimerkiksi profiloimalla pankin asiakkaat yksityiskohtaisemmin, jotta heille voidaan kohdistaa paremmin säännöllisiin ostoihin kannustavia tarjouksia. Tuottavuutta voidaan parantaa nopeuttamalla sisäisiä prosesseja, joihin analytiikka tarjoaa nopeita ja tarkkoja vastauksia päätöksien tueksi. Riskienhallintaan analytiikka tarjoaa puolestaan työkaluja luottotietojen analysointiin sekä stressitestien ja varoitusjärjestelmien tueksi. Lisäksi pankit voivat löytää analytiikan avulla uusia liiketoimintamalleja kasvun saavuttamiseksi. Analytiikan avulla voidaan myös ymmärtää asiakasta paremmin, ja saavuttaa näin parempia asiakaskokemuksia digitaalisessa ja monikanavaisessa palveluympäristössä. (Garg ym. 2017.)

4 CASE: PANKKI X

Opinnäytetyön empiirisen osuuden tarkoituksena on löytää syitä siihen, miksi Pankki X:n asiakkaat ovat vaihtaneet toisen pankin asiakkaiksi tai lopettaneet palvelunsa. Lisäksi tässä kappaleessa pyritään löytämään vastauksia opinnäytetyön osatavoitteeseen eli siihen, millaisena entiset asiakkaat kokivat toimeksiantaja pankin ja voisivatko he kuvitella palaavansa asiakkaiksi. Kappaleen alkuosassa perehdytään tutkimuksen toteuttamiseen ja tutkimustuloksiin. Lopuksi esitellään johtopäätökset ja kehitysehdotukset sekä otetaan kantaa tutkimuksen luotettavuuteen. Opinnäytetyön toimeksiantajan esittely on jätetty julkisesta versiosta pois, jotta toimeksiantaja ei paljastu.

4.1 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimusmenetelmät jakautuvat usein kahteen eri päätyyppiin: kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin (Mujis 2004, 1). Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 136-137) mukaan niitä on kuitenkin vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan, joten kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus nähdään usein toisiaan täydentäviksi lähestymistavoiksi.

Kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta käytetään Vilkan (2007, 13) sekä Mäntynevan, Heinosen ja Wrangen (2008, 31) mukaan silloin, kun on mahdollista määritellä testattavia, mitattavia tai muulla tavalla numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia. Muuttujia ja mitattavia asioita sekä niiden ominaisuuksia käsitellään yleisesti numeroiden avulla. Määrällistä tutkimusta voidaan pitää menetelmänä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä eroista ja suhteista. Siinä vastataan kysymyksiin mitä, missä, miksi, paljonko ja kuinka usein?

Heikkilän (2008, 16-17) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Se pyrkii myös selittämään tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätöksien syitä. Laadullinen tutkimus eroaa määrällisestä tutkimuksesta siinä, että laadullinen tutkimus rajoittuu yleensä vain pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan mahdollisimman tarkasti. Määrällisessä tutkimuksessa pyritään numeerisesti suureen otokseen. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston keräämiseen käytetään vähemmän strukturoituja kysymyksiä ja mittareita. Tämän opinnäytetyön tutkimusosuus päätettiin toteuttaa kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa hyödynnetään myös kvalitatiivisia menetelmiä.

Haastattelun avulla voidaan selvittää ihmisten mielipiteitä, asenteita ja motiiveja. Vehkalahden (2008, 11) mukaan haastattelututkimuksessa haastattelija esittää

kysymykset suoraan vastaajalle esimerkiksi puhelimitse. Verrattuna muihin tiedonkeruumenetelmiin haastattelun etuna on se, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti, vastaajia myötäillen ja tilanteen edellyttämällä tavalla. Sen hyvänä puolena voidaan pitää myös sitä, että haastatteluaiheiden ja kysymysten järjestystä on mahdollista säädellä, vastauksien tulkitseminen on helpompaa ja otoskato jää pieneksi. Haastattelun huonona puolena voidaan puolestaan nähdä se, että tutkittavat saattavat puhua haastattelutilanteessa toisin kuin jossakin muussa tilanteessa ja antaa sosiaalisesti suotavampia vastauksia. (Hirsjärvi ym. 2009, 204-207; Tähtinen, Laakkonen & Broberg 2011, 20.)

Määrällisen tutkimuksen tarkoitus on Vilkan (2007,19) mukaan joko kartoittaa, selittää, kuvata, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia. Selittävällä tutkimuksella tarkoitetaan sitä, että tutkija antaa selityksien avulla perusteltua lisätietoa tutkitusta asiasta tai esittää asian taustalla vaikuttavia syitä. Tällöin selityksien tavoite on tehdä tutkittu asia aiempaa ymmärrettävämmäksi ja selymmäksi. Selittävä analyysi pyrkii vastaamaan etenkin miksi -kysymyksiin, ja siinä teorian osuus on keskeinen.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin määrälliseen tutkimukseen, jonka tarkoituksena on kartoittaa asiakaspoistumaan johtaneita syitä sekä selittää asiakaspoistuman taustalla vaikuttavien tekijöiden välisiä syy-seuraus-suhteita. Tutkimuksessa hyödynnetään aikaisemmin esille tuotua teorian tietoa sekä asiakaspoistumia käsitteleviä tutkimuksia, joita vertaillaan myöhemmin tässä tutkimuksessa saatuihin tuloksiin.

4.1.1 Tutkimusaineiston kerääminen

Lotin (2001, 123) mukaan perusedellytys tiedon keräämisen onnistumiselle on ihmisten kiinnostus ja halu osallistua tutkimukseen. Osallistumisen on oltava vapaaehtoista ja vastaajien antamia vastauksia on käsiteltävä luottamuksellisesti. Osallistumisessa ei aina ole kyse ajasta, ihmiset haluavat myös suojella yksityisyyttään.

Tämän tutkimuksen aineisto kerättiin puhelinhaastatteluina vain tätä tutkimusta varten. Haastatteluissa käytettiin apuna haastattelulomaketta (Liite 1). Lotin (2001, 137-138) mukaan puhelinhaastattelut ovat suosittu aineiston keruu tapa. Hänen mukaansa suomalaiset ovat myös hyvin tavoitettavissa puhelimella.

Puhelinhaastattelun etuja ovat esimerkiksi:

- Vastaukset saadaan nopeasti ja varmasti
- Haastateltavan ”oma ääni” pääsee esille
- Kustannukset ovat pienet
- Väärinkäsitysten mahdollisuus on vähäinen
- Kysymyksiin vastataan halutussa järjestyksessä

(Lotti 2001, 137-139; Heikkilä 2008, 69.)

Puhelinhaastattelut toteutettiin huhtikuussa 2018 ja ne nauhoitettiin digitaaliseen muotoon. Puhelinhaastatteluun päädyttiin siksi, että se koettiin kirje- tai internetkyselyä tehokkaammaksi tavaksi saada vastauksia. Lisäksi puhelinhaastattelu on joustava ja nopea tapa. Puhelimessa voidaan esittää tarkentavia kysymyksiä, jolloin voidaan välttää mahdollisia väärinkäsityksiä. Mahdollisuus puhelinhaastattelujen nauhoittamiseen lisäsi myös tutkimuksen luotettavuutta.

Perusjoukon muodostavat Vehkalahden (2008, 43) mukaan ne tilastoyksiköt, joista tutkimuksessa ollaan kiinnostuneita. Kaikkia tilastoyksiköitä ei voida kuitenkaan aina tavoittaa, jolloin kehikkoperusjoukolla tarkoitetaan niitä yksiköitä, joiden tavoittaminen on käytännössä mahdollista. Tämän tutkimuksen perusjoukoksi valittiin toimeksiantaja pankissa pankkisuhteensa ja palvelunsa vuoden 2017 maaliskuun ja vuoden 2018 helmikuun välillä lopettaneet asiakkaat. Perusjoukon koko oli 140 tilastoyksikköä. Perusjoukon ulkopuolelle rajattiin yritys-, maa- ja metsätalousasiakkaat sekä kuolinpesän asiakkaat. Kehikkoperusjoukkoon puolestaan kuuluivat vain ne henkilöt, joilta löytyvät ajantasaiset puhelintiedot Pankki X:n asiakasrekisteristä. Kehikkoperusjoukon koko oli 111 tilastoyksikköä. Kehikkoperusjoukosta näytteeseen valikoitui yhteensä 91 tilastoyksikköä.

Vehkalahden (2008, 46) mukaan aineistoja, jotka eivät täytä otoksen kriteerejä, kutsutaan näytteiksi. Näytteestä puhutaan myös silloin, kun tutkimusyksikkö valitaan todennäköisyyden sijaan harkinnan perusteella (Mäntyneva ym. 2008, 44). Tässä tutkimuksessa otantamenetelmänä käytettiin harkinnanvaraista näytettä, sillä tutkimus keskittyi hyvin rajattuun kohderyhmään ja siinä päätettiin etukäteen, keille tutkimuksen tarpeisiin soveltuville henkilöille haastattelu suunnataan. Tilastoyksiköt poimittiin kehikkoperusjoukosta tutkijan oman harkinnan mukaan, jolloin vain tietyillä kehikkoperusjoukon yksiköillä oli mahdollisuus tulla valituksi näytteeseen. Kaikille näytteeseen valituille henkilöille soitettiin ja niille, jotka vastasivat puheluun, esitettiin

tutkimuksen tarkoitus ja pyydettiin lupaa haastatella. Puhelinhaastatteluja saatiin yhteensä 31. Haastatteluista yksi jouduttiin hylkäämään, sillä vastaaja kärsi muistinmenetyksistä. Tällöin tutkimuksessa käyttökelpoisia puhelinhaastatteluja oli yhteensä 30, jolloin vastausprosentiksi muodostui 32,97.

4.1.2 Haastattelulomake

Vehkalahden (2008, 20) mukaan koko tutkimuksen onnistuminen on riippuvainen tutkimuslomakkeesta. Lomakkeen onnistumisen kannalta ratkaisevaa on se, kysytäänkö siinä sisällöllisesti oikeita kysymyksiä tilastollisesti merkittävällä tavalla. Hyvässä tutkimuslomakkeessa toteutuvat sekä sisällölliset että tilastolliset näkökulmat.

Kun tutkimusaineisto kerättiin puhelinhaastatteluina, haastattelulomake toimi lähinnä haastattelurunkona. Haastattelulomake (Liite 1) toteutettiin yhteistyössä toimeksiantaja pankin kanssa ja lomakkeen laadinnassa käytettiin apuna Lotin (2001, 159-160), Mäntynevan ym. (2008, 53-58) sekä Hirsjärven ym. (2009, 198-204) ohjeita.

Tutkimusta varten tehty haastattelulomake jakautui kolmeen eri osioon. Ensimmäisessä osiossa kysyttiin vastaajien taustatietoja ja se koostui neljästä eri kysymyksestä (kysymykset 1-4). Ensimmäinen ja toinen kysymys olivat strukturoituja eli suljettuja kysymyksiä. Kysymykset 3-4 olivat sekamuotoisia kysymyksiä, joissa viimeinen vastausvaihtoehto oli avoin. Ensimmäisen osion tarkoituksena oli kartoittaa vastaajien taustatietoja, kuten sukupuolta, ikää, koulutusta ja elämäntilannetta. Ensimmäistä kysymystä eli sukupuolta ei kuitenkaan esitetty haastateltaville suoraan, sillä sukupuolen pystyi tunnistamaan luotettavasti vastaajan nimen ja äänensävyn perusteella.

Haastattelulomakkeen toinen osio koostui vastaajien asiakkuuteen liittyvistä kysymyksistä ja asiakaspoistumaan johtavia syitä kartoittaneesta kysymyksestä (kysymykset 5-8). Osion ensimmäisen kysymyksen (kysymys 5) tarkoituksena oli selvittää, oliko Pankki X ollut vastaajan pääasiallinen pankki ennen palveluiden lopettamista tai pankinvaihtoa. Osion toinen kysymys (kysymys 6) koski asiakkaan palveluiden laajuutta eli sen tarkoitus oli selvittää, kuinka monta palvelua asiakkaalla oli ollut käytössään poistumishetkellä. Osion kolmas kysymys (kysymys 7) koski puolestaan asiakkuuden kestoa. Sen tarkoituksena oli selvittää se aika, jonka vastaaja oli ehtinyt olla pankin asiakkaana palveluiden avaamishetkestä palveluiden lopettamiseen.

Toisen osion viimeisen kysymyksen (kysymys 8, Miksi päädyitte lopettamaan palvelut Pankissa X tai vaihtamaan pankkia?) tarkoituksena oli vastata opinnäytetyön tutkimusongelmaan eli siihen, mitkä syyt johtavat pankin asiakaspoistumaan. Tämän avoimen kysymyksen perusteella saadut vastaukset kirjattiin ylös

haastattelulomakkeeseen, jossa käytetyt väittämät pohjautuivat pääosin Keaveneyn (1995), Colgaten ja Hedgen (2001), Gerrardin ja Cunninghamin (2004, 218) sekä Clemesin ym. (2010) asiakaspoistumaan vaikuttaneihin syykategorioihin. Tämän jälkeen vastaajalta kysyttiin, mikä oli hänen mielestään merkittävin syy vaihtaa pankkia. Tämä vastaus sai arvon 1. Mikäli vastaaja oli maininnut myös muita syitä, sai seuraavaksi merkittävin syy arvon 2 ja kolmanneksi merkittävin syy arvon 3. Kukaan vastaajista ei maininnut kolmea syytä enempää. Lopuksi kysyttiin vielä, miksi juuri kyseinen syy tai syyt olivat vastaajan mielestä merkittävimpiä. Jatkokysymyksien avulla varmistettiin se, että esille tulivat kaikki oleelliset asiakaspoistuman syyt.

Toisen osion kysymykset olivat kohdan 8 kysymystä lukuun ottamatta strukturoituja. Puhelinhaastattelu aloitettiin aina jollakin toisen osion kysymyksellä, sillä Lotin (2001, 159.) mukaan haastattelu on hyvä aloittaa jollakin kiinnostavalla kysymyksellä, joka ei sisällä montaa eri vastausvaihtoehtoa. Tällöin vastaaja saadaan motivoitua paremmin heti haastattelun alussa, ja haastattelun jatkamisesta tulee luontevampaa. Mikäli vastaajalta kysyttäisiin ensimmäisenä kysymyksenä jotakin arkaluontoista kysymystä, kuten ikää, saattaisi se aiheuttaa haastattelun keskeytymisen. Tämä olisi epätoivottavaa, sillä keskeytynyttä haastattelua ei voida käyttää.

Haastattelulomakkeen kolmas eli viimeinen osio koostui kysymyksistä 9-11, ja siinä käsiteltiin mielipiteitä. Tämän osion tarkoituksena oli vastata tutkimuksen osatavoitteeseen, eli selvittää millainen mielikuva entisille asiakkaille jäi toimeksiantaja pankista, ja voisivatko he kuvitella palaavansa pankin asiakkaiksi tulevaisuudessa.

Osion ensimmäiset kaksi kysymystä olivat järjestys- eli ordinaaliasteikollisia. Näihin kysymyksiin vastaajille annettiin mahdollisuus valita heidän mielipidettään parhaiten kuvaava vaihtoehto. Vastausvaihtoehtoja oli neljä eli kysymykset oli muotoiltu neljäportaisen Likertin asteikon mukaisiksi. Vilkan (2007, 46) mukaan Likertin asteikkoa käytetään erityisesti mielipideväittämässä. Neljäportaiseen asteikkoon päädyttiin, sillä haastateltavat valitsevat helposti mielipidettä mittaamisessa kysymyksissä neutraaleimman vaihtoehdon. Neljäportaisella asteikolla haluttiin vaikuttaa haastateltavaan myös siten, että hänen olisi valittava joko positiivinen tai negatiivinen kanta kysymykseen. Mielikuvaa mitanneessa kysymyksessä 9 asteikon arvo 1 kuvasi vastaajan olevan erittäin tyytymätön, arvo 2 melko tyytymätön, 3 melko tyytyväinen ja arvo 4 erittäin tyytyväinen.

Kysymyksessä 10 mitattiin asiakkaiden palaamishalukkuutta, ja siinä arvo 1 kuvasi vastaaja palaavan asiakkaaksi tulevaisuudessa erittäin epätodennäköisesti, arvo 2 melko epätodennäköisesti, arvo 3 melko todennäköisesti ja arvo 4 erittäin todennäköisesti.

Haastattelun viimeisessä kysymyksessä (kysymys 11) annettiin mahdollisuus antaa vapaasti palautetta. Haastattelulomake haluttiin pitää noin kymmenen kysymyksen mittaisena, sillä puhelimesta haastattelu-aika on rajallinen. Liian pitkä haastattelulomake olisi myös saattanut vaikuttaa vastaamishalukkuuteen. Kaikki haastattelut kestivät alle puoli tuntia ja suurin osa haastatteluista ehdittiin käymään läpi noin 10 minuutissa, jota voidaan pitää sopivana pituutena puhelinhaastattelulle (Stat 2018).

4.1.3 Aineiston analysointi ja käsittely

Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä käytetään kuvailevaa tilastoanalyysiä. Siinä numerotulokset pyritään tuomaan helposti ymmärrettävään muotoon ja kokoamaan ne taulukoihin ja kuvioihin. Analyysimenetelmälle tyypillisiä tunnuslukuja ovat frekvenssit eli aineiston tapausten lukumäärät, aritmeettiset keskiarvot sekä keski- ja hajontaluvut. (Kvantimotv 2010b.) Apuna aineiston analysoinnissa ja havainnollistamisessa on käytetty IBM:n SPSS-ohjelmaa sekä Microsoft Excel -taulukkolaskentaohjelmistoa. Osassa kuvioita ja taulukoita on myös hyödynnetty Microsoft PowerPoint -ohjelmaa.

Aineistoa kuvaillaan erilaisten diagrammiesitysten avulla, joissa käytetään frekvenssi ja prosenttiosuuksia. Diagrammeista käytetyimpiä ovat pylväs, sektori- ja viivadiagrammiesitykset. Näiden kuvioiden avulla tutkimustulokset voidaan esittää tehokkaasti, näyttävästi ja ennen kaikkea ymmärrettävästi. Kuviot toimivat myös tehokkaana kommunikointivälineenä ja parantavat tekstin luettavuutta.

Muuttujien asteikollisuudella on Mäntyneva ym. (2008, 59-61) mukaan vaikutusta siihen, millä menetelmillä tutkimusaineiston muuttujia pystytään analysoimaan tilastollisesti. Tässä tutkimuksessa tuloksien käsittelyssä käytetään yhtenä menetelmänä ristiintaulukointia, jonka avulla voidaan kartoittaa alustavia muuttujien välisiä vaikutussuhteita. Tuloksien analysoinnissa käytetään apuna myös keskilukuja, joiden avulla tieto saadaan tiivistettyä yhteen lukuun. Esimerkiksi Likertin asteikon tuloksien tiivistämisessä voidaan käyttää joko aritmeettista keskiarvoa, moodia tai mediaania. Mediaani on muuttujan arvo, jonka molemmille puolille jää 50%:a kaikista tapauksista. Hajontalukuja on puolestaan hyödynnetty kuvaamaan muuttujan saamien arvojen etäisyyttä toisistaan.

Tämän tutkimuksen otantamenetelmänä käytettiin harkinnanvaraista näytettä, joten sen perusteella ei voida tehdä pitkälle meneviä yleistyksiä samoissa määrin kuin edustavan otoksen perusteella (Mäntyneva ym. 2008, 45). Tutkimuksen merkittävyyden kannalta tällä ei kuitenkaan ole kovin suurta merkitystä, sillä tutkimus pyrkii ennemminkin kartoittamaan tutkimusaihetta ja antamaan selityksien avulla perusteltua lisätietoa

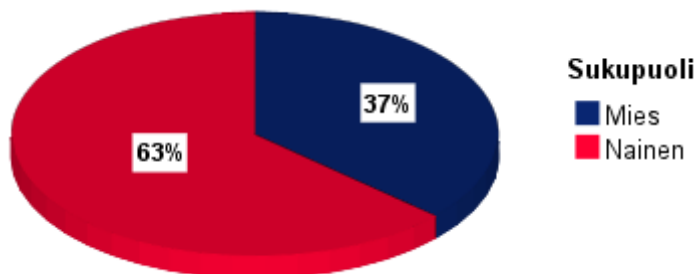
tutkitusta aiheesta sekä sen taustalla vaikuttavista syistä. Tarkoituksena on myös lisätä tietoisuutta tutkimuksen aiheesta.

4.2 Tutkimustulokset

Tutkimustuloksien tulee Mäntyneva ym. (2008, 91) mukaan keskittyä ensisijaisesti löytämään vastauksia asetettuun tutkimusongelmaan. Tässä osiossa esitellään keskeisimpiä tutkimustuloksia, kuvaillaan vastaajien taustatietoja sekä analysoidaan asiakaspoistumaan vaikuttavia tekijöitä. Tutkimustuloksissa esiintyvät havainnot ja tässä tutkimuksessa kerätyt tiedot sekä avoimet vastaukset käsitellään nimettöminä, jotta vastaajia ei voida tunnistaa.

4.2.1 Vastaajien taustatiedot

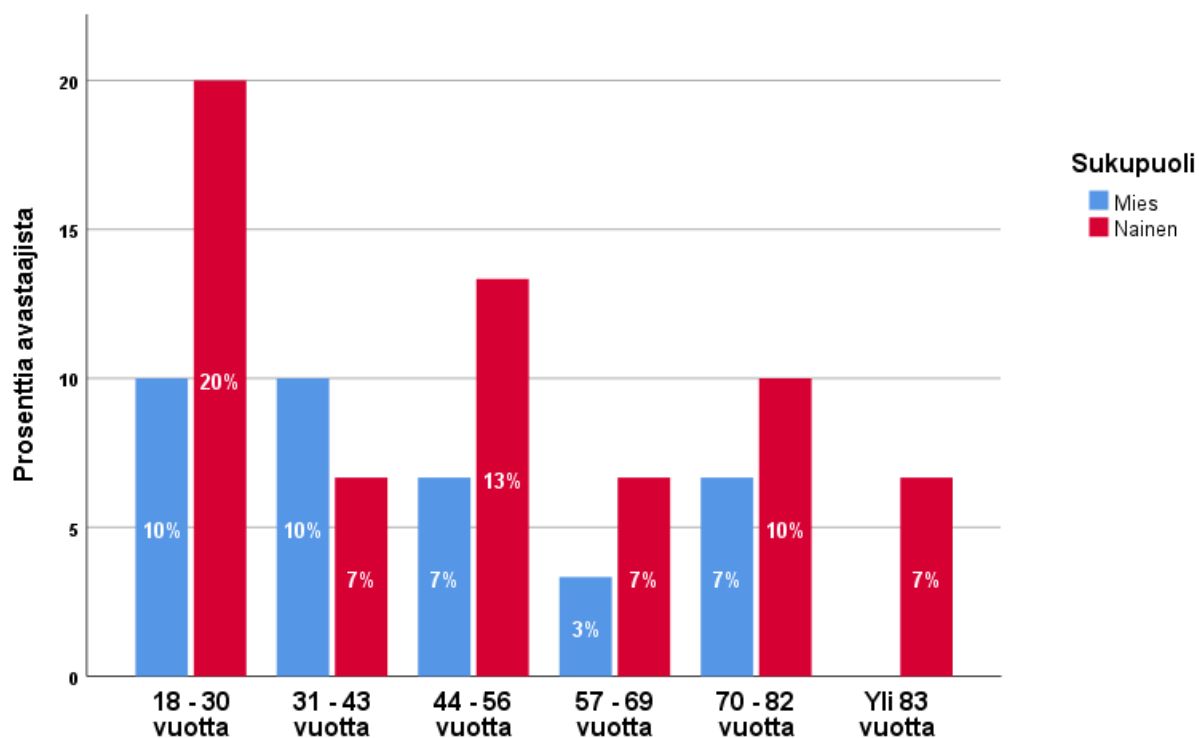
Tutkimuksessa tiedusteltiin vastaajien taustatietoja vastausten tilastollista käsittelyä varten. Taustatietojen avulla voidaan löytää tutkimustuloksiin vaikuttavia demografisia tai muita selittäviä tekijöitä. Tutkimukseen vastasi yhteensä 30 Pankki X:n entistä asiakasta, jotka olivat lopettaneet palvelunsa tai siirtyneet toisen pankin asiakkaaksi. Vastaajista miehiä oli 11 ja naisia 19. Sukupuolen prosenttijakauma on esitetty kuviossa 9.



KUVIO 9. Sukupuolijakauma prosentteina (n=30)

Tutkimukseen vastanneista henkilöistä kuvion 9 mukaan 63%:a oli naisia ja 37%:a miehiä. Naisten suurta osuutta vastaajista voidaan perustella, sillä että jo perusjoukossa naisten osuus oli miehiä suurempi. Näin ollen myös bruttonäytteeseen valikoitui enemmän naisia. Lisäksi puhelinhaastatteluja tehdessä ilmeni, että naiset suostuivat miehiä helpommin haastateltaviksi. Monet potentiaalisista miespuolisista vastaajista vetosivat esimerkiksi ajanpuutteeseen tai henkilökohtaisiin syihin olla vastaamatta. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimuksen sukupuolijakauma vastasi kokonaisuudessaan melko hyvin kehikkoperusjoukkoa.

Haastatteluun vastanneista suurin osa oli 18-30-vuotiaita. Toiseksi suurin vastaajaryhmä olivat 44-56-vuotiaat, joita oli viidennes kaikista vastaajista. Yli 83-vuotiaita oli vähiten. Tutkimuksen ikärakenne on esitelty sukupuolen mukaan kuviossa 10.



KUVIO 10. Ikärakenne sukupuolen mukaan (n=30)

Kuviossa 10 mittayksikkönä on käytetty vastaajien suhteellista osuutta eli prosenttijakaumaa. Kuvioista nähdään, että 18-30-vuotiaat edustivat 30%:a koko näytteestä, heistä kaksi kolmasosaa oli naisia ja kolmasosa miehiä. Alle 18-vuotiaita vastaajia ei ollut lainkaan, minkä voidaan olettaa johtuvan siitä, että pankkipalveluiden avaaminen ja lopettaminen on mahdollista itsenäisesti vasta täysi-ikäisenä. Vastanneiden keski-ikä oli noin 48 vuotta. Tutkimuksen ikärakennetta ei voitu verrata kehikkoperusjoukkoon, sillä sen ikäluokkia ei ollut tiedossa.

Sukupuolen ja iän lisäksi tutkimuksessa kysyttiin vastaajien elämäntilanteeseen ja koulutukseen liittyviä taustatietoja. Taulukossa 1 esitellään muuttujat elämäntilanne ja koulutus.

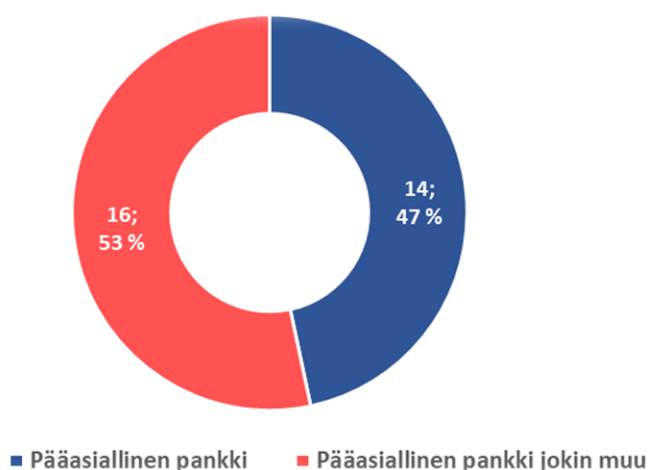
TAULUKKO 1. Elämäntilanne ja koulutus (n=30)

Elämäntilanne	30		Koulutus	30	
	N	%		N	%
Kokoaikatyössä	14	47	Perus-, keski- tai kansakoulu	2	7
Yrittäjä	1	3	Ammatillinen koulutus	14	47
Eläkeläinen	7	23	Ylioppilas	2	7
Työtön	2	7	Alempi korkeakoulututkinto	5	17
Opiskelija	4	13	Ylempi korkeakoulututkinto	7	23
Muu	2	7	Muu	0	0
Yhteensä	30	100	Yhteensä	30	100

Tutkimukseen haastatelluista henkilöistä suurin osa vastasi olevansa kokoajatöissä. Vastaajista yksi oli toiminimiyrittäjä, jolla oli käytössään vain henkilöasiakaspalveluita. Vastaajista, jotka valitsivat kohdan muu, yksi kieltäytyi kertomasta omaa elämäntilannettaan ja yksi oli äitiyslomalla. Kukaan vastanneista ei ollut osa-aikatyössä.

Eniten tutkimukseen vastasi ammatillisen koulutuksen käyneitä henkilöitä. Toiseksi suurin koulutusryhmä oli ylempi korkeakoulututkinto. Alemman korkeakoulututkinnon suorittaneita oli 17%:a. Kukaan vastanneista ei kuulunut koulutus kategoriaan muu.

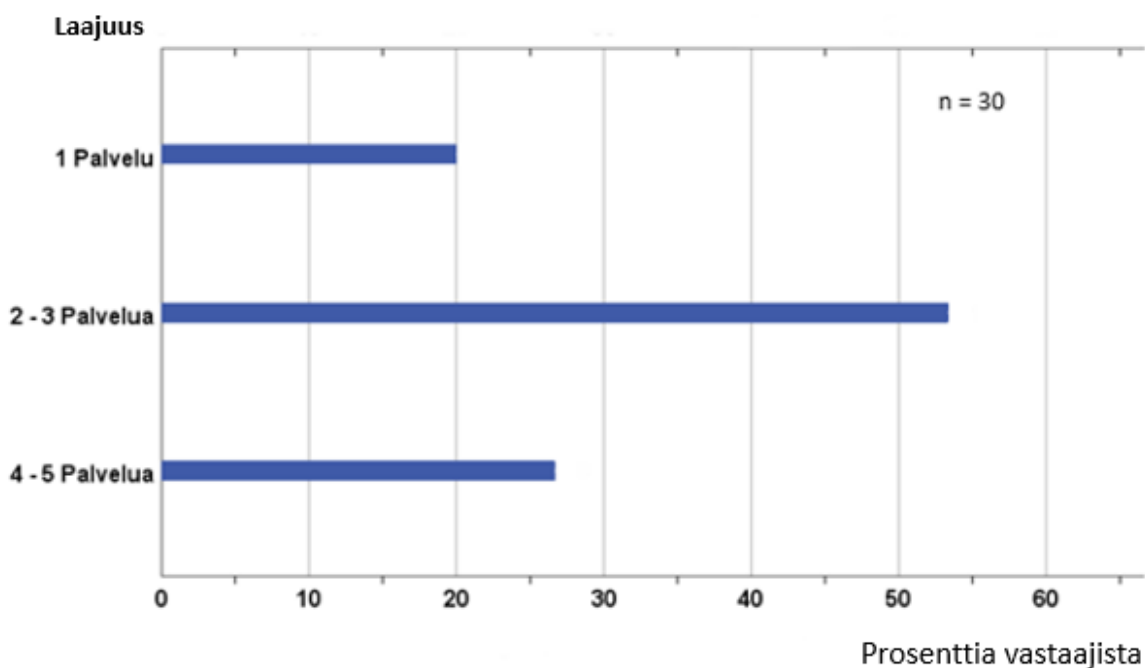
Asiakkuuteen liittyviä muuttujia olivat pääasiallinen pankki, asiakkuuden laajuus sekä asiakkuuden kesto. Kuviossa 11 on esiteltyä pääasiallisten pankkiasiakkuuksien ja toissijaisten pankkiasiakkuuksien jakauma.



KUVIO 11. Pääasiallinen pankki (n=30)

Colgaten ja Langin (2001, 344) mukaan pääasiallinen pankki on se pankki, jossa asiakkaalla on suurin osa pankkipalveluistaan. Pääasialliseksi pankiksi luokiteltiin tässä tutkimuksessa edellä mainitun kuvaksen lisäksi myös se pankki, jonne asiakkaan palkka

tai muu vastaava etuus tulee toistuvasti. Kuviossa 11 mittayksikköinä on käytetty frekvenssiä eli tapausten lukumäärää ja vastaajien suhteellista osuutta. Vastaajista 47%:a sanoi Pankki X:n olleen heidän pääasiallinen pankkinsa ennen palveluiden lopettamista. Puolestaan 53%:a vastaajista ilmoitti, ettei Pankki X ollut heidän pääasiallinen pankkinsa poistumishetkellä. Vastaukset jakautuivat melko tasan pääasiallisen pankin suhteen. Kuviossa 12 tarkastellaan asiakkuuden laajuutta.



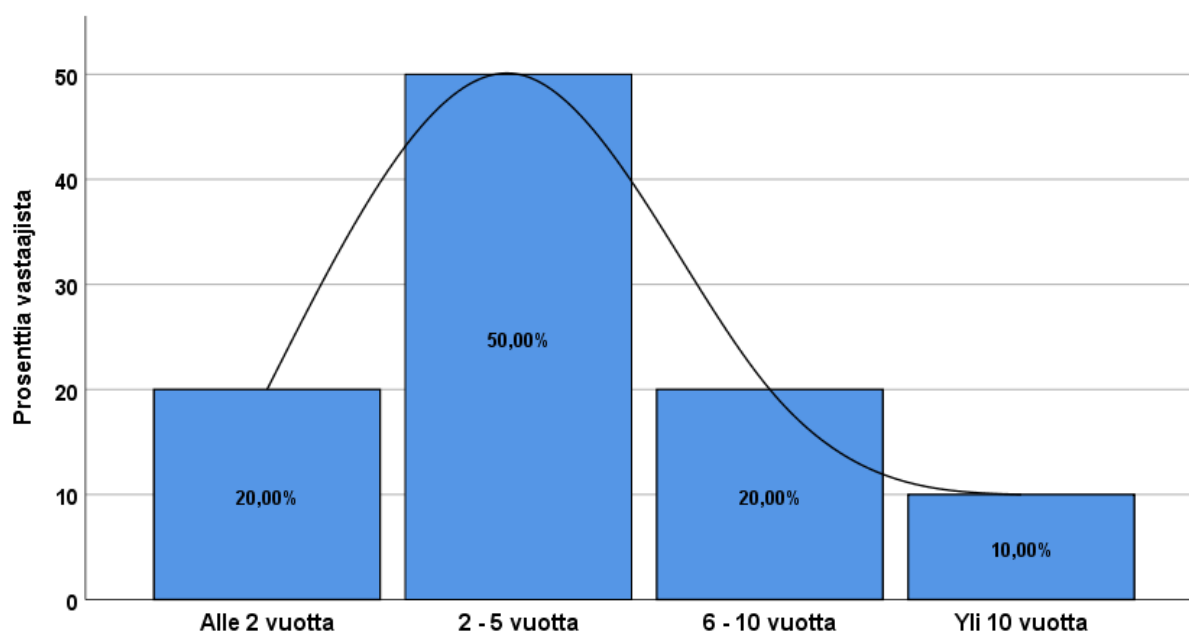
KUVIO 12. Asiakkuuden laajuus (n=30)

Kuviossa 12 mittayksikkönä on käytetty vaaka-akselilla prosenttijakaumaa. Tutkimuksessa palveluiksi määriteltiin esimerkiksi tilit, maksukortit, laina- ja sijoituspalvelut sekä vakuutukset. Tutkimukseen vastanneista yli puolella oli käytössään 2 - 3 palvelua. Vain yksi palvelu oli puolestaan joka viidennellä vastaajalla. Yleisimmin yhden palvelun asiakkailta oli käytössään säästö- tai määräaikainen sijoitustili. Laajoja 4 - 5 palvelun omaavia asiakkaita oli 26,7%:a vastaajista.

TAULUKKO 2. Asiakkuuden laajuus ja pääasiallinen pankki (n=30)

Asiakkuuden laajuus	Pääasiallinen pankki	Pääasiallinen pankki jokin muu	Kaikki
N	14	16	30
	%	%	%
1 Palvelu	0	38	20
2 - 3 Palvelua	57	50	53
4 - 5 Palvelua	43	13	27
Yhteensä	100	100	100

Taulukossa 2 ristiintaulukoituna ovat muuttujat asiakkuuden laajuus ja pääasiallinen pankki. Ristiintaulukoinnin avulla selvitettiin sitä, onko pääasiallisella pankilla ollut vaikutusta palveluiden määrään. Taulukon 2 perusteella voidaan todeta, että kaikilla yhden palvelun omaavilla asiakkailla pääasiallinen pankki on ollut jokin muu. Pankki X:n pääasiallisilla asiakkailla oli käytössään joko 2 – 3 palvelua tai 4 - 5 palvelua. Viimeisenä taustamuuttujana käsitellään asiakkuuden kestoa.



KUVIO 13. Asiakkuuden kesto (n=30)

Kuviossa 13 on havainnollistettu pylväsdiagrammilla vastaajien asiakkuuden kestoa Pankissa X. Tutkimuksen haastattelulomakkeessa asiakkuuden kestoksi oli määritetty luokat, alle 5 vuotta, 5 – 9 vuotta, 10 – 15 vuotta ja yli 16 vuotta. Luokittelua päätettiin muuttaa, jotta kuvioista saataisiin informatiivisempi. Aiempi luokittelu olisi myös vääristänyt jakaumaa visuaalisesti, sillä alle 5 vuotta kestäneiden asiakkuuksien osuus olisi ollut

merkittävästi suurempi kuin muiden luokkien. Koska vastaukset oli kerätty strukturoidun haastattelulomakkeen luokittelun lisäksi absoluuttisina arvoina ja puhelut nauhoitettiin, oli luokittelun muuttaminen mahdollista. Puolet vastaajista ilmoittivat, että heidän asiakkuutensa oli kestänyt 2 – 5 vuotta. Vastaajista 20%:a sanoi asiakkuuden kestäneen alle kaksi vuotta. Yli 10 vuotta kestäneitä asiakkuuksia oli vain 10%:a. Asiakkuuden keston keskiarvo oli noin 4,7 vuotta.

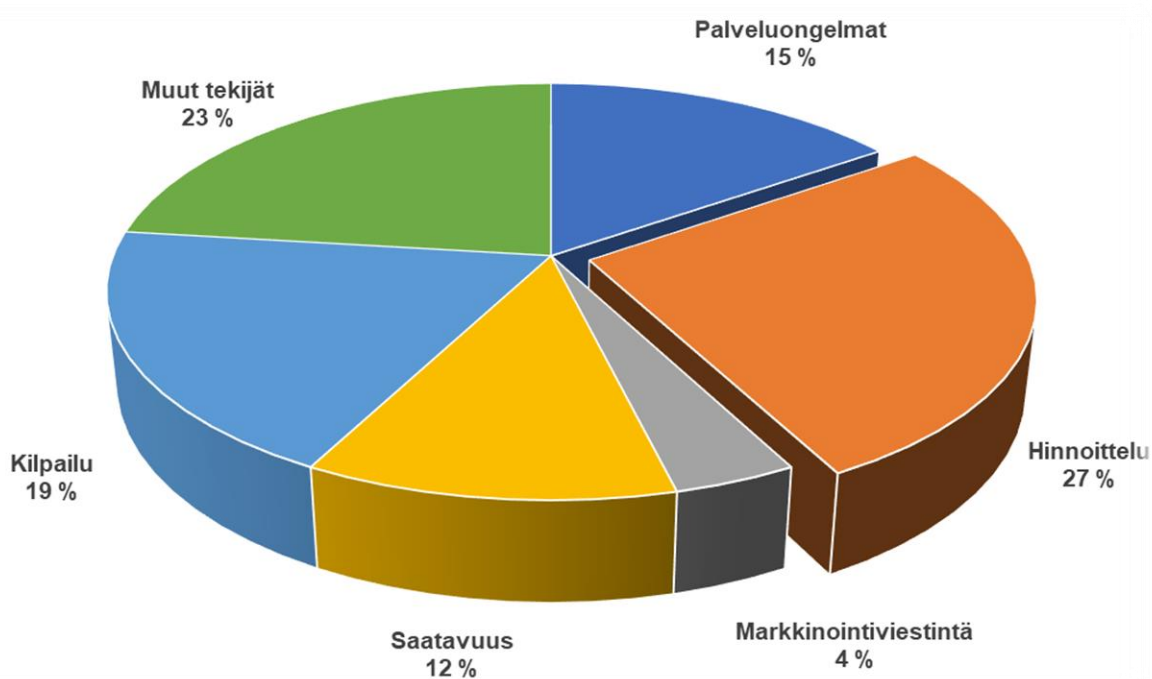
TAULUKKO 3. Asiakkuuden kesto ja pääasiallinen pankki (n=30)

Asiakkuuden Kesto	Pääasiallinen pankki	Pääasiallinen pankki jokin muu	Kaikki
N	14	16	30
	%	%	%
Alle 2 vuotta	7	31	20
2 - 5 vuotta	57	44	50
6 - 10 vuotta	29	13	20
Yli 10 vuotta	7	13	10
Yhteensä	100	100	100

Taulukossa 3 ristiintaulukoituna ovat muuttujat asiakkuuden kesto ja pääasiallinen pankki. Taulukosta nähdään, että ne asiakkaat joiden pääasiallinen pankki on ollut jokin muu, olivat suuremmalla todennäköisyydellä myös lyhyemmän aikaa Pankin X asiakkaina.

4.2.2 Asiakaspoistuman syyt

Tutkimuksessa käytettiin seitsemää eri syykategoriaa asiakaspoistuman syiden luokitteluun. Syyt oli valittu aikaisempien tutkimuksien ja työn teoriaosuuden pohjalta. Niiden mukaan merkittävimpiä asiakaspoistumaan johtaneita syitä olivat palveluongelmat, hinnoittelu, kilpailu, saatavuus, yrityskuva, markkinointiviestintä ja muut tekijät. Tässä tutkimuksessa saatujen tutkimustuloksien perusteella asiakaspoistuman syiksi osoittautuivat hinnoittelu, palveluongelmat, markkinointiviestintä, saatavuus, kilpailu ja muut tekijät. Vastaajista 57%:a mainitsi palveluiden lopettamisen tai pankin vaihdon syyksi useamman kuin yhden tekijän. Hieman yli 13%:a mainitsi kolme syytä. Kuviossa 14 asiakaspoistumaan johtaneet syyt on esitetty sektorikaaviossa.



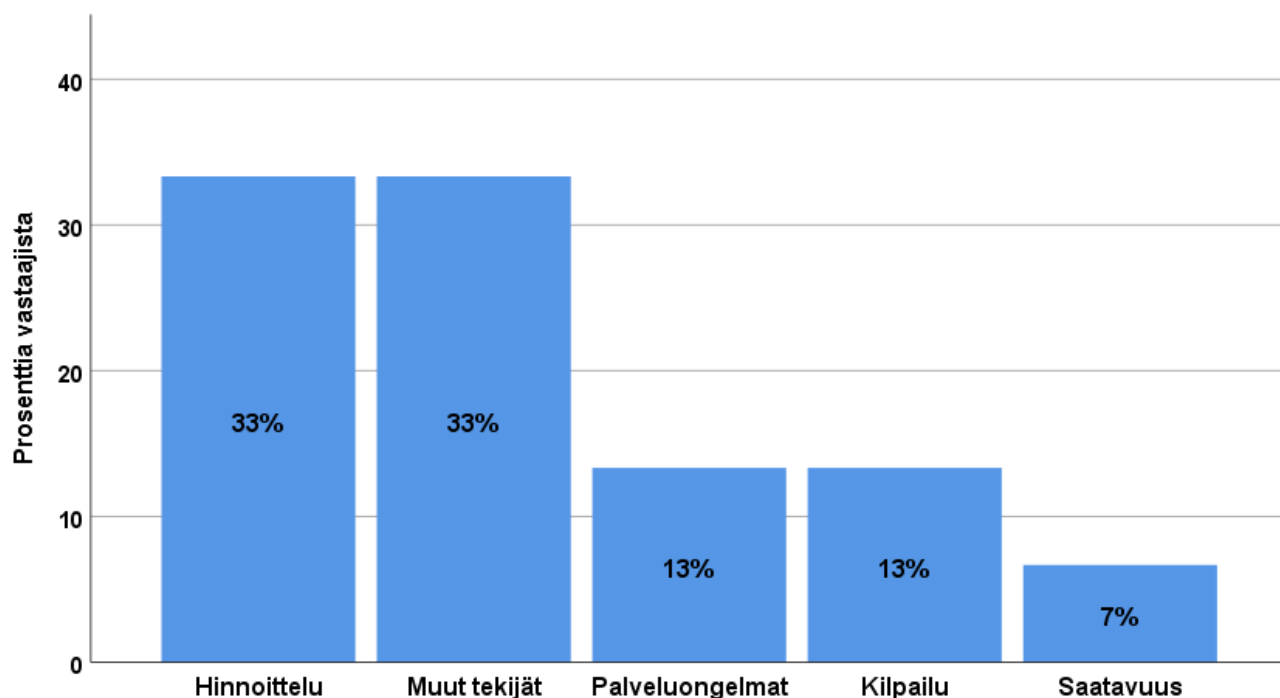
KUVIO 14. Asiakaspoistumaan johtaneet syyt prosentteina (n=30, vastauksia 52)

Kuvion 14 perusteella voidaan todeta, että merkittävin asiakaspoistuman syy oli hinnoittelu. Hinnoittelu mainittiin yhteensä 14 kertaa. Hinnoittelulla tarkoitettiin esimerkiksi palvelumaksuja, tilien korkoja sekä lainamarginaalia. Myös sijoitustuotot luettiin hinnoittelukategoriaan. Toiseksi suurimmaksi tekijäksi osoittautui yllättäen muut tekijät. Muilla tekijöillä tarkoitettiin kielteistä palvelupäätöstä tai tahattomia syitä. Kielteisten palvelupäätöksien osuus oli vähäinen, sillä vain yksi vastaajista ilmoitti sen olleen syynä pankin vaihtoon. Tahattomiin syihin sisältyi asiakkaan asuinpaikkakunnan, työnantajan pankkisuhteen ja parisuhteen muutoksista johtuneet syyt. Tahattomiin syihin sisältyi myös sellaisia vastaajia, joiden palvelun tarve päättyi. Tällöin asiakas oli esimerkiksi avannut tilin säästääkseen remonttia varten, ja kun säästötavoite oli saavutettu, palvelulle ei ollut enää tarvetta. Joissakin tapauksissa säästötili jouduttiin lopettamaan myös äkillisen rahantarpeen vuoksi.

Kilpailu tuli esille 19 prosentissa vastauksista. Kilpailulla tarkoitettiin toisen pankin tarjouksen perusteella tapahtunutta pankinvaihtoa. Myös keskittäminen luettiin mukaan tähän kategoriaan, sillä sitä voidaan pitää eräänlaisena kilpailukeinona. Palveluongelmat asiakaspoistuman syyksi mainitsi 15%:a vastaajista. Palveluongelmiin kuuluivat ongelmat palvelun laadussa, palvelussa tapahtuneet virheet sekä ydinpalveluongelmat. Myös pankin henkilökunnan ja asiakkaan välisten henkilökemioiden toimiminen luettiin mukaan palveluongelmiin. Saatavuuden mainitsi 12%:a vastaajista. Saatavuudella tarkoitettiin pankin sijaintia, henkilökunnan tavoitettavuutta sekä aukioloaikoja. Markkinointiviestinnällä

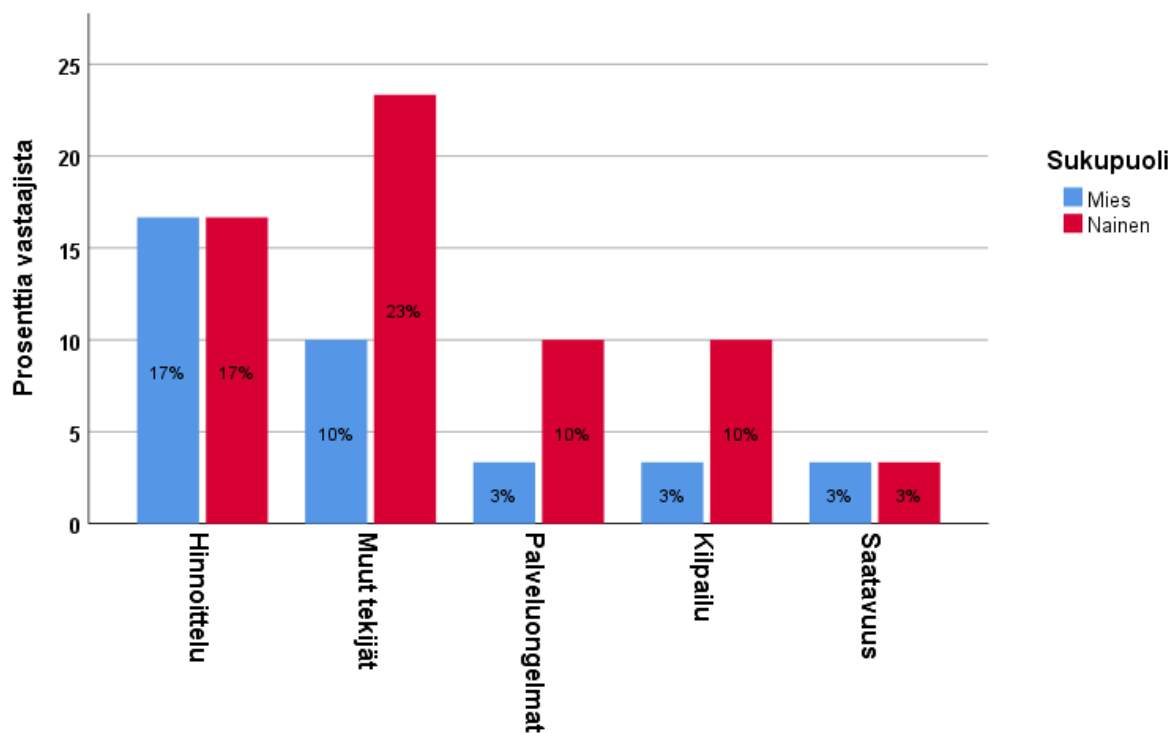
tarkoitettiin esimerkiksi virheellistä mainontaa tai harhaanjohtavaa viestintää. Se keräsi odotuksien mukaisesti melko vähän vastauksia (4%:a).

Tutkimukseen vastanneista kukaan ei maininnut vaihdon syyksi yrityskuvaa. Yrityskuvalla eli imagolla tarkoitettiin arvoja, joita asiakkaat liittävät yritykseen. Koska kukaan ei maininnut pankin yrityskuvaa edes negatiivisessa mielessä, voidaan sen todeta kertovan pankin puhtaasta imagosta ja hyvästä maineesta. Myöskään ennalta määriteltujen syiden lisäksi ei haastatteluissa ilmennyt uusia syitä.



KUVIO 15. Pääasiallinen asiakaspoistumaan johtanut syy (n=30)

Ensisijainen pankin vaihdon ja palveluiden lopettamisen syy oli kuvion 15 mukaan hinnoittelu ja muut tekijät. Lähes 70%:a ensisijaisesti mainituista syistä johtui hinnoittelusta tai muista tekijöistä. Palveluongelmat ja kilpailu nähtiin toiseksi merkittävimpinä syinä. Saatavuuden mainitsi noin 7%:a ensisijaiseksi syyksi. Kukaan vastaajista ei maininnut markkinointiviestintää ensisijaiseksi syyksi.



KUVIO 16. Pääasiallinen asiakaspoistuma sukupuolen mukaan (n=30)

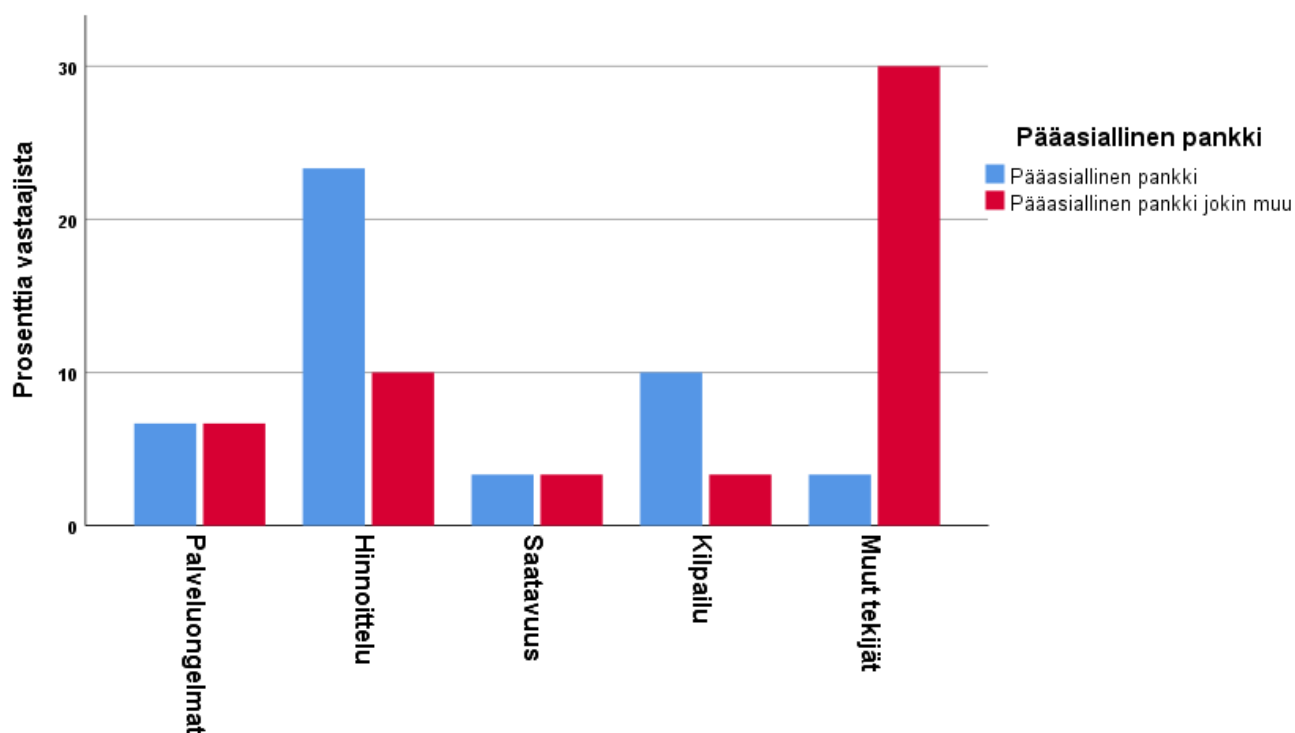
Kuviossa 16 on vertailtu sukupuolen vaikutusta asiakaspoistuman pääasialliseen syyhyn. Kuvioista nähdään, että sukupuolella ei ole ollut merkitystä hinnoittelun tai saatavuuden kannalta, mutta muiden tekijöiden, palveluongelmien ja kilpailun kohdalla naisten osuus verrattuna miehiin on suurempi. Tätä selittää osittain naisten suurempi osuus nettonäytteessä, joten sukupuolten välisiä eroja ei voida varmuudella osoittaa todeksi.

Tutkimuksessa suoritettiin ristiintaulukointi myös pääasiallisen asiakaspoistuman ja muuttujien ikä, koulutus sekä elämäntilanne välillä. Ristiintaulukointien tulokset on esitetty liitteissä 2, 3 ja 4. Tutkimuksen nettonäytteen koon ollessa vain 30 vastaajaa jakautuivat vastaukset näiden muuttujien kohdalla useampaan eri luokkaan. Tämän vuoksi iän, koulutuksen tai elämäntilanteen vaikutusta pääasialliseen asiakaspoistumaan on vaikea arvioida.

Liitteessä 2 on havainnollistettu pääasiallisen asiakaspoistuman ja iän ristiintaulukoinnin tulokset. Siitä voidaan havaita, että hinnoittelu on ollut etenkin nuorien asiakkaiden kohdalla merkittävä syy pankin vaihtoon. Saatavuudella puolestaan vaikuttaisi olevan enemmän merkitystä vanhemmille ihmisille, sillä kukaan alle 70-vuotias ei kokenut saatavuutta asiakaspoistuman pääasialliseksi syyksi. Tätä voidaan selittää, sillä että vanhemmat ihmiset käyvät useammin pankkikonttorissa asioimassa, kun taas nuoret hoitavat pankkiasioita enemmän verkossa.

Liitteessä 3 on havainnollistettu pääasiallisen asiakaspoistuman ja koulutuksen ristiintaulukoinnin tulokset. Suurimpana yksityiskohtana siinä voidaan havainta ammatillisen koulutuksen ja hinnoittelun välinen yhteys. Sen mukaan suurin osa hinnoittelun pääasialliseksi asiakaspoistuman syyksi maininneista olivat ammatillisen koulutuksen käyneitä henkilöitä. Tätä selittää osittain ammatillisen koulutuksen käyneiden suuri osuus nettonäytteestä.

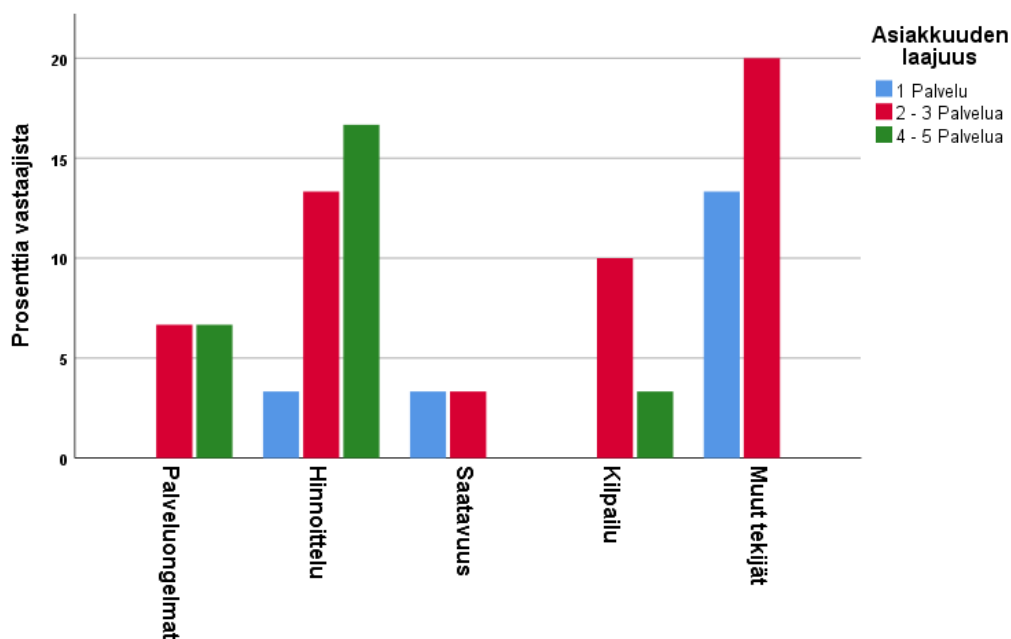
Pääasiallisen asiakaspoistuman ja elämäntilanteen ristiintaulukoinnin tulokset on havainnollistettu liitteessä 4. Liitteestä nähdään, että kokoaikatoissa käyville merkittävin syy oli hinnoittelu. Myös opiskelijoille merkittävin syy oli hinnoittelu. Saatavuudella näyttäisi olevan merkitystä vain eläkeläisille. Tämä vahvistaa aikaisemmin muuttujan ikä kohdalla tehtyjä päätelmiä.



KUVIO 17. Pääasiallinen asiakaspoistuma pääasiallisen pankin mukaan (n=30)

Kuvion 17 avulla voidaan selittää muiden tekijöiden suurta osuutta, sillä suurin osa muun tekijän tai tahattomaan syyn takia lähteneistä olivat jonkin toisen pankin pääasiallisia asiakkaita. Pankin X pääasiallisille asiakkaille suurin syy vaihtaa pankkia oli hinnoittelu. 23%:a hinnoittelun takia lähteneistä oli pääasiallisia asiakkaita.

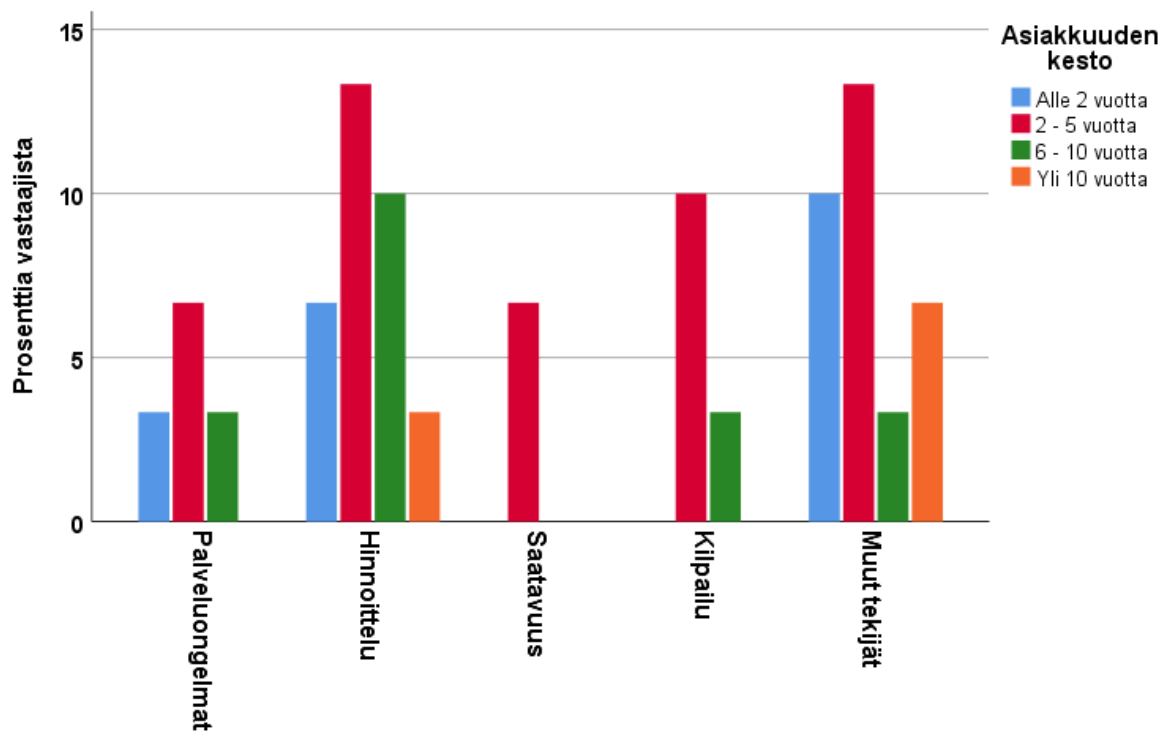
Myös kilpailu muiden välillä nähtiin merkittävänä tekijänä, sillä kymmenesosa pääasiallisista asiakkaista lähti sen vuoksi. Palveluongelmat ja saatavuus jakautuivat tasan pääasiallisten ja ei pääasiallisten asiakkaiden välillä.



KUVIO 18. Pääasiallinen asiakaspoistuma asiakkuuden laajuuden mukaan (n=30)

Kuvion 18 mukaan yhden palvelun omaavat asiakkaat ovat lähteneet lähinnä muiden tekijöiden eli tahattoman syyn seurauksena. Aikaisemmin asiakkuuden laajuutta analysoitaessa todettiin, että yhden palvelun omaavilla asiakkailla oli käytössään yleensä yksittäinen tili, jonka he sitten lopettivat tarpeettomuuteen tai äkilliseen rahantarpeeseen vedoten.

2 – 3 palvelua omaavat asiakkaat lähtivät myös useimmiten tahattomaan syyhyn vedoten. Heille hinnoittelu oli toiseksi merkittävin syy vaihtaa pankkia ja kilpailu kolmanneksi merkittävin syy. 4 – 5 palvelua omaavat asiakkaat lähtivät lähinnä hinnoittelun vuoksi. He olivat tyytymättömiä etenkin palvelumaksuihin sekä lainamarginaaliin.



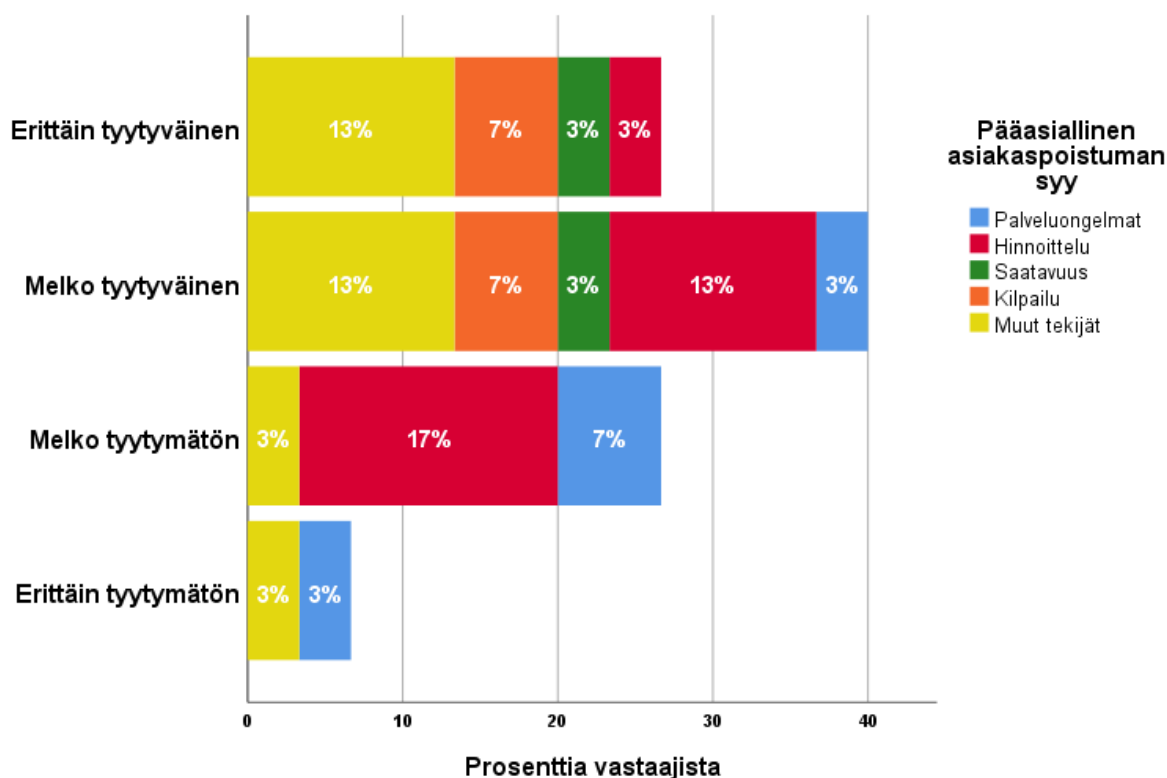
KUVIO 19. Pääasiallinen asiakaspoistuma asiakkuuden keston mukaan (n=30)

Alle 2 vuotta kestäneet asiakkuudet päättyivät kuvion 19 mukaan muiden tekijöiden, hinnoittelun ja palveluongelmien vuoksi. 2 – 5 vuotta kestäneet asiakkuudet jakoutuivat melko tasaisesti kaikkiin kategorioihin. Heille kuitenkin hinnoittelu ja muut tekijät olivat merkittävimpiä syitä. Saatavuus kategoriaan kuului vain 2 – 5 vuotta kestäneitä asiakkuuksia.

6 – 10 vuotta kestäneet asiakkuudet päättyivät lähinnä hinnoittelun seurauksena. Palveluongelmat, kilpailu ja muut tekijät vaikuttivat myös 6 -10 vuotta kestäneiden asiakkuuksien päättymiseen. Yli 10 vuotta kestäneiden asiakkuuksien poistuman syynä oli usein tahaton syy tai hinnoittelu.

4.2.3 Mielikuva toimeksiantaja pankista

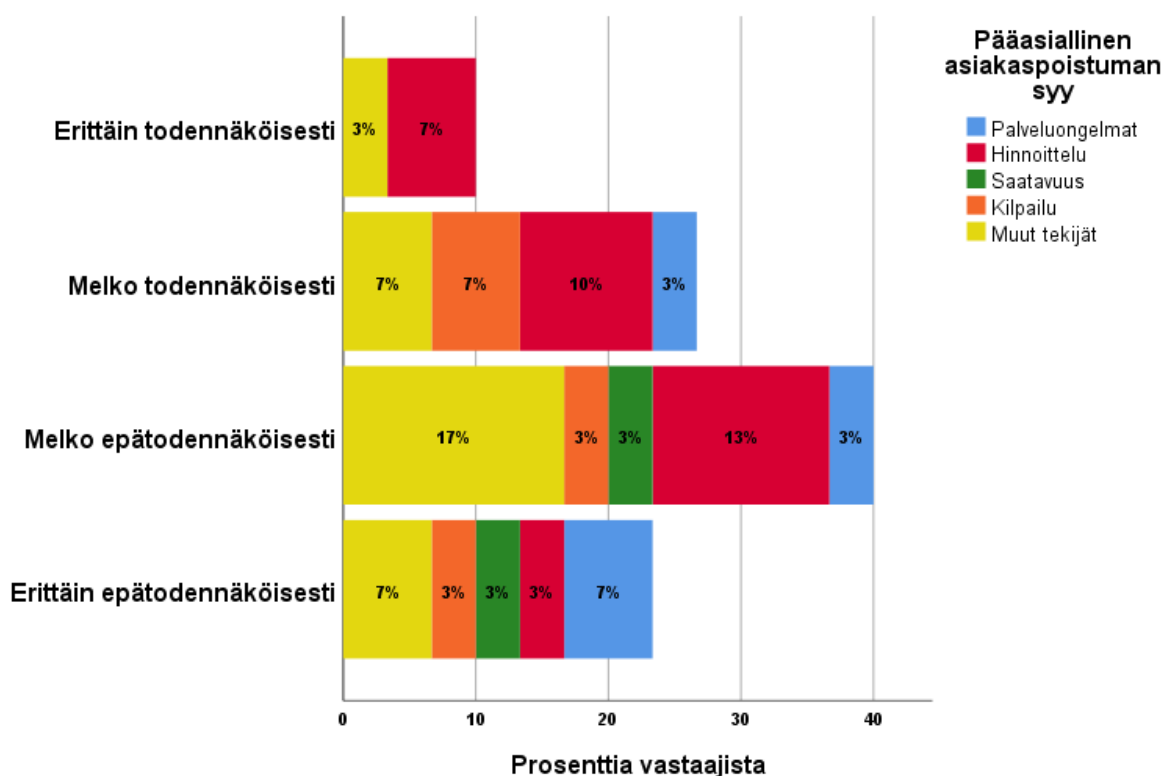
Haastattelulomakkeen viimeisen osion perusteella saadut tulokset pyrkivät vastaamaan tutkimuksen osatavoitteisiin. Vastaajien mielikuvaa Pankista X ja paalaamishalukkuutta mitattiin neljäportaisella Likertin asteikolla. Vastaukset on esitetty pinotun poikkileikkauksuvion avulla. Kuviossa 20 on havainnollistettu vastauksia kysymykseen, millainen mielikuva teille jäi Pankista X.



KUVIO 20. Pääasiallisen asiakaspoistuman vaikutus mielikuvaan (n=30)

Kuviosta 20 nähdään, että tyytyväisimpiä Pankkiin X olivat vastaajat, jotka olivat lähteneet muiden tekijöiden tai kilpailun vuoksi. Saatavuuden takia lähteneet olivat myös erittäin tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä. Osa hinnoittelun takia lähteneistä oli myös melko tyytyväisiä. Melko tyytymättömiä olivat vastaajat, jotka olivat lähteneet hinnoittelun ja palveluongelmien takia. Erittäin tyytymättömiä olivat vastaajat, jotka olivat lähteneet palveluongelmien tai avioeron takia. Jälkimmäisessä tapauksessa vastaaja mainitsi myös palveluvirheen vaikuttaneen lähtemispäätökseen. Likertin asteikolta jätettiin tarkoituksella viides vaihtoehto, en osaa sanoa pois, jotta vastaajien kannanotto tulisi esille. Tämän vuoksi neutraalit mielipiteet jakautuivat pääsääntöisesti melko tyytyväinen ja melko tyytymätön kategorioihin.

Erittäin tyytyväisiä vastaajista oli 26,7 prosenttia, melko tyytyväisiä 40 prosenttia, melko tyytymättömiä 26,7 prosenttia ja erittäin tyytymättömiä 6,7 prosenttia. Vastaajien mielikuvan perusteella laskettu mediaani ja moodi Pankista X saivat arvon 3. Aritmeettinen keskiarvo oli 2,87. Yleinen mielikuva oli melko tyytyväinen. Mielikuvan keskihajonta oli 0,9, joten vastaukset poikkesivat keskiarvosta hieman. Kuviossa 21 on havainnollistettu vastauksia kysymykseen, voisitteko kuvitella palaavanne Pankin X asiakkaaksi tulevaisuudessa?



KUVIO 21. Pääasiallisen asiakaspoistuman vaikutus palaamishalukkuuteen (n=30)

Kuvion 21 mukaan erittäin todennäköisesti palaisivat vastaajat, jotka lähtivät hinnoittelun tai muiden tekijöiden vuoksi. Kategoriassa melko todennäköisesti suurimpia palaamispäätökseen vaikuttaneita tekijöitä olivat hinnoittelu, kilpailu ja muut tekijät. Melko epätodennäköisesti palaisivat asiakkaat, jotka olivat lähteneet muun tekijän tai hinnoittelun vuoksi. Erittäin epätodennäköisesti palaisivat asiakkaat, jotka olivat lähteneet palveluongelmien tai muun tekijän vuoksi. Kuvioista nähdään, että vastausvaihtoehdot jakautuvat melko epätasaisesti, mutta voidaan kuitenkin todeta, että hinnoittelun tai kilpailun vuoksi lähteneet palaisivat todennäköisemmin kuin muiden tekijöiden tai palveluongelmien takia lähteneet.

Erittäin todennäköisesti Pankin X asiakkaaksi palaisi 23,3 prosenttia vastaajista ja melko todennäköisesti 40 prosenttia vastaajista. Melko epätodennäköisesti palaisi 26,7 prosenttia ja erittäin epätodennäköisesti 10 prosenttia vastaajista. Vastaajien palaamishalukkuuden perusteella laskettu mediaani ja moodi saivat arvon 2. Aritmeettinen keskiarvo oli 2,23. Näin ollen lähteneet asiakkaat voisivat kuvitella palaavansa melko epätodennäköisesti. Palaamishalukkuuden keskihajonta oli 0,935, joten vastaukset poikkesivat enemmän keskiarvosta kuin mielikuvan kohdalla.

Tutkimuksessa havaittiin myös, että vastaajat, jotka olivat erittäin tai melko tyytyväisiä Pankkiin X voisivat palata melko todennäköisesti pankin asiakkaiksi tulevaisuudessa. Erittäin tyytymättömät vastaajat puolestaan palaavat melko epätodennäköisesti pankin asiakkaiksi.

4.2.4 Avoimet vastaukset

Haastattelulomakkeen toisessa ja kolmannessa osiossa oli strukturoitujen kysymyksien lisäksi avoimia kysymyksiä vastauksien täydentämiseksi. Avoimet vastaukset on luokiteltu asiakaspoistuman syiden, mielikuvan ja palaamishalukkuuden mukaan liitteessä 5. Avoimet vastaukset sisälsivät lähinnä perusteluja, miksi vastaaja oli päätenyt kyseiseen ratkaisuun. Vastaukset konkretisoivat mielikuvan syntyä ja niitä tekijöitä, joilla on vaikutusta palaamishalukkuuteen.

”Pankin maksupainike puuttui monilta verkkosivuilta, joten en päässyt maksamaan, oli pakko vaihtaa.”

”Kortin tulo kesti niin kauheen kauan. Luvattiin pikatoimitus, ja ei tullut mitään pikatoimitusta korttiin. Totesin, että en tarvitse Pankin X palveluita siinä kohtaan, kun lupauksia ei pidetä.”

”Palveluun olin tosi tyytyväinen, siihen että oli kalliimpi niin en ollut tyytyväinen.”

”Ihan hyvä palvelu, palvelumaksujen määrään olin tyytymätön.”

”Olen kustannustietoinen, joten kustannukset vaikuttavat palaamispäätökseen. Ihmisläheisyys vaikuttaa myös.”

”Jos muutan lähelle pankkia, niin harkitsisin palaamista.”

Avoimien vastauksien perusteella palveluongelmat, palvelussa tapahtuneet virheet ja palvelumaksut aiheuttivat vastaajissa tyytymättömyyttä. Avoimien vastauksien voitiin todeta vahvistavan kvantitatiivisessa tutkimuksessa saatuja tuloksia. Palaamispäätökseen

eniten vaikuttivat hinnoittelu, alhaisemmat palvelumaksut, paremman tarjouksen saaminen sekä pankin sijainti. Haastattelun lopussa vapaata palautetta antaneet vastaajat olivat enimmäkseen tyytyväisiä pankin palveluihin. Kiitosta keräsivät etenkin asiakasläheisyys ja yksilöllinen palvelu.

Avoimet vastaukset auttoivat ennen kaikkea ymmärtämään paremmin asiakaspoistumaan johtaneita syitä. Lisäksi ne antoivat myös uusia näkökulmia ongelmien lähestymiseen. Tutkimuksen kannalta tärkeää oli myös se, että lähtemispäätöksen taustalla vaikuttaneet syyt saatiin kaikki tuotua esille. Avoimien vastauksien avulla vastaajien käyttäytymistä voidaan myös analysoida paremmin.

4.3 Johtopäätökset

Asiakaspoistuman teoriaosuudessa esiteltiin seitsemän syytä, jotka olivat aiheuttaneet asiakaspoistumia aikaisemmissa tutkimuksissa. Asiakaspoistumia Pankissa X aiheuttivat kilpailu, hinnoittelu, muut tekijät, palveluongelmat, saatavuus ja markkinointiviestintä.

Pääasiallisia asiakaspoistuman syitä olivat kaikki edellä mainitut paitsi markkinointiviestintä. Merkittävimpiä tekijöitä olivat hinnoittelu, muut tekijät, kilpailu ja palveluongelmat. Teoriaosuudessa esitellyistä syistä asiakaspoistumia aiheuttivat kaikki muut paitsi yrityskuva. Johtopäätöksiä on tehty vertailemalla tutkimustuloksia tutkimuksessa kerättyihin tausta- ja asiakastietoihin sekä mielipidemittauksessa saatuihin vastauksiin. Johtopäätöksissä on hyödynnetty myös avoimia vastauksia.

Ristiintaulukointien perusteella tehtyjä johtopäätöksiä voidaan pitää suuntaa antavina, sillä kuten aikaisemmin todettiin tutkimustulokset pohjautuvat harkinnanvaraiseen ja kooltaan pieneen näytteeseen, mikä heikentää tuloksien yleistettävyyttä. Tutkimustulokset on esitelty kootusti taulukossa 4.

TAULUKKO 4. Yhteenveto tutkimustuloksista (n=30, vastauksia 52)

Asiakaspoistuman syy	Prosenttia vastaajista (n=30, vastauksia 52)	Syytä selittävät tekijät	Mielikuva (ka)	Palaamishalukkuus (ka)
Hinnoittelu	27 %	"Palvelumaksut olivat liian korkeat" "Talletuskorko oli huono"	2,60	2,60
Muut tekijät	23 %	"Työpaikkani tili siirtyi toiseen pankkiin" "En viitsinyt roikuttaa tyhjää tiliä siellä"	3,10	2,20
Kilpailu	19 %	"Sain paremman tarjouksen toisesta pankista" "Keskitin raha-asiani pääasialliseen pankkiini"	3,50	2,25
Palveluongelmat	15 %	"Kortin tulo kesti niin kauheen kauan" "ei pyydetty kertaakaan neuvottelemaan"	2,00	1,75
Saatavuus	12 %	"Pankin sijainti oli huono" "Uusi pankki sijaitsee lähempänä"	3,50	1,50
Markkinointiviestintä	4 %	"Pankin olisi pitänyt kutsua neuvotteluun" "Mua johdettiin harhaan"		

4 = erittäin tyytyväinen/todennäköisesti 3 = melko tyytyväinen/todennäköisesti 2 = melko tyytymätön/epätodennäköisesti
1 = erittäin tyytymätön/epätodennäköisesti

Tutkimuksessa selvisi, että merkittävin asiakaspoistumia aiheuttanut tekijä oli hinnoittelu. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset tukevat aiempia tutkimuksia, joiden mukaan hinnoittelu nähdään merkittävänä syynä pankin asiakaspoistumaan (Colgate & Hedge 2001, 201-212; Gerrard & Cunningham 2004, 215-223). Hintaherkimmäksi ryhmäksi osoittautuivat nuoret. Tutkimustuloksien ja avoimien vastauksien perusteella voidaan todeta, että nuoret perustelivat hinnoittelun valitsemista lähinnä liian suurilla palvelumaksuilla. Myös Clemesin ym. (2010, 537) tutkimuksessa todettiin, että nuoret ovat todennäköisin ikäryhmä, joka vaihtaa pankkia edullisempien hintojen takia. Tässä tutkimuksessa 31-43-vuotiaat olivat toiseksi suurin ryhmä, joka oli lähtenyt hinnoittelun seurauksena. He mainitsivat palvelumaksujen lisäksi korkomarginaalin vaikuttaneen lähtemispäätökseen.

Tutkimuksessa havaittiin, että palveluiden hinnoittelu ei vaikuttanut asiakaspoistumaan eri tavalla mies- ja naisvastaajien kohdalla. Ammatillisen koulutuksen käyneet ja kokoaikatyössä olevat osoittautuivat puolestaan hintaherkiksi. Selkeitä johtopäätöksiä heidän suhteensa ei kuitenkaan voida tehdä, sillä tutkimuksen näytekokoo oli pieni ja heidän osuutensa nettonäytteestä oli suuri verrattuna muihin ryhmiin. Pääasiallisen pankin suhteen voidaan sen sijaan todeta, että pääasialliset asiakkaat olivat herkempiä hinnoittelun suhteen kuin ei pääasialliset asiakkaat. Myös laajemmat 4 – 5 palvelun asiakkuudet päättyivät todennäköisemmin hinnoitteluun kuin 2 – 3 palvelun tai 1 palvelun asiakkuudet, vaikka tutkimuksessa 2 – 3 palvelun asiakkuudet olivat suurin ryhmä. Asiakkuuden keston perusteella voidaan myös todeta, että lyhyemmät asiakkuudet ovat hinnoittelulle herkempiä kuin kauemmin kestäneet.

Hinnoittelun pääasialliseksi asiakaspoistuman syyksi vastanneista suurin osa oli melko tyytymättömiä Pankkiin X. Negatiivisen mielikuvaan syntyyn vaikuttivat etenkin palvelumaksujen suuruus ja määrätymisperuste. Huono talletuskorko ei sen sijaan vaikuttanut mielikuvaan yhtä negatiivisesti. Hinnoittelun syyksi maininneista osa olisi myös melko epätodennäköisesti palaamassa pankin asiakkaaksi. Avoimien vastauksien perusteella palaamishalukkuuteen vaikuttaisivat eniten hyvän tarjouksen saaminen ja palveluiden hinnoittelu. Myös korkotasolla voitiin todeta olevan vaikutusta palaamishalukkuuteen.

Toiseksi merkittävin asiakaspoistumia aiheuttanut syy oli muut tekijät, johon kuuluivat tahattomat syyt ja kielteinen palvelupäätös. Tutkimukseen vastanneista vain yksi oli lähtenyt kielteisen palvelupäätöksen seurauksena, joten muut tekijät sisälsivät tahattoman syyn takia lähteneitä asiakkaita. Tahattomista syistä yleisimpiä olivat rahan tarve, palvelun toteaminen tarpeettomaksi ja muutto. Tämän tutkimuksen tuloksia muiden tekijöiden

osalta tukevat Luodon (2010, 31) tutkimustulokset, joiden mukaan muutto osoittautui yhdeksi merkittäväksi asiakasmenetyksien syyksi.

Muita tekijöitä ei voitu selittää demografisin perustein. Pääasiallisen pankin kohdalla kuitenkin havaittiin, että ei pääasialliset asiakkaat olivat suurin osa lähteneet muihin tekijöihin vedoten. Myös 1 palvelun omaavat asiakkaat olivat lähteneet lähinnä muiden tekijöiden takia. Kukaan 4 – 5 palvelua omannut asiakas ei lähtenyt muun tekijän takia. Muiden tekijöiden takia alle 5 vuotta kestäneet asiakkuudet päättyivät todennäköisemmin kuin yli 5 vuotta kestäneiden.

Muiden tekijöiden takia lähteneistä suurin osa oli joko erittäin tai melko tyytyväisiä Pankkiin X, mutta palaisi asiakkaaksi melko epätodennäköisesti pankin asiakkaaksi tulevaisuudessa. Tätä voidaan selittää sillä, että muiden tekijöiden takia lähteneistä huomattava osa oli jonkin muun pankin pääasiallisia asiakkaita ja palvelut toimeksiantaja pankissa oli irtisanottu joko tarpeettomina tai rahan tarpeen vuoksi. Lisäksi avoimien vastauksien perusteella iäkkäät vastaajat kokivat, että palaaminen on epätodennäköistä.

Kolmanneksi merkittävämmäksi syyksi osoittautui kilpailu muiden pankkien välillä. Leen ym. (2007, 152) mukaan hinnoittelu ja kilpailu selittivät 32%:a vastaajien pankin vaihdoista. Tässä tutkimuksessa hinnoittelu ja kilpailu selittivät 46%:a pääasiallisista asiakaspoistumista eli hieman enemmän kuin Leen ym. (2007, 152) tutkimustulokset. Tämän tutkimuksen mukaan nuoret vaikuttaisivat olevan hieman aktiivisempia kilpailuttamaan pankkeja kuin vanhemmat asiakkaat. Myös kokoikätyössä olevat ja opiskelijat olivat lähteneet todennäköisemmin kilpailun vuoksi kuin eläkeläiset.

Kilpailun merkittävimäksi syyksi vastanneet olivat suurin osa Pankki X:n pääasiallisia asiakkaita, ja heillä oli kaikilla käytössään 2 – 5 palvelua. Kaikilla kilpailun takia lähteneillä oli käytössään vähintään kaksi palvelua, ja he olivat ehdineet olla Pankki X:n asiakkaina 2 – 10 vuotta. He olivat myös erittäin tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä pankkiin kokonaisuutena. Toisen pankin parempi tarjous oli kuitenkin saanut heidät vaihtamaan pankkia. Avoimien vastauksien perusteella ilmeni, että osa heistä olisi valmis palaamaan paremman tarjouksen perässä takaisin. Kilpailun takia lähteneitä voidaan pitää myös hintaherkkänä ryhmänä.

Toisin kuin Keaveneyn (1995, 71-82) tutkimuksessa, tässä tutkimuksessa palveluongelmat osoittautuivat vasta neljänneksi merkittävimäksi syyksi. Tämän tutkimuksen mukaan naiset vaikuttaisivat olevan herkempiä palveluongelmille kuin miehet, vaikka naisia oli tilastollisesti enemmän. Tätä johtopäätöstä tukevat myös avoimet vastaukset, jotka osoittivat, että naiset suhtautuivat palveluongelmiin kielteisemmin kuin miehet. Sukupuolen lisäksi myös iällä voitiin todeta olevan hieman merkitystä siihen,

kuinka merkittävänä palveluongelmat koetaan. Tutkimustuloksien mukaan nuoret lähtevät vanhempia asiakkaita todennäköisemmin palveluongelmien takia.

Palveluongelmien takia lähteneillä oli käytössään 2 – 5 palvelua, mutta heidän asiakkuutensa olivat lyhyempi kestoisia kuin kilpailun takia lähteneillä. Myös mielikuva oli negatiivisempi kuin muiden tekijöiden tai kilpailun takia lähteneillä. Palveluongelmat vaikuttivat negatiivisesti lisäksi palaamishalukkuuden todennäköisyyteen. Suurin osa palveluongelmien takia lähteneistä palaisi erittäin epätodennäköisesti.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat saatavuuden osalta linjassa Clemesin ym. (2010, 533-536) tutkimustuloksien kanssa, joiden mukaan saatavuudella, kuten pankkikonttorin sijainnilla on merkitystä etenkin vanhemmille ihmisille. Tässä tutkimuksessa saatavuuden merkittävimäksi syyksi mainitsivat 12%:a vastaajista, heistä kaikki olivat yli 70-vuotiaita ja eläkkeellä. Myös avoimet vastaukset osoittavat, että pankkikonttorin sijainnilla oli merkitystä iäkkäämmille vastaajille. Saatavuuden pääasialliseksi asiakaspoistuman syyksi maininneet olivat kuitenkin melko tai erittäin tyytyväisiä toimeksiantaja pankkiin, vaikkakin palaisivat pankin asiakkaiksi melko tai epätodennäköisesti. Parempi sijainti vaikuttaisi heidän palaamispäätökseensä.

Markkinointiviestinnän asiakaspoistumaan syyksi maininneita oli tässä tutkimuksessa neljä prosenttia. Osuutta voidaan pitää ennakko-odotuksien mukaisena, sillä Gerrardin ja Cunninghamin (2004, 219) tutkimuksessa markkinointiviestinnän osuus yksittäisistä syistä jäi alle kahteen prosenttiin. Mitään kvantitatiivisia johtopäätöksiä markkinointiviestinnänsuhteen on hankala tehdä, sillä sitä ei mainittu kertaakaan pääasiallisena asiakaspoistuman syynä ja sen osuus koko nettonäytteestä oli häviävän pieni. Avoimien vastauksien perusteella voidaan todeta, että markkinointiviestinnässä tapahtuneet virheet aiheuttivat tyytymättömyyttä pankkia kohtaan, mutta eivät siinä määrin, että se olisi johtanut yksinään asiakaspoistumaan.

Tässä tutkimuksessa 57 prosenttia vastaajista olivat sitä mieltä, että asiakaspoistumaan vaikutti useampi kuin yksi syy. Keaveneyn (1995, 78) tutkimuksessa 55 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että lähdön taustalla oli useampi syy. Myös Gerrardin ja Cunninghamin (2004, 215) tutkimuksessa jopa 75%:a asiakaspoistumista johtui useammasta kuin yhdestä syystä. Tässä tutkimuksessa saadut tulokset asettuivat edellä mainittujen tutkimustuloksien väliin. Näin ollen voidaan todeta, että asiakaspoistuman syynä on edelleen usein useampi kuin yksi tekijä.

4.4 Kehitysehdotukset

Opinnäytetyön teoriaosuudessa esille tuodut segmentoinnin osa-alueet, CRM ja CLV ovat edelleen tärkeitä työkaluja asiakkuuksien jalostamisessa, ja niiden arvon määrittämisessä. Näiden prosessien rinnalle olisi kuitenkin hyvä tuoda myös kehittyneempiä työkaluja, joiden avulla asiakaspoistumien analysointi olisi mahdollista. Asiakkaiden segmentoinnin ohella on tärkeää opetella tunnistamaan myös ne asiakkaat, jotka ovat vaarassa lähteä. Näiden asiakkaiden tunnistamista helpottavat analytiikkaan ja tekoälyyn pohjautuvat työkalut. Ne mahdollistaisivat suuren asiakasdata määrän käsittelyn, minkä pohjalta on mahdollista luoda ennakoivia malleja. Kun lähtökuopissa olevat asiakkaat on tunnistettu, tulisi heihin kohdistaa juuri kyseistä asiakassegmenttiä varten suunniteltuja markkinointitoimenpiteitä. Täten pankki pystyisi ehkäisemään asiakaspoistumia ja parantamaan kannattavuutta.

Työn empiirisessä osuudessa havaittiin, että hinnoittelu oli aiheuttanut Pankki X:lle eniten asiakaspoistumia. Hinnoittelusta aiheutuvien asiakaspoistumien ehkäisemiseksi pankin tulisi kehittää hinnoittelustrategia, jonka avulla kannattavimmat asiakkuudet saataisiin säilytettyä. Uuden hinnoittelustrategian tulisi myös lisätä vaihtamisen esteitä, jotta asiakkaita ei menetettäisi kevein perustein tai paremman tarjouksen vuoksi kilpaileville pankeille.

4.5 Tutkimuksen luotettavuus

Vehkalahden (2008, 40) mukaan mittauksen luotettavuuteen ja laatuun vaikuttavat muun muassa sisällölliset, tilastolliset, kielelliset sekä tekniset seikat. Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti kertoo, mitataanko oikeita asioita ja reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti mitataan ja ovatko mittaustulokset toistettavissa. Validiteetti ja reliabiliteetti muodostavat Vilkan (2007, 152) mukaan yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden. Tutkimuksen validiteettia voidaan parantaa esimerkiksi triangulaatiolla ja reliabiliteettia tutkimuksen tarkkuutta lisäämällä. Tutkimuksen tarkkuutta voidaan arvioida esimerkiksi vastausprosentin ja kadon avulla, jotka ilmaisevat myös tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa on otettu huomioon myös tutkimuksen eettiset tekijät.

4.5.1 Validiteetti

Validiteetti on Vehkalahden (2008, 41) mukaan tutkittavan ilmiön sisällöllinen kysymys, joten sitä voidaan lähestyä vain osittain tilastollisesti. Validiteetti on kuitenkin mittauksen luotettavuuden kannalta ensisijainen peruste, sillä jos mitataan väärää asiaa, ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan validiteetilla tarkoitetaan ensisijaisesti tutkimuksen pätevyyttä, ja tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli tarkoitus mitata. Validiteettia voidaan arvioida esimerkiksi sisäisen- ja ulkoisen validiteetin avulla.

Sisäistä validiteettia pyrittiin parantamaan dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkasti, ja kirjaamalla tutkimuksen vaiheet sitä mukaa ylös, kun tutkimus eteni. Tutkimuksessa käytetyt käsitteet määriteltiin ja johdettiin teoriaan pohjautuen, jonka voidaan todeta parantaneen myös tutkimuksen sisäistä validiutta. Lisäksi aineiston tuottamisen olosuhteet ja haastattelulomakkeessa käytetyt luokitteluperusteet on pyritty kertomaan mahdollisimman tarkasti tutkimuksen toteuttamista käsitelleessä kappaleessa.

Tutkimuksessa käytettyjen mittarien ja lomakkeen validius pyrittiin varmistamaan huolellisella testaamisella, sillä useimmiten tutkimuksessa käytetyt mittarit aiheuttavat juuri virheitä tuloksiin. Mittarit suunniteltiin teorian pohjalta, ja niiden toimivuus varmistettiin, jolloin mittareihin pystyttiin tekemään vielä tarpeelliset muutokset ennen varsinaisten haastatteluiden aloittamista. Kysymysasteikkojen toimivuus pyrittiin varmistamaan siten, että strukturoitujen vastausvaihtoehtojen lisäksi useissa kysymyksissä oli myös avoin vaihtoehto. Mieliä pidettä mitattaessa kysymysasteikoksi valittiin puolestaan Likertin asteikko, jota voidaan pitää juuri mieliä pidemittaukseen soveltuvana.

Ulkoinen validiteetti liittyy tutkimuksessa saatujen tuloksien yleistettävyyteen. Koska tutkimuksessa käytettiin otantamenetelmänä harkinnanvaraista näytettä, ei sitä voida pitää täysin perusjoukkoa edustavana. Edustavuuteen vaikutti myös se, että tilastoyksiköt poimittiin harkinnanvaraisesti näytteeseen, jolloin kaikilla kehikkoperusjoukon yksiköillä ei ollut yhtä suuri todennäköisyys tulla valituksi. Lisäksi näytteen pienen koon voidaan todeta heikentäneen tutkimustuloksien yleistettävyyttä. Yleistettävyyden on huono etenkin niiden ristiintaulukointien osalta, jotka sisälsivät useita luokkia. Tämän tutkimuksen nettonäytettä voidaan pitää perusjoukkoa heikosti edustavana, vaikka siinä olisikin havaittavissa samoja ominaisuuksia kuin perusjoukossa.

Tutkimuksessa mitattiin oikeita asioita, joiden avulla pystyttiin kartoittamaan tutkimusaihetta ja antamaan selityksien avulla perusteltua lisätietoa aiheesta sekä sen taustalla vaikuttaneista syistä. Tutkimus lisäsi myös tietoisuutta aiheesta. Näin ollen

tutkimusta voidaan pitää pätevänä, sillä tutkimuksen sisäinen validiteetti oli hyvällä tasolla, vaikka ulkoista validiteettia heikensikin harkinnanvaraisen näytteen käyttäminen ja näytteen pieni koko.

4.5.2 Reliabiliteetti

Validiteetin lisäksi mittaus tulisi saada reliabiliteetiltaan mahdollisimman hyvälle tasolle. Reliabiliteetti onkin Vehkalahden (2008, 41) mukaan sitä parempi, mitä vähemmän siihen sisältyy mittausvirhettä. Hirsjärven ym. (2009, 231) ja Vilkan (2007, 149) mukaan reliabiliteetti arvioi mittaustulosten toistettavuutta ja tutkimustulosten pysyvyyttä mittauksien välillä. Heidän mukaansa myös tilastoyksikköjen huolellinen syöttäminen sekä perusjoukon edustavuus vaikuttavat tutkimuksen reliabiliteettiin.

Tutkimuksen reliabiliteetti voidaan Hirsjärven ym. (2009, 231) mukaan todeta esimerkiksi, jos kaksi tutkijaa päätyvät samanlaisiin tuloksiin. Tässä tutkimuksessa tutkimusaineiston keräsi yksi tutkija. Koska jokaisen vastaajan kohdalla käytettiin samaa aineiston keruuseen suunniteltua haastattelulomaketta, voidaan olettaa, että toinenkin tutkija saisi samalla lomakkeella yhdenmukaisia tuloksia. Puhelinhaastattelussa tutkijalla on kuitenkin merkittävä rooli kysymyksen esittämisessä, jolloin reliabiliteetti voi heikentyä, jos toinen tutkia esittäisi kysymykset eri tavalla.

Haastattelulomakkeen mittausvirheitä pyrittiin välttämään lomakkeen huolellisella testaamisella ennen sen käyttämistä. Testaamisella varmistettiin, että vastaajat ymmärtävät haastattelulomakkeen kysymykset. Kysymykset pyrittiin myös muotoilemaan mahdollisimman selkokielisiksi, jotta mittausvirheitä ei syntyisi sen vuoksi, että vastaaja ymmärtää kysymyksen väärin. Tutkimuksen aiheelle tyypillistä ammattisanastoa pyrittiin lisäksi välttämään, ja korvaamaan mahdollisuuksien mukaan helpommin ymmärrettävillä termeillä. Esimerkiksi asiakaspoistuman syitä kartoitettaessa kysyttiin syitä, miksi vastaaja oli lähtenyt tai vaihtanut toisen pankin asiakkaaksi. Kysymykset esitettiin lyhyinä ja neutraaleina, jotta tutkija ei johdattelisi vastaajaa.

Tutkimustuloksien syöttäminen pyrittiin suorittamaan mahdollisimman huolellisesti siten, että haastattelulomakkeeseen merkityt tiedot täydennettiin vielä kuuntelemalla haastattelut uudelleen nauhalta. Sen jälkeen, kun oli varmistuttu siitä, että haastattelulomakkeen tiedot täsmäsivät vastaajien antamiin vastauksiin, tiedot syötettiin SPSS-ohjelmaan. Tietojen syöttämisen jälkeen muuttujien arvot tarkastettiin vielä kertaalleen, jotta välttyttäisiin mahdollisilta näppäilyvirheiltä. Kaikki Exceliin ja PowerPointiin viedyt tiedot kopioitiin SPSS tulosteelta siten, ettei tuloksia tarvinnut syöttää enää uudelleen, vaan pelkät tulokset voitiin analysoida uudelleen.

Reliabiliteettia paransi myös se, että jokainen nettonäytteeseen valittu tilastoyksikkö voitiin todentaa tutkimuksen kehikkoperusjoukkoon kuuluvaksi Pankki X:n asiakasrekisterin avulla. Tutkimuksen reliabiliteetin voidaan todeta olleen melko hyvä, sillä tutkimustulokset olisivat suurella todennäköisyydellä toistettavissa.

4.5.3 Triangulaatio

Kvantitatiivisessa ja kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan Hirsjärven ym. (2009, 233) mukaan tarkentaa validiutta käyttämällä tutkimuksessa useita menetelmiä.

Tutkimusmenetelmien yhteiskäytöstä käytetään termiä triangulaatio. Kanasen (2011, 125) mukaan triangulaatiota voidaan käyttää myös ilmiön ymmärryksen lisäämiseen.

Triangulaation sijaan voidaan puhua myös metodien yhdistämisestä.

Tässä opinnäytetyössä päätettiin yhdistää määrilliseen tutkimukseen laadullisia piirteitä. Yhdistämistä perusteltiin sillä, että vain yhden menetelmän käyttö olisi saattanut jättää tutkimukseen aukkoja, jolloin kaikkia asiakaspoistumaan vaikuttaneita syitä ei olisi tullut esille. Metodien yhdistämisellä haluttiin myös lisätä tutkimuksen validiutta ja ilmiön ymmärrystä.

Metodien yhdistämisen voidaan todeta onnistuneen, sillä kvalitatiivinen menetelmä vahvisti kvantitatiivisella menetelmällä saatuja tuloksia. Tutkimustulokset eivät olleet myöskään ristiriidassa keskenään. Triangulaation voidaan todeta lisänneen tutkimuksen validiteettia ja vähentäneen yhden tutkimuksen mahdollista systemaattista virhettä.

4.5.4 Eettisyys

Tutkimusprosessin aikana on Mäntyneva ym. (2008, 23) mukaan varmistettava, että tutkimus toteutetaan eettisesti hyväksyttävällä tavalla, sillä tutkija on vastuussa siitä, mihin hänen tuottamaansa tutkimustietoa käytetään. Tutkimukseen liittyviä eettisiä seikkoja ovat muun muassa tiedonhankintaan ja tutkittavien suojaan liittyvät kysymykset. Tämä tutkimus kohdistui yksittäisiin henkilöihin, joten silloin tutkijalta edellytetään erityisesti hyvän tutkimuskäytännön noudattamista. Tässä tutkimuksessa on noudatettu kansainvälisen kauppakamarin (International Chamber of Commerce, ICC) ja Euroopan markkinointitutkimusliiton (European Society for Opinion and Marketing Research, ESOMAR) yhdessä laatimia kansainvälisiä markkinointitutkimuksen sääntöjä. Näiden sääntöjen mukaan keskeistä markkinointi tutkimuksessa on suorittaa tutkimus objektiivisesti ja hyväksytysti tieteellisten periaatteiden mukaisesti. Lisäksi markkinointitutkimuksen on noudatettava kansallista ja kansainvälistä lainsäädäntöä. (Esomar 2016.)

Objektiivisuudella tarkoitetaan Vilkan (2007, 160-161) mukaan sitä, että tutkimus tulee suorittaa ja kirjoittaa mahdollisimman puolueettomasti. Myös tulokset tulisi esittää siten, ettei tutkija tulkinnallaan tai esittämistavallaan manipuloi tuloksia. Mitä paremmin tulokset pystytään esittämään numerotietona, sitä objektiivisempi raportti on. Tutkimusraportti tulisi kirjoittaa mahdollisimman tasapuolisesti ja neutraalisti siten, että lukijan huomio pysyy itse tekstissä.

Tämä tutkimus pyrittiin suorittamaan mahdollisimman objektiivisesti niin, että tutkimuksen tulokset esitettiin aina numeerisina, kun se oli mahdollista. Tutkimuksessa käytettiin myös paljon graafeja havainnollistamaan numeerista dataa. Tutkimuksessa nauhoitetut haastattelut ja täytetyt haastattelulomakkeet säilytettiin tutkimuksen aikana asianmukaisesti ja ne tuhotaan tutkimuksen jälkeen, ettei vastaajien anonymiteetti pääse vaarantumaan. Puhelinhaastattelujen alussa vastaajille täsmennettiin myös mihin tarkoitukseen tutkimusaineistoa kerätään ja mihin saatuja tuloksia käytetään. Haastattelujen nauhoittamiseen pyydettiin myös lupa haastateltavilta. Lisäksi kaikki vastaukset käsiteltiin anonymisti ja luottamuksellisesti niin, ettei yksittäisiä vastauksia voida erottaa toisistaan. Tutkimuksessa pyrittiin myös tasapuolisuuteen ja tutkimustuloksien toistettavuuteen.

4.5.5 Vastausprosentti ja kato

Vehkalahden (2008, 44) mukaan vastausprosentti kertoo, kuinka moni näytteeseen valituista henkilöistä osallistuu haastatteluun ja kato puolestaan ilmaisee, kuinka suuri osa vastauksista joudutaan hylkäämään. Vastausprosenttia ja katoa voidaan myös pitää eräänlaisina tutkimuksen luotettavuutta ilmaisevina tekijöinä.

Tavoitteena tässä tutkimuksessa oli saada 30 puhelinhaastattelua. Tutkimuksen luotettavuuden kannalta suurempi haastattelumäärä olisi ollut parempi, mutta yhden tutkijan voimin ja rajallisen aikataulun puitteissa 30:tä puhelinhaastattelua pidettiin sopivana ja toteutettavissa olevana määränä. Haastatteluja saatiin yhteensä 31, joista käyttökelpoisia oli 30. Tutkimuksen näytteen koko oli 91 tilastoyksikköä, jolloin vastausprosentiksi muodostui 32,97 prosenttia. Tämän tutkimuksen vastausprosenttia voidaan pitää keskinkertaisena. Katoa voidaan puolestaan pitää pienenä, sillä tutkimuksessa jouduttiin hylkäämään ainoastaan yksi haastattelu.

5 YHTEENVETO

Olemme tällä hetkellä ohittamassa käteisen ja PC -tietokoneiden aikakautta.

Pankkipalvelut ovat siirtymässä mobiiliin. Digitalisaatio luo uudet normit yhteiskunnalle, minkä vuoksi asiakkuus ei ole enää paikkasidonnaista. Asiakkaiden sitouttamisesta tulee jatkossa entistä vaikeampaa, kun uusi regulaatio rikkoo pankkitoiminnan rajapintoja ja tuo markkinoille uusia kilpailijoita. Tämän vuoksi disruptiivisten teknologioiden, kuten tekoälyn ja big data -analytiikan hyödyntäminen ja ymmärtäminen korostuu.

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia asiakaspoistumaan johtaneita syitä. Tavoitteen saavuttamiseksi määriteltiin tutkimusongelma, mitkä syyt johtavat pankin asiakaspoistumaan. Vastauksia tutkimusongelmaan haettiin kvantitatiivisen tutkimuksen avulla, jossa hyödynnettiin myös laadullisia piirteitä. Työssä asetettujen osatavoitteiden tarkoituksena oli puolestaan selvittää, millainen mielikuva entisille asiakkaille jäi toimeksiantaja pankista ja voisivatko he kuvitella palaavansa pankin asiakkaiksi tulevaisuudessa.

Teoreettinen viitekehys sisälsi kaksi päälukua, jotka käsittelivät finanssimarkkinoita ja asiakaspoistumaa. Niiden avulla luotiin tietopohja, jota voitiin hyödyntää tutkimuksen toteuttamisessa. Teorian ensimmäinen osuus keskittyi finanssimarkkinoihin, sillä ne ovat olennainen osa pankkitoimintaa. Kappaleen loppuosa käsitteli asiakkuuksien segmentointia, hallintaa ja asiakkaan elinkaaren arvoa, joilla pohjustettiin työn pääaihetta, asiakaspoistumaa. Teoriaosuuden loppuun käsiteltiin vielä asiakaspoistuman seurauksia ja ehkäisemistä.

Työn empiirinen osuus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka aineisto kerättiin puhelinhaastatteluina. Otantamenetelmänä käytettiin harkinnanvaraista näytettä, sillä tutkimus keskittyi hyvin rajattuun kohderyhmään. Aineiston analysoinnissa käytettiin apuna SPSS-ohjelmaa, jonka avulla tutkimustulokset voitiin esittää graafisessa muodossa. Tutkimustulokset osoittavat, että hinnoittelu oli suurin yksittäinen syy pankin asiakaspoistumaan. Muita merkittäviä syitä olivat tahattomat syyt, kilpailu ja palveluongelmat. Tutkimuksessa havaittiin myös, että asiakaspoistumaan vaikuttaa usein useampi kuin yksi tekijä.

Opinnäytetyötä voidaan pitää onnistuneena, sillä tutkimustulokset vastasivat tutkimusongelmaan ja tutkimuksessa asetettuihin tavoitteisiin. Lisäksi tutkimusongelmaan saatiin selkeitä vastauksia, jotka auttoivat selittämään ilmiön taustalla vaikuttavia syitä. Tutkimusaineistoa analysoimalla pystyttiin tuottamaan myös kehitysehdotuksia, joiden avulla Pankki X voi kehittää toimintojaan.

Tutkimuksen reliabiliteettia voitiin pitää melko hyvänä, mutta tutkimuksen ulkoinen validiteetti kärsi harkinnanvaraisen näytteen takia. Tämän vuoksi tutkimustuloksien yleistettävyys jäi alhaiselle tasolle. Jatkotutkimusaiheena olisikin mielenkiintoista kerätä laajempi aineisto pankin entisistä asiakkaista, ja suorittaa tutkimus uudelleen. Tällöin otantamenetelmänä voitaisiin käyttää kokonais- tai satunnaisotantaa, jonka perusteella voitaisiin tehdä perusjoukkoon yleistettäviä johtopäätöksiä. Laajemman tutkimusaineiston ja paremmin yleistettävien tuloksien avulla voitaisiin luoda analytiikkaa hyödyntäen ennakoivia malleja, minkä avulla asiakaspoistumien ehkäisemisestä voitaisiin tehdä jatkuva prosessi.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Alhonsuo, S., Nisén A., Nousiainen, S., Pellikka, T., Sundberg, S. 2012.

Finanssitoiminnan käsikirja. 2. uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy

Bergström S., Leppänen A. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Gerdt, B., Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum Media Oy

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtamien ja markkinointi. 5. painos. Helsinki: Talentum media Oy

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2., uudistettu painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara P. 2009. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi

Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Kontkanen, E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. 3. uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy

Kotler, P. 2000. Marketing Management. The Millenium Edition. New Jersey: Prentice-Hall Inc

Kotler, P., Keller, K. 2009. Marketing management. 13. painos. New Jersey: Pearson Prentice Hall

Lahtinen, J., Isoviita A. 2007. Markkinoinnin perusteet. Toinen painos. Tampere: Avaintulos Oy

Lehtinen J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy

Lotti, L. 2001. Tehokas Markkina-analyysi. Helsinki: WSOY

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuuden hallinta. 1. painos. Helsinki: WSOY

Mäntyneva, M., Heinonen, J., Wrange, K. 2008. Markkinointitutkimus. 1. painos. Helsinki WSOY Oppimateriaalit Oy

Pond, K. 2009. Retail Banking. Toinen painos. Kent: Global Professional Publishing

Puusa, A., Reijonen, H., Juuti, P., Laukkanen, T. 2013. Akatemiasta markkinapaikalle: Johtaminen ja markkinointi aikansa kuvina. Toinen painos. Helsinki: Talentum Media Oy

Storbacka, K. 2005. Kannattava kasvustrategia. Helsinki: WSOY

Tähtinen, J., Laakkonen, E., Broberg M. 2011. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turku: Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Opettajankoulutuslaitos

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. Uudistettu painos. Helsinki: KY-Palvelu Oy

Ylikoski, T., Järvinen, R., Rosti, P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu - menestystekijä finanssialalla. 2. Uudistettu painos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus

Ylikoski, T., Järvinen, R. 2012. Asiakkaan kokema arvo kilpailutekijänä finanssialalla. 1. painoksen lisäpainos. Helsinki: Finanssi- ja vakuutuskustannus Oy

Elektroniset lähteet

Asmundson, I. 2011. What Are Financial Services: How consumers and businesses acquire financial goods such as loans and insurance. International Monetary Fund. Finance & Development. [viitattu 9.3.2018]. Saatavissa:

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2011/03/pdf/basics.pdf>

Colgate, M., Lang B. 2001. Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry. Journal of Consumer Marketing. 18/2001, 332-347.19/2001, 201-212. [viitattu 2.4.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/220135316/fulltextPDF/9446E9F5C3424C9BPQ/1?accountid=11774>

Colgate, M., Hedge, R. 2001. An investigation into the switching process in retail banking services. The International Journal of Bank Marketing. 19/2001, 201-212. [viitattu 2.4.2018, 3.4.2018, 9.4.2018, 10.5.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/231454063/fulltextPDF/4B809120AD3A4C3FPQ/1?accountid=11774>

Clemes, M., Gan, C., Zhang, D. 2010. Customer switching behaviour in the Chinese retail banking industry. *The International Journal of Bank Marketing*. 28/2010, 519-546. [viitattu 7.4.2018, 10.5.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/761419622/fulltextPDF/6DFAB4980EC14443PQ/1?accountid=11774>

Desai, V. 2008. *Financial Markets and Financial Services*. Himalaya Publishing House Pvt. Ltd. [viitattu 3.3.2018]. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk-ebooks/reader.action?docID=3011231&query=>

Eappen, N., Pavithran, K. 2017. An Empirical Investigation of the Switching Process in Retail Banking. *Asian Journal of Management*. 2017/24, 116-135. [viitattu 6.4.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/1938169456/fulltextPDF/CFA0C5141B6941EBPQ/1?accountid=11774>

Esomar. 2016. ICC/ESOMAR International Code on Market, Opinion and Social Research and Data Analytics. [viitattu 28.4.2018]. Saatavissa: https://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/codes-and-guidelines/ICCESOMAR_Code_English_.pdf

Fabozzi F., Drake P. 2009. *Finance: Capital Markets, Financial Management, and Investment Management*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc. [viitattu 6.3.2018]. Saatavissa: <http://web.b.ebscohost.com.aineistot.lamk.fi/ehost/ebookviewer/ebook/bmxlYmtfXzl3NDk3NF9fQU41?sid=a2226e27-4b4e-42bb-b07d-1d5ad8c8b6c0@sessionmgr103&vid=1&format=EB&rid=1>

Finanssiala. Maksujenvälitys Suomessa: Tunnistaminen. 2018. [viitattu 25.3.2018]. Saatavissa: <http://www.finanssiala.fi/maksujenvalitys/Sivut/Sahkoinen-tunnistaminen.aspx>

Finanssivalvonta. 2018a. Finanssiasiakas: Finanssialan palveluita. [viitattu 9.3.2018]. Saatavissa: http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pages/Default.aspx

Finanssivalvonta. 2018b. Finanssiasiakas: Finanssialan tuotteita. [viitattu 9.3.2018]. Saatavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Tuotteita/Pages/Default.aspx>

Finanssivalvonta. 2018c. Sääntelyhankkeet: PSD2. [viitattu 26.3.2018]. Saatavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Saantely/Saantelyhankkeet/PSD2/Pages/Default.aspx>

Garg, A., Grande, D. Macías-Lizaso, G., Sporleder, C., Windhagen, E. 2017. Analytics in banking: Time to realize the value. McKinsey. [viitattu 22.4.2018]. Saatavissa:

<https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/analytics-in-banking-time-to-realize-the-value>

Gerrard, P., Cunningham, B. 2004. Consumer switching behavior in the Asian banking market. The Journal of Services Marketing. 18/2004, 215-223. [viitattu 3.4.2018, 8.4.2018, 10.5.2018]. Saatavissa: [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/212654560/fulltextPDF/9C323C8F602A4730PQ/1?accountid=11774)

[com.ezproxy.jyu.fi/docview/212654560/fulltextPDF/9C323C8F602A4730PQ/1?accountid=11774](https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/212654560/fulltextPDF/9C323C8F602A4730PQ/1?accountid=11774)

Hogan, J. Lemon, K., Libai, B. 2003. What is the true value of a lost customer? Journal of Service Research. 5/2003,196-208. [viitattu 14.4.2018]. Saatavissa: [https://search-](https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/210501924/fulltextPDF/80A38F2E959145AEPQ/1?accountid=16407)

[proquest-](https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/210501924/fulltextPDF/80A38F2E959145AEPQ/1?accountid=16407)
[com.aineistot.lamk.fi/business/docview/210501924/fulltextPDF/80A38F2E959145AEPQ/1?accountid=16407](https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/210501924/fulltextPDF/80A38F2E959145AEPQ/1?accountid=16407)

Hwang, H., Jung, T., Suh, E. 2004. An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry. Expert Systems with Applications. 26/2004, 181-188. [viitattu 5.4.2018]. Saatavissa: [https://ac-els-cdn-](https://ac-els-cdn-com.ezproxy.jyu.fi/S0957417403001337/1-s2.0-S0957417403001337-main.pdf?_tid=15a9b4d3-0394-40d2-8706-771ba5959326&acdnat=1523646829_c00634570d3d8f964838be001621f935)

[com.ezproxy.jyu.fi/S0957417403001337/1-s2.0-S0957417403001337-](https://ac-els-cdn-com.ezproxy.jyu.fi/S0957417403001337/1-s2.0-S0957417403001337-main.pdf?_tid=15a9b4d3-0394-40d2-8706-771ba5959326&acdnat=1523646829_c00634570d3d8f964838be001621f935)
[main.pdf?_tid=15a9b4d3-0394-40d2-8706-](https://ac-els-cdn-com.ezproxy.jyu.fi/S0957417403001337/1-s2.0-S0957417403001337-main.pdf?_tid=15a9b4d3-0394-40d2-8706-771ba5959326&acdnat=1523646829_c00634570d3d8f964838be001621f935)
[771ba5959326&acdnat=1523646829_c00634570d3d8f964838be001621f935](https://ac-els-cdn-com.ezproxy.jyu.fi/S0957417403001337/1-s2.0-S0957417403001337-main.pdf?_tid=15a9b4d3-0394-40d2-8706-771ba5959326&acdnat=1523646829_c00634570d3d8f964838be001621f935)

Keaveney, S. 1995. Customer switching behavior in service industries: An exploratory study. Journal of Marketing. 59/1995, 71-82. [viitattu 2.4.2018, 3.4.2018, 8.4.2018, 14.4.2018, 10.5.2018]. Saatavissa: [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/227798936/fulltextPDF/6282032FF8A44585PQ/1?accountid=11774)

[com.ezproxy.jyu.fi/docview/227798936/fulltextPDF/6282032FF8A44585PQ/1?accountid=11774](https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/227798936/fulltextPDF/6282032FF8A44585PQ/1?accountid=11774)

Kiser, E. 2002. Predicting Household Switching Behavior and Switching Costs at Depository Institutions. Review of Industrial Organization. 20/2002, 349-365. [viitattu 4.4.2018]. Saatavissa: [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/209913857?accountid=11774)

[com.ezproxy.jyu.fi/docview/209913857?accountid=11774](https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/209913857?accountid=11774)

Kukkonen, A. 2017. Finanssiteknologia muutoksessa – rajapinnat avataan.

Teknologiainfo. [viitattu 10.3.2018]. Saatavissa:

<http://www.teknologiainfo.com/digitalisaatio/finanssiteknologia-muutoksessa-rajapinnat-avataan>

Kvantimotv. 2010a. Tulosten raportointi. [viitattu 28.4.2018]. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/raportointi/raportointi.html>

Kvantimotv. 2010b. Tutkimuksen analyysivaihe. [viitattu 28.4.2018]. Saatavissa:

<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/numerolukutaito/analyysi.html>

Lee, G., Garland, R., Wright, M. 2007. Switching banks: Old bank gone but not forgotten. Journal of Financial Services Marketing. 12/2007, 146-156. [viitattu 9.4.2018, 10.5.2018].

Saatavissa: [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/195285857/fulltextPDF/3D9E53D6F9D4627PQ/1?accountid=11774)

[com.ezproxy.jyu.fi/docview/195285857/fulltextPDF/3D9E53D6F9D4627PQ/1?accountid=11774](https://search-proquest-com.ezproxy.jyu.fi/docview/195285857/fulltextPDF/3D9E53D6F9D4627PQ/1?accountid=11774)

Luoto, T. 2010. Pankin asiakasmenetykset. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

[viitattu 16.2.2018, 10.5.2018]. Saatavissa:

http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6837/Luoto_Teemu.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Malhotra, A., Malhotra Kubowicz, C. 2013. Exploring switching behavior of US mobile service customers. The Journal of Services Marketing. 27/2013, 13-24. [viitattu 1.4.2018].

Saatavissa: [https://search-proquest-](https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/1288056772/fulltextPDF/6B9901E1621443A3PQ/1?accountid=16407)

[com.aineistot.lamk.fi/business/docview/1288056772/fulltextPDF/6B9901E1621443A3PQ/1?accountid=16407](https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/1288056772/fulltextPDF/6B9901E1621443A3PQ/1?accountid=16407)

Marinković V. 2015. The importance of implementing CRM concept in the banking sector.

Bankarstvo. 2015/44, 86-107. [viitattu 29.3.2018, 2.4.2018]. Saatavissa: [http://scindeks-](http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1451-4354/2015/1451-43541501086M.pdf)

[clanci.ceon.rs/data/pdf/1451-4354/2015/1451-43541501086M.pdf](http://scindeks-clanci.ceon.rs/data/pdf/1451-4354/2015/1451-43541501086M.pdf)

Melander, T. 2016. Nordean varainhoitopomo: Panama-jupakka harmittaa meitä.

Arvopaperi. [viitattu 11.4.2018]. Saatavissa:

https://www.arvopaperi.fi/kaikki_uutiset/nordean-varainhoitopomo-panama-jupakka-harmittaa-meita-6544344

Mujis, D. 2004. Introduction to Quantitative Research In: Doing Quantitative Research in Education with SPSS. SAGE Publications, Ltd. [viitattu 25.4.2018]. Saatavissa:

<http://methods.sagepub.com.ezproxy.jyu.fi/book/doing-quantitative-research-in-education-with-spss/n2.xml>

Mutanen, T. 2006. VTT. Julkaisut. Customer churn prediction - a case study in retail banking. [viitattu 1.4.2018]. Saatavissa:

http://www.vtt.fi/inf/julkaisut/muut/2006/customer_churn_case_study.pdf

Noriko, I., Satoshi, S. 2010. Deposit insurance and depositor discipline: direct evidence on bank switching behaviour in Japan. *Applied Economics*. 42/2010, 3401-3415. [viitattu 10.4.2018]. Saatavissa:

<http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.jyu.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=98705631-5a69-4062-9765-504eb0fb24bc%40sessionmgr101>

Payne, A. 2006. *Handbook of CRM: Achieving Excellence Through Customer Management*. Taylor & Francis Group. [viitattu 29.3.2018]. Saatavissa:

<https://ebookcentral-proquest-com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk-ebooks/reader.action?docID=255230&query=>

Piha, L., Avlonitis, G. 2015. Customer defection in retail banking: Attitudinal and behavioural consequences of failed service quality. *Journal of Service Theory and Practice*. 2015/25, 304-326. [viitattu 7.4.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/1768593188/fulltextPDF/A1C0F3FF08AF45BAPQ/1?accountid=16407>

Rahoitusvakausrivasto. 2018. Talletussuojarahasto. [viitattu 7.3.2018]. Saatavissa:

<http://rvv.fi/talletussuojarahasto1>

Salokorpi, J. 2018. Maksupalveludirektiivi voimaan tänään – turvamääräysten takia käytännössä vasta syksyllä 2019. *Yle*. [viitattu 14.3.2018]. Saatavissa:

<https://yle.fi/uutiset/3-10021497>

Shreves, R. 2012. *Joomla! Search Engine Optimization*. Packt Publishing. [viitattu 11.3.2018]. Saatavissa: <https://ebookcentral-proquest-com.aineistot.lamk.fi/lib/lamk-ebooks/reader.action?docID=978120&query=>

Stat. 2018. Tiedonkeruumenetelmän valinta. [viitattu 29.4.2018]. Saatavissa:

https://www.stat.fi/tup/htpalvelut/haastutk_toiminta_tiedonkeruu.html

Suomen pankki. 2018a. Rahapolitiikan välineet. [viitattu 27.2.2018]. Saatavissa:

<https://www.suomenpankki.fi/fi/rahapolitiikka/rahapolitiikan-toimeenpano/rahapolitiikan-valineet/>

Suomen pankki. 2018b. Rahoitusjärjestelmä lyhyesti. [viitattu 6.3.2018]. Saatavissa:

<https://www.suomenpankki.fi/fi/rahoitusvakausrivasto/rahoitusjarjestelma-lyhyesti/>

Tamaddoni, A., Stakhovych, S., Ewing, M. 2014. Managing B2B customer churn, retention and profitability. *Industrial Marketing Management*. 43/2014, 1258-1268. [viitattu 3.4.2018]. Saatavissa: <https://ac-els-cdn-com.ezproxy.jyu.fi/S001985011400114X/1-s2.0->

[S001985011400114X-main.pdf?_tid=81586347-c2d5-4cd8-94d1-158aff0d5488&acdnat=1523647698_09bf3d83d2cc38b659e3ae45af5f168f](http://www.ts.fi/utiset/talous/863751/Nordea+Asiakasmenetykset+yksittaisia+Panamakohun+takia)

Turun Sanomat. 2016. Nordea: Asiakasmenetykset yksittäisiä Panama-kohun takia. [viitattu 11.4.2018]. Saatavissa:

<http://www.ts.fi/utiset/talous/863751/Nordea+Asiakasmenetykset+yksittaisia+Panamakohun+takia>

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Tammi. [viitattu 26.4.2018, 27.4.2018]. Saatavissa:

<http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vyas, V. Raitani, S. 2014. Drivers of customers' switching behaviour in Indian banking industry. The International Journal of Bank Marketing. 32/2014, 321-342. [viitattu 4.4.2018]. Saatavissa: <https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/1536348377/fulltextPDF/B1F39174E61D44C9PQ/1?accountid=16407>

<https://search-proquest-com.aineistot.lamk.fi/business/docview/1536348377/fulltextPDF/B1F39174E61D44C9PQ/1?accountid=16407>

Yang, Y. 2014. Understanding household switching behavior in the retail electricity market. Energy Policy. 69/2014, 406-414. [viitattu 1.4.2018]. Saatavissa: [https://ac-els-cdn-com.ezproxy.jyu.fi/S0301421514001566/1-s2.0-S0301421514001566-main.pdf?_tid=a204a8f3-56ef-4d88-9338-](https://ac-els-cdn-com.ezproxy.jyu.fi/S0301421514001566/1-s2.0-S0301421514001566-main.pdf?_tid=a204a8f3-56ef-4d88-9338-a87d7aade35b&acdnat=1524731585_4bb90b756730396f791c3e006394f46b)

[a87d7aade35b&acdnat=1524731585_4bb90b756730396f791c3e006394f46b](https://ac-els-cdn-com.ezproxy.jyu.fi/S0301421514001566/1-s2.0-S0301421514001566-main.pdf?_tid=a204a8f3-56ef-4d88-9338-a87d7aade35b&acdnat=1524731585_4bb90b756730396f791c3e006394f46b)

Lait

Laki kiinnitysluottopankkitoiminnasta (16.7.2010/688)

Laki luottolaitostoiminnasta (610/2014)

Laki rahoitusvakausviranomaisesta (1195/2014)

Laki talletuspankkien toiminnasta (1268/1990)

Sijoituspalvelulaki (14.12.2012/747)

LIITTEET

LIITE 1

HAASTATTELULOMAKE

1/3

Taustatiedot

1. Sukupuoli

- Mies Nainen

2. Ikä

- 18 – 30 31 – 43 44 – 56 57 – 69
 70 – 82 83 tai vanhempi

3. Koulutus

- Perus-, keski- tai kansakoulu Ammatillinen koulutus Ylioppilas
 Alempi korkeakoulututkinto Ylempi korkeakoulututkinto
 Muu, mikä _____

4. Elämäntilanne

- Koko-aikatyössä Osa-aika työssä Yrittäjä
 Eläkeläinen Työtön Opiskelija
 Muu, mikä _____

Asiakkuus

5. Pääasiallinen pankki (Pääasiallinen pankki on se pankki, jossa teillä on suurin osa pankkipalveluistanne. Tai se pankki, jonka tilille saatte palkkanne tai vastaavan etuuden)

- Pankki X oli pääasiallinen pankkini
 Pääasiallinen pankkini oli jokin muu

6. Asiakkuuden laajuus

- 1 palvelu / tuote (Esim. käyttö- tai säästötili)
 2 – 3 palvelua / tuotetta (Esim. käyttötili + maksukortti + laina)
 4 – 5 palvelua / tuotetta (Esim. käyttötili + maksukortti + laina + rahasto)

7. Asiakkuuden kesto

- Alle 5 vuotta 5 – 9 vuotta 10 – 15 vuotta Yli 16 vuotta

8. Miksi päädyitte lopettamaan palvelut Pankissa X tai vaihtamaan pankkia?

Mikä oli mielestänne merkittävin syy vaihtaa pankkia?

- Palveluongelmat (Ydinpalveluongelmat, palveluvirheet, palvelunlaatu)
 Hinnoittelu (Lainamarginaali, palvelumaksut, korot)
 Markkinointiviestintä (Virheellinen tai harhaanjohtava viestintä)
 Saatavuus (Pankin sijainti, tavoitettavuus, aukioloajat)
 Yrityskuva (Pankin huono maine)
 Kilpailu (Toisen pankin parempi tarjous)
 Muut tekijät (Kielteinen palvelupäätös, tahaton syy)
 Muu, mikä? _____

Miksi koitte juuri sen merkittävimäksi syyksi?

Mielipide

9. Millainen mielikuva teille jäi Pankista X? Miksi?

- Erittäin tyytyväinen Melko tyytyväinen
 Melko tyytymätön Erittäin tyytymätön

10. Voisitko kuvitella palaavanne Pankin X asiakkaaksi tulevaisuudessa?

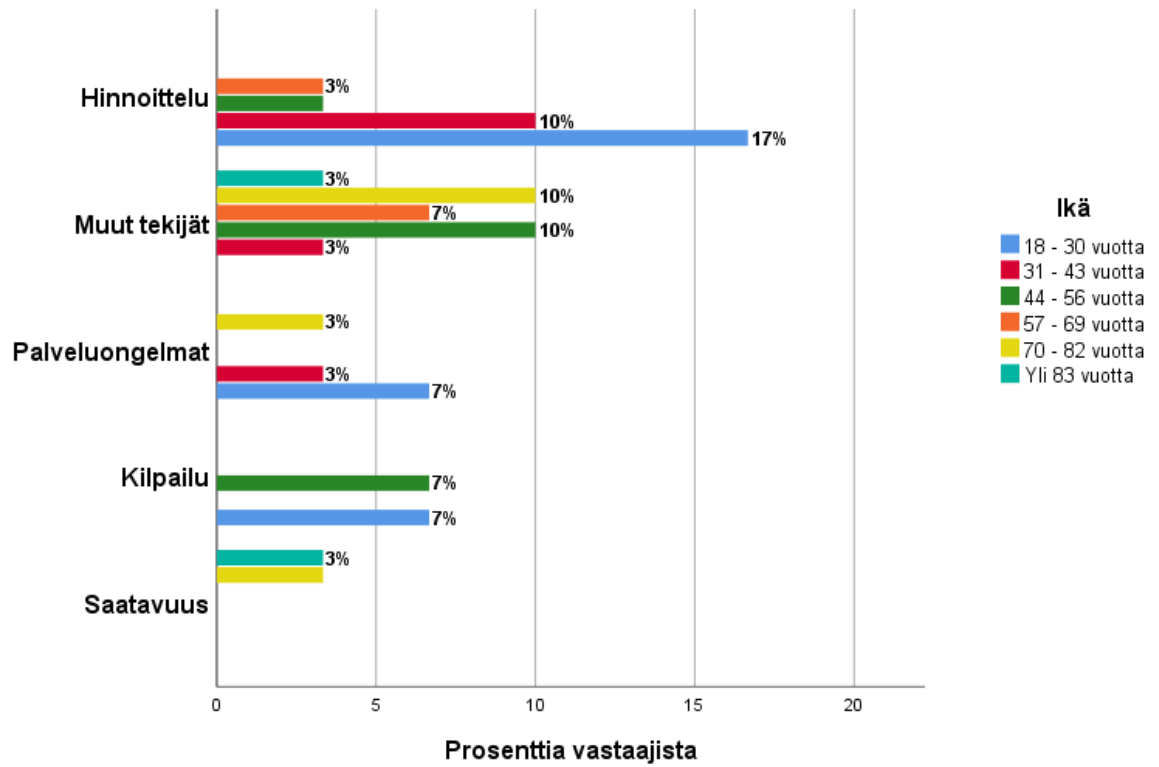
Mitkä tekijät vaikuttaisivat paalaamispäätökseen?

- Erittäin todennäköisesti Melko todennäköisesti
 Melko epätodennäköisesti Erittäin epätodennäköisesti

11. Vapaa palaute

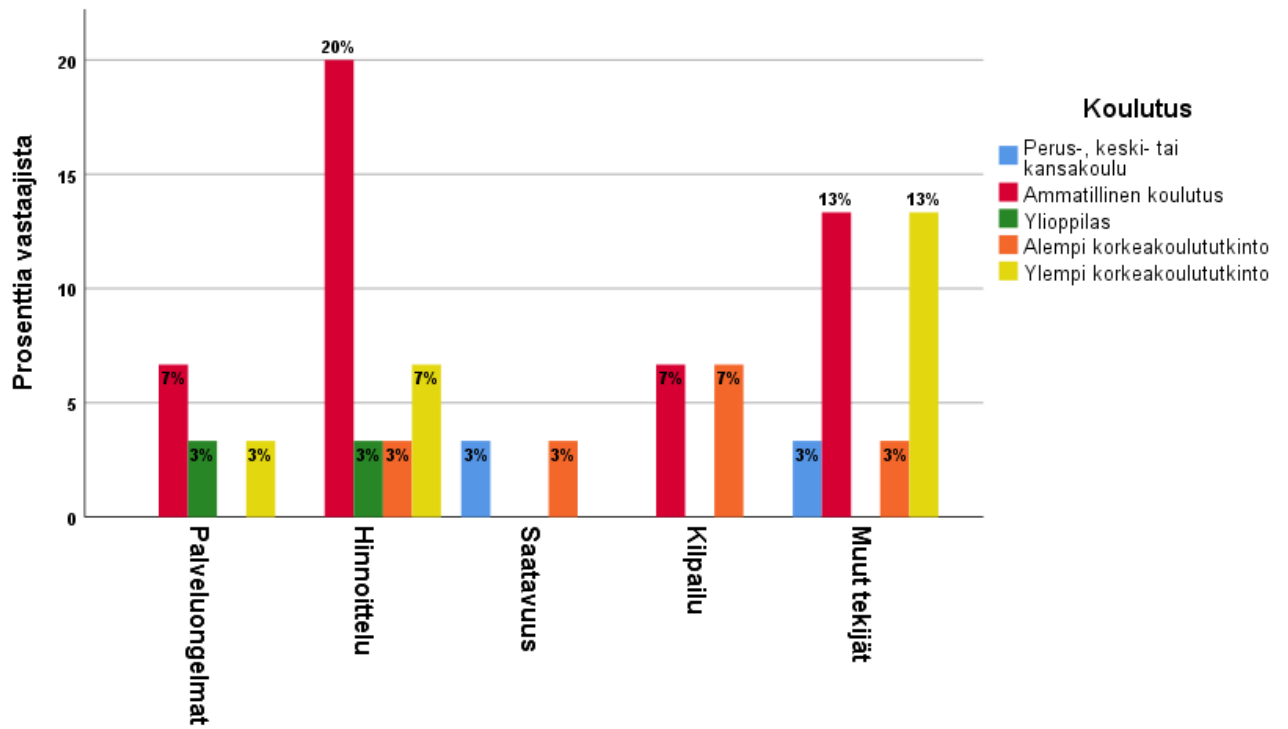
Kiitos vastauksistanne!

LIITE 2



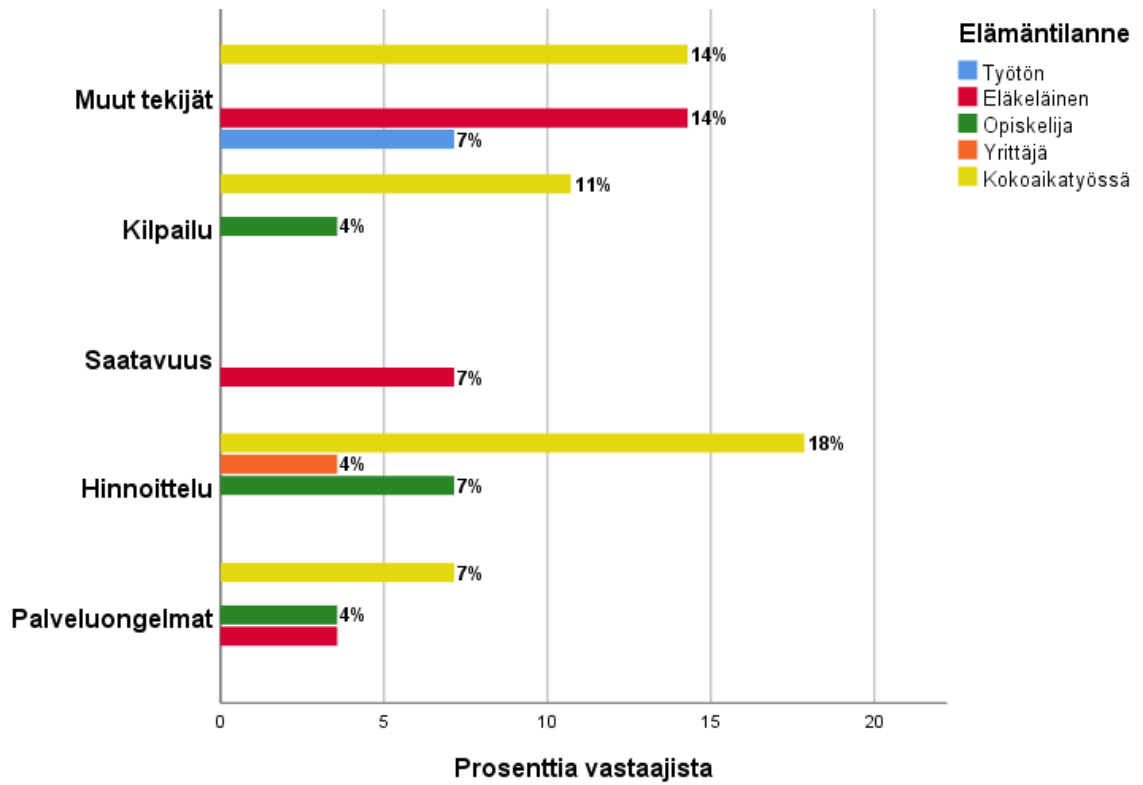
KUVIO 22. Pääasiallinen asiakaspoistuma iän mukaan (n=30)

LIITE 3



KUVIO 23. Pääasiallinen asiakaspoistuma koulutuksen mukaan (n=30)

LIITE 4



KUVIO 24. Pääasiallinen asiakaspoistuma elämäntilanteen mukaan (n=30)

LIITE 5

Avoimet vastaukset

Palveluongelmat

"Digitaalisten palveluiden valikoima ei ollut tarpeeksi laaja."

"Viisi vuotta pidetään asiakkaana eikä pyydetä kertaakaan neuvottelemaan, huonoa palvelua."

"Vanha virkailija vaihtui uuteen, ja heti alkuun saatiin tyydyttävää palvelua, josta jouduttiin reklamoimaan. Jäi huono maku hommasta."

"Pankin maksupainike puuttui monilta verkkosivuilta, joten en päässyt maksamaan, oli pakko vaihtaa."

"Kortin tulo kesti niin kauheen kauan. Luvattiin pikatoimitus, ja ei tullut mitään pikatoimitusta korttiin. Totesin, että en tarvitse Pankki X:n palveluita siinä kohtaan, kun lupauksia ei pidetä."

Hinnoittelu

"Lähdin hinnoittelun vuoksi, palvelumaksut olivat liian korkeat. Sain myös toisesta pankista paremman tarjouksen."

"Palvelumaksujen määräytymisperuste oli huono, kiinteä hinnoittelu olisi mielestäni parempi."

"Lainamarginaalini oli liian korkea. Kyllästyin myös palvelumaksuihin rakentaessani omakotitaloa. Joka kerta kun tarkastin verkkopankista tilitietojani, siitä veloitettiin 0,10 senttiä. Palvelumaksujen hinnoittelun tulisi olla kiinteä!"

"Sijoitin summan x viideksi vuodeksi ja sain sille tuottoa vain 30 euroa."

"Vaihdoin uuteen pankkiin, koska tuota 25 euroa kuukaudessa palvelumaksuja on vähän liikaa."

"Talletuskorko oli huono."

"Palvelumaksut olivat syynä, että lähdin. Mun on pakko verkkopankista tarkistaa tilitietoja usein, kuukaudessa palvelumaksuja kertyi niistä noin 16 euroa."

"Talletuskorko putosi erittäin huonoksi määräaikaisen talletukseni jälkeen."

Markkinointiviestintä

"Pankin olisi pitänyt kutsua neuvotteluun ja ottaa yhteyttä. Viisi vuotta pidetään asiakkaana eikä kutsuta kertaakaan. Toisissa pankeissa kerran vuodessa kutsutaan, vaikka ei olisi asiakaan."

"Mua johdettiin harhaan, kun sijoitin pankin tuotteeseen ja hävisin siinä rahaa."

Saatavuus

"Pankin sijainti on hankala"

"Uusi pankki sijaitsee lähempänä"

"Sanotaan näin, että ei oo mitään moittimista. Meillä oli näitä tilejä useissa pankissa ja me keskitettiin pankkiasiat meidän oman paikkakunnan alueelle, pois sieltä keskustasta, eihän sinne hullukaan mene. Pankin paikka ei ollut enää meille sopiva."

"Lähimpään konttoriin on 100km matkaa."

"Uudessa pankissani aukioloajat ovat paremmat."

Kilpailu

"Lainan ehdot ja korot olivat räikeät muihin pankkeihin verrattuna. Olisin hävinnyt taloudellisesti, jos olisin jatkanut asiakkaana."

"Otettiin asuntolaina toisesta pankista, se oli se isoin syy."

"Vaihdoin toiseen pankkiin, kun mulla oli jo säästötili ja rahastot siellä"

"Sain paremman tarjouksen toisesta pankista."

"Keskitin raha-asiani pääasialliseen pankkiini."

"Sain paremman tarjouksen hakiessani opintolainaa uudesta pankista, niin siirsin sinne kaikki palvelut."

"Talletuskorko putosi erittäin huonoksi määräaikaisen talletuksen jälkeen, kun loppu se määräaikainen talletus, ei pystytty tarjoamaan uutta hyvää tarjousta, eli sitten löytyi tälle summalle parempi tuotto muualta."

Muut tekijät

"Päätin lopettaa sijoittamisen, kun rahoille tuli muuta käyttöä eikä Pankki X ollut pääasiallinen pankkini"

"Työpaikkani tili siirtyi toiseen pankkiin, joten päätin luopua Pankki X:n asiakkuudesta."

"Talletuskorko oli huono kaikissa pankeissa, joten päätin käyttää rahat ja lopettaa tilin, kun ei ollut enää käyttöä sille."

"Minulle tuli äkillinen rahan tarve, joten nostin rahat ja lopetin tilin."

"Myin asuntoni, josta jäi velkaa. Pankki X ei myöntänyt uutta lainaa siihen. Hain sitten lainan toiselta pankilta."

"En viitsinyt roikuttaa tyhjää tiliä siellä."

Mielikuva

"Palvelu on ihan ok."

"Olin tyytyväinen kaikkeen"

"Ihan hyvä palvelu, palvelumaksujen määrään olin tyytymätön."

"Sijoitustuotto ei ollut odotuksien mukainen"

"Ei oo mitään moitittavaa."

"Palveluun olin tosi tyytyväinen, siihen että oli kalliimpi niin en ollut tyytyväinen."

"Olin tyytyväinen ei mitään negatiivista sanottavaa."

"Kaikki toimi ihan hyvin, helppo oli asioida, ja sai aina hyvää palvelua."

"Lainaloukku aiheutti tyytymättömyyttä."

"Palvelu toimi aina."

"Henkilökuntaan olin erittäin tyytyväinen, tarjoukseen olin tyytymätön. Henkilökunnan ystävällisyys ja asiakaspalveluhenki oli mainio."

"Suuret palvelumaksut vaikuttivat mielikuvaan."

"Pankkikortti kesti liian kauan saapua."

"Palvelu oli ihan hyvää, samanlaista kuin muualla."

Palaamishalukkuus

"Voisin palata, jos hinnoittelu olisi suotava."

"Sinne menen kuka voittaa kilpailun."

"Olen nyt tottunut tämän hetkiseen pankkiini, eikä tässä näitä vuosiakaan enää paljoa ole jäljellä."

"Joku hyvä tarjous niin palaisin."

"Palvelun laadun täytyisi parantua. Huono kokemus jatkui, kun pankkikortti ei ollut lakannut asiakkuuden päättymisen jälkeen."

"Jos muutan lähelle pankkia."

"Pankin sijainti vaikuttaisi."

"Kyllä jos hyvän tarjouksen saa. En näe mitään syytä, etten palaisi."

"Jos tulee ongelmia nykyisen pankin kanssa niin voisin palata."

"Hyvä tarjous, palveluverkoston parantuminen."

"Korkotaso, joku hyvä tarjous."

"Hinta, vaikuttaisi."

"Ei ollut muuta syytä lähteä kuin lainan saanti, voisin palata, jos saisin paremman tarjouksen nykyisestä lainasta."

"Olen jo x vuotta. Melko epätodennäköistä on, että palaan."

"Kilpailu pankkien välillä, parempi tarjous saisi miettimään."

"Olen kustannustietoinen, joten kustannukset vaikuttavat palaamispäätökseen. Ihmisläheisyys vaikuttaa myös."

"Palvelumaksut pitäisi olla alhaisemmat, jos palaisin."

"Jos olisi halvin pankeista."

"Korkotaso vaikuttaisi."

Vapaa palaute

"Henkilökohtainen ja yksilöllinen palvelu erottaa muista pankeista."

"Aina, kun kävin hoitamassa jotain asiaa niin se hoitui, oikein hyvä palvelu."

"Pankissa ei mitään vikaa, olin tyytyväinen määräaikaisiin tileihin mitä aikanaan oli."

"Kaikki muut palvelut pelasivat hyvin (paitsi verkkomaksaminen)."

"Ihan tyytyväinen pankin palveluihin, mukavaa henkilökunta, asiantuntevaa, ihan ok."

"Ihan positiivinen mielikuva on heistä, ei mitään poikkipuolista sanottavaa ole."