



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# kokonaisasiakkuuksien lisääminen

---

Lindström, Leila

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

## Kokonaisasiakkuuksien lisääminen

Lindström, Leila  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2012

Lindström Leila

Kokonaisasiakkuuksien lisääminen

Vuosi

2012

Sivumäärä

52

---

Kilpailu asiakkaista on pankkialalla kovaa. Asiakasuskollisuus ja asioinnin keskittäminen yhdelle palveluntarjoajalle ovat kokeneet inflaation monella alalla kuten myös pankeissa. Pankit pyrkivät ylläpitämään ja kehittämään olemassa olevia asiakkuuksiaan, luomaan asiakasuskollisuutta sekä hankkimaan uusia asiakkaita markkinoinnin, tutkimusten sekä uusien strategioiden keinoin. Tuotteiden ja palveluiden ollessa vaikeasti vertailtavissa niiden samankaltaisuuden vuoksi, pankkien tulee olla jatkuvasti innovatiivisia ja seurata aikaansa pysyäkseen mukana kilpailussa. Erilaisilla kanta-, avain- ja keskittäjäasiakkaiden etuohjelmilla pyritään muodostamaan sekä pankin- että asiakkaan kannalta pitkäkestoinen ja kannattava asiakassuhde.

Yksi Pankki X:n suurimpia haasteita ja tavoitteita on saada enemmän kokonaisasiakkaita sekä vanhoista että uusista asiakkuuksista. Kokonaisasiakkaalla tarkoitetaan asiakasta joka on keskittänyt kaikki, tai lähes kaikki pankkipalvelunsa yhteen pankkiin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli perehtyä Pankki X:n passiivisten asiakkaiden asiakkuusmotiiveihin, syihin hajauttaa pankkiasiointinsa useaan eri pankkiin, tai keskittää asiakkuutensa yksin johonkin tiettyyn pankkiin. Opinnäytetyön avulla pyrittiin lisäksi selvittämään passiivisten asiakkaiden mielikuvia pankki x:stä, sekä syitä olla keskittämättä asiointiaan kokonaan pankki x:ään. Etuohjelmien suosio pankinvalinta kriteerinä kiinnosti myös, sillä pankki x:llä ei ole käytössään julkista ja näkyvää uskollisuus- tai kanta- asiakasohjelmaa. Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen kyselytutkimuksen välimuotoa soveltaen. Kysely toteutettiin kyselylomakkeilla jotka postitettiin valitulle kohderyhmälle keväällä 2012. Otoksena käytettiin konttori x:n niitä asiakkaita joilla on yksi palvelu pankki x:ssä. Tulosten kautta pyrittiin löytämään uusia keinoja asiakkaiden sitouttamiseen sekä asiakasuskollisuuden- ja kokonaisasiakkuuksien lisäämiseen tulevaisuudessa.

Työn teoriaosuudessa keskityttiin asiakasuskollisuuteen, asiakassuhteen rakentamiseen, kanta-asiakasmarkkinointiin, ja asiakas- kannattavuuteen. Asiakassuhteissa on monia askelia ja kerroksia jotka tarvitsevat huomiota. Monia asioita täytyy tapahtua ennen kuin asiakassuhde on tuottava ja perustuu lojaaliuteen pankin ja asiakkaan välillä. Pankki X:n Konttori Z:n asiakkaat ovat pääosin tyytyväisiä asiakaspalveluun ja tuotteisiin mutta joitain ongelmia oli nähtävissä asiakasprosesseissa.

Tutkimuksen tulosten perusteella päätettiin toteuttaa kustannustehokasta, aktiivista ja suunnattua markkinointia passiivisille asiakkaille. Lisäksi päätettiin kehittää henkilökunnan myyntiosaamista ja myyntiprosesseja. Paremmalla myyntiosaamisella voidaan lisätä asiakkaiden tietoisuutta pankista, ja parantaa henkilökunnan osaamista asiakassuhteen hoitamisessa ja kehittämisessä asiakassuhteen jokaisessa elinkaaren vaiheessa.

Asiasanat kokonaisasiakkuus, asiakaskannattavuus, asiakasuskollisuus

Lindström Leila

Increasing of centralizing customers

Year	2012	Pages	52
------	------	-------	----

---

There is much competition for customers in the banking sector. Customer loyalty has increased in many business areas. Banks are trying to maintain and develop their current customer bases, create better customer loyalty, and at the same time acquire new customers through marketing, research and new strategies. The similarity of products and services makes it difficult for the customer to distinguish between banks and for this reason banks must develop new ways to commit their customers. Banks are currently attempting to achieve long-term, and profitable customer relationships through various key customer and customer benefit programs.

One of the biggest challenges for Bank X is to attract more loyal customers. The main objective of this thesis was to investigate the reasons chosen by Bank x customers for centralizing their banking services and bank transactions with a specific bank or with many different banks. One of the objectives of this thesis was also to determine the kind of image that the passive customers of Bank X had of the bank, and the reasons why certain customers had decided not to centralize their banking services with Bank x. One of the purposes of the research was to identify customers motivations for centralizing their services, whether that was due to a customer loyalty program, as Bank x does not have a public and visible loyalty program. The research was conducted using quantitative research methods, via a questionnaire which was posted to the chosen target group in spring 2012.

The theoretical section focused on customer loyalty, building customer relationships and customer profitability. There are a number of different steps and layers in the customer relationship which need attention and much effort is required before customer relationship is profitable. Customers in Bank X branch Z are generally satisfied with the Bank X customer service and products, but there are some problems in customer processes.

Based on the results of the research, cost-effective, active and targeted marketing for passive customers and sales training were selected as the best methods to improve the customer's awareness of the bank's products and services, and to improve the sales processes and the sales skills of the bank personnel.

Key words customer profitability, customer loyalty, etc...

## Sisällys

1	Johdanto.....	7
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus .....	8
1.2	Teoreettinen viitekehys.....	9
1.3	Tavoitteet ja tutkimusongelma.....	10
1.4	Opinnäytetyön rajaus ja kohderyhmän valintaperusteet .....	10
1.5	Opinnäytetyön rakenne .....	11
1.6	Keskeiset käsitteet.....	11
2	Asiakasuskollisuus.....	13
2.1	Asiakasuskollisuusajattelun muutokset.....	13
2.2	Yhden kerran ostajasta uskolliseksi .....	14
2.2.1	Asiakkuuden elinkaari ja kehittyminen .....	15
2.2.2	Asiakasuskollisuuden synty ja ilmenemismuodot.....	17
2.2.3	Asiakastyytyväisyyden suhde asiakasuskollisuuteen .....	19
2.2.4	Palvelun laadun suhde asiakasuskollisuuteen.....	20
2.3	Pankkialan palveluiden määritelmä.....	21
2.4	Asiakasuskollisuus pankkialalla .....	22
2.5	Asiakas haluaa lisäarvoa palvelusta.....	24
2.6	Asiakassuhteen vahvistaminen.....	25
2.7	Kokonaisasiakkuus.....	26
2.8	Kokonaisasiakkuuden rakenne .....	27
2.8.1	Kannattavuus palveluyrityksessä.....	27
2.8.2	Hinnoittelu pankissa.....	28
3	Tutkimusmenetelmät ja analysointi .....	29
3.1	Tutkimuskohde .....	29
3.2	Tutkimusmenetelmät .....	29
3.3	Tutkimusmenetelmän ja kysymysten valinta.....	30
3.4	Tutkimuslomakkeen sisältö.....	31
3.5	Tutkimuksen analysointimetodit .....	32
3.6	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys .....	32
4	Tutkimustulokset ja yhteenveto.....	32
4.1	Kohderyhmä ja otanta.....	33
4.2	Vastaajien taustatiedot .....	33
4.3	Palvelut ja asiakkuus .....	34
4.4	Nykyinen pankki .....	36
4.5	Pankkipalveluiden arvostus ja mielipiteet pankki X:stä.....	37
4.6	Avoimet kysymykset .....	39
4.7	Yhteenveto .....	40

5	Kehitysideat Pankki X:lle .....	42
5.1	Tutkimuksen hyödynnettävyys .....	42
5.2	Kokonaisasiakkuus .....	42
5.2.1	Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa .....	43
5.2.2	Asiakastyytyväisyys .....	43
5.2.3	Palvelun laatu ja hinnoittelu .....	43
5.2.4	Tunnettuus .....	44

#### Taulukot

Taulukko 1: Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa .....	16
Taulukko 3 Uskollisuuden kehitysvaiheet .....	18
Taulukko 4 Asiakasuskollisuuden kolme perusmuuttujaa .....	23
Taulukko 5: Toimialakohtaiset indeksit .....	24

#### Kuviot

Kuvio 1: Asiakkuuksien pyramidi .....	25
Kuvio 2: Vastaajien ikä jakauma .....	34
Kuvio 3: Asiakkuuden kesto pankki X:ssä .....	34
Kuvio 4: Asiointi tiheys .....	35
Kuvio 5: Olemassa oleva palvelu .....	35
Kuvio 6: Vastaajien kotipankit .....	36
Kuvio 7: Syyt asioida toisessa pankissa .....	37
Kuvio 8: Syyt palvelun avaamiselle pankki x:ssä .....	38
Kuvio 9: Pankkipalveluiden arvostus .....	38

LIITTEET 1 Kyselylomake .....	47
LIITTEET 2 Taulukointi .....	50
LIITTEET 3 Avoimet kysymykset ja vastaukset .....	52

## 1 Johdanto

Kokonaisasiakkuuksien ja asiakkaiden uskollisuuden tiedetään olevan avainasioita liike-elämässä. Asiakkaat vaativat jatkuvasti enemmän ja entistä parempia suorituksia palvelun, laadun, hinnan ja kokonaisuuden suhteen. Toiminnan eettisyys, tuotteiden alkuperä ja kotimaisuus, asiakaspalvelun laatu, palvelun toimivuus, yhteyshenkilön tavoitettavuus, tuotteiden ja palveluiden laatu, yrityksen imago ja ne seikat, joilla on aikaisemmin ollut vain välillinen vaikutus asiakkaan tarpeisiin ja ostopäätöksiin, ovat aikaisempaa lähemmässä tarkastelussa nykypäivänä. Tarjoajan toimipaikan sijainti, tuotteiden ja palveluiden hinta, vanhat tottumukset, tai muut aikaisemmin päällimmäisenä vaikuttaneet seikat ovat siirtyneet osaksi suurta kokonaisuutta joita kriittiset asiakkaat punnitsevat päätöksissään.

Asiakslähtöisyyttä painotetaan ja tuotteita ja palveluita uudistetaan, palvelua parannetaan ja kaikki tarvittavat keinot asiakkaiden mielenkiinnon herättämiseksi otetaan käyttöön, mutta kaikesta tästä huolimatta uskollisten asiakkaiden tavoittaminen on entistäkin haastavampaa. Robinson ja Etherington kirjoittavat kirjassaan Customer Loyalty- a guide for time travellers että palveluyrityksiä on jo vuosia kehoitettu panostamaan asiakassuhteidensa laatuun jotta ne voivat saavuttaa kannattavaa kasvua. Silloin kun asiakkaat kokevat olevansa tekemisissä oikean yrityksen kanssa he eivät halua vaihtaa tarjoajaa. ( Robinson & Etherington 2006,1.)

Tässä tutkielmassa perehdyttiin asiakasuskollisuuteen ja kokonaisasiakkuuden merkitykseen pankkisektorilla. Kokonaisasiakkuuden voidaan sanoa tarkoittavan asiakkuutta jossa asiakkaan kaikki palvelut on keskitetty yhdelle tarjoajalle. Yksi tarjoaja voi tässä tapauksessa tarjota asiakkaalle yhtä tai useampaa toimialaa koskevat kaikki tarvittavat palvelut.

Asiakasuskollisuudella voidaan tarkoittaa monia asioita ja se voi ilmetä useilla eri tavoilla. Tässä työssä asiakasuskollisuudella on kuvattu asiakkaan sitoutuneisuutta käyttämään yhden tarjoajan palveluja.

Opinnäytetyössäni tutkimme yhteistyössä työn toimeksiantajapankin kanssa valitun kohderyhmän kautta henkilöasiakkaiden motiiveja pankin valintaprosessissa. Tavoitteena oli tutkia miksi asiakkaat keskittävät pankkipalvelunsa johonkin tiettyyn pankkiin, miksi jotkut taas ovat hajauttaneet palvelunsa useammalle eri toimijalle ja millä tavoin asiakkaat voisi saada keskittämään pankkipalvelunsa toimeksiantajapankkiin. Tutkimuksen tarkoitus oli antaa toimeksiantajalle tarvittavaa informaatiota mahdollisista keskittämisen esteistä, jotta se voi tulevaisuudessa halutessaan kehittää palvelujaan enemmän keskittäjäasiakkaiden tarpeita vastaaviksi.

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tarkoitus

Asiakasuskollisuuden ja kokonaisasiakkaiden merkitys on kasvanut pankkimaailmassa, kuten muussakin liike-elämässä suuresti. Asiakkaiden määrä on toissijainen asia verrattaessa satunnaisia asiakkaita keskittäviin asiakkaisiin. Myös opinnäytetyön toimeksiantaja Pankki x ja pankki x:n konttori z tähtäävät omalta osaltaan jatkuvasti toiminnan jatkuvuuden, asiakaslähtöisyyden ja kannattavuuden varmistaviin toimiin.

Kokonaisasiakkaita konttori z:ssa ovat ne asiakkaat, joiden jatkuvasti käytössä olevien palveluiden määrä on yli 4 palvelua, ja palveluiden hinnoittelu on toteutettu palveluita avattaessa pankille kannattavalla tavalla.

Konttori z:n asiakkaat koostuvat pääasiassa henkilöasiakkaista. Henkilöasiakkaiden sitouttaminen kokonaisasiakkuuteen on haastavampaa kuin yritys- ja konserniasiakkaiden joiden on jo liiketoiminnan rahoittamisen ja maksuliikenteen sujuvuuden kannalta pakko hajauttaa pankkipalveluitaan usealle eri tarjoajalle. Yritykset soveltavat lisäksi pankin valinnassaan erilaisia kriteerejä kuin henkilöasiakkaat. Henkilöasiakkaan sujuva pankkipalvelu ei vaadi toimiakseen useampaa tarjoajaa, ja tästä syystä pankit pyrkivät kilpailemaan henkilöasiakasmassasta.

Konttori z:n asiakkaista 10 %:lla on käytössään ainoastaan yksi palvelu. Oletus näiden asiakkaiden kohdalla on se, että he eivät käytä Pankki X:ää ja konttori z:aa kotipankkinaan vaan heidän päivittäiset pankkipalvelunsa on keskitetty yhteen tai useampaan muuhun pankkiin. Työn tarkoituksena on selvittää miksi asiakkaat ovat hajauttaneet pankkipalvelunsa toisaalle ja mitkä ovat esteet keskittää palvelut pankki x:n konttori z:aan.

Pankit ovat kokeneet suuria muutoksia viime vuosien aikana. Samalla asiakkaiden valveutuneisuus, hinta- ja ennen kaikkea laatutietoisuus on lisääntynyt oleellisesti. Jatkuvasti kehittyvä tietotekniikka, sosiaalinen media ja Internet helpottavat pankkien tarjonnan ja palveluiden vertailtavuutta. Kokemusten ja mielipiteiden vaihtaminen Internetin välityksellä on helppo ja nopea tapa saada informaatiota halutusta palveluntarjoajasta tai sen tarjoamasta tuotteesta. Aikaisemmin pankkipalvelut koettiin hyvin samankaltaisiksi kaikissa pankeissa ja mahdollisesti tästä syystä asiakkaat eivät kokeneet voimakasta tarvetta palveluntarjoajan vaihtamiseen. Nykyajan asiakkaat ovat hintatietoisia ja valveutuneita, he arvostavat entistä enemmän helppoutta, nopeutta, tehokkuutta, palvelun laatua ja hintoja. Palvelujen helppo vertailtavuus myös madaltaa tietynlaisten asiakkaiden kynnystä kilpailuttamiseen ja lopulta palveluntarjoajan vaihtamiseen. Työssä perehdytään



asiakasuskollisuuden ja kokonaisasiakkuuden käsitteisiin ja merkitykseen pankin liiketoiminnalle. Asiakasuskollisuuden ja kokonaisasiakkuuden merkitys on suuri toiminnan kannattavuudelle ja tästä syystä on ensiarvoisen tärkeää selvittää asiakkaiden uskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä ja mahdollisia esteitä pankkipalveluiden keskittämiseksi tietyyn pankkiin.

Mielenkiinto valittuun aiheeseen heräsi oman ammatin kautta. Työskentelen itse pankissa asiakaspalvelutehtävissä ja teen päivittäin työssäni muun työn ohessa asiakkuuksien kehittämiseen tähtäviä suunnitelmia ja toimenpiteitä. Asiakasuskollisuus ja sen kautta kokonaisasiakkuus ovat tavoiteltavia seikkoja, joihin kaikki toiminta asiakkaiden kanssa ja heidän hyväkseen tähtää. Työn tarkoitus oli auttaa työn toimeksiantajaa ymmärtämään asiakkaiden käytöstä, odotuksia ja ajatuksia. Lisäksi tarkoituksena oli saada kehitysideoita palvelun ja tuotteiden parantamiseen saatujen tutkimustulosten kautta.

Valitsin kyseisen tutkimusaiheen siitä syystä, että kilpailu asiakkaista pankkialalla on jatkuvasti viime vuosina kiristynyt. Uusia toimijoita tulee markkinoille ja vanhat laajentavat ja parantavat palveluitaan jatkuvasti vastaamaan paremmin asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Viime vuosien haastava taloustilanne on ollut myös omiaan herättämään asiakkaissa epävarmuutta ja samalla turvallisuushakuisuutta kotipankin valinnassa.

Valitulle kohderyhmälle laaditun kyselylomakkeen avulla kerättiin vastauksia tutkimusongelman selvittämiseen. Kyselylomake lähetettiin toimeksiantaja pankin asiakkaille, joilla on käytössään ainoastaan yksi pankkipalvelu. Yhden palvelun asiakkaat ovat olleet alusta asti yhden palvelun asiakkaita tai aikaisemmin kokonaisasiakkaita, jotka ovat vaihtaneet asiointinsa kilpailijalle. Kysely lähetettiin sadalle viidellekymmenelle asiakkaalle. Asiakkaat haettiin toimeksiantajan asiakastietorekisteristä käyttäen hakuena tuote- ja palvelumääriä.

## 1.2 Teoreettinen viitekehys

Teoria osiossa käsitellään pääasiassa asiakasuskollisuutta, asiakasuskollisuuden ilmenemismuotoja ja muodostumista sekä asiakasuskollisuuden merkitystä liiketoiminnalle. Lisäksi teoria osiossa käsitellään pankki- ja finanssialan palveluja sekä asiakasuskollisuuden ja kokonaisasiakkuuden merkitystä pankkitoiminnalle.

Kokonaisasiakkuus ja asiakasuskollisuus liittyvät voimakkaasti toisiinsa. Kokonaisasiakkuus määritellään pankkialalla asiakkuudeksi, jossa asiakas keskittää vähintään tärkeimmät käyttämänsä tuotteet ja palvelut yhdelle tarjoajalle. Asiakasuskollisuus taas määritellään

voimakkaiden tunnesiteiden, ostokäyttäytymisen, lojaaliuden ja palvelun tarjoajaan sitoutumisen kautta. Teoreettisessa viitekehyksessä avataan asiakasuskollisuuden synnyttämisen mahdollisuuksia, vaikuttimia ja vaiheita sekä asiakasuskollisuuden merkitystä liiketoiminnalle pankkialalla.

### 1.3 Tavoitteet ja tutkimusongelma

Opinnäytetyön tutkimus perehtyy Pankki X:n passiivisten ja yhden palvelun asiakkaiden pankinvalintakriteereihin ja siihen minkälaisia motiiveja asiakkailta on valita jokin tietty pankki palveluidensa tarjoajaksi. Tutkimuslomakkeen avulla pyritään selvittämään asiakkaiden yleisiä mielipiteitä ja mielikuvia Pankki X:stä ja syitä yhden palvelun avaamiseen ja säilyttämiseen Pankki X:ssä. Tarkoituksena on myös kerätä tietoa mahdollisista keskittämisen esteistä Pankki x:ään. Tutkimuksen tulosten perusteella on tarkoitus lisäksi löytää uusia keinoja aktivoita passiivisia asiakkuuksia, sekä löytää keinoja kokonaisasiakkuuksien ja asiakasuskollisuuden lisäämiseen.

Teoriaosa koostuu asiakasuskollisuudesta sekä kokonaisasiakkuuden kannattavuudesta liiketoiminnalle.

Tutkimuksella pyrin vastaamaan kysymykseen: Minkä takia asiakas ei keskity pankkiasiointiaan Pankki X:ään? Lisäksi pyrin saamaan vastaus kysymykseen: "Mitkä seikat toimivat vaikuttimina kun asiakas tekee valinnan pankkien välillä?" Lisäksi haluan selvittää onko asiakkailta mahdollisesti negatiivisia kokemuksia tai mielikuvia Pankki X:stä. Näiden tietojen avulla palveluja on mahdollista kehittää tulevaisuudessa enemmän asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Tutkimuksen kohderyhmä koostuu niistä asiakkaista, joilla pankkipalvelut on keskitetty johonkin toiseen pankkiin pankki X:n sijaan. Pankki X:n katsotaan toimivan " varapankkina " kohderyhmään kuuluville.

Tutkimus on rajattu koskemaan ainoastaan pankki x:n konttori z:n passiivisia yhden palvelun asiakkaita.

### 1.4 Opinnäytetyön rajaus ja kohderyhmän valintaperusteet

Opinnäytetyö on rajattu käsittelemään passiivisten henkilöasiakkaiden pankin valintamotiiveja ja kokonaisasiakkuuden esteitä. Kohteeksi on valittu henkilöasiakkaat siitä syystä että henkilöasiakkailta kokonaisasiakkuus koostuu useamman palvelun ja tuotteen kokonaisuudesta kun taas yritysasiakkailta kokonaisasiakkuus saattaa etenkin alkuvaiheessa koostua vain yhdestä palvelusta kuten pankkitili. Esimerkiksi yrittäjän on avattava tili

perustettavalle osakeyhtiölle ennen rekisteröintiä vähimmäisosakepääoman maksua varten. (Yrittäjät,2012.). Täten yritysasiakkaita ei voi määrittellä passiivisiksi asiakkaiksi yhden palvelun perusteella. Yhden palvelun asiakkaan voi mieltää asiakkaaksi joka on aikaisemmin ollut keskittäjä-asiakas ja lopulta vaihtanut suurimman osan palveluistaan toiseen pankkiin, tai asiakkaaksi joka on alusta asti ollut vain yhden palvelun asiakas eikä hän ole kokenut motivaatiota laajentaa asiakkuuttaan useampaan palveluun. Kohderyhmä on sopiva valittua tutkimusaihetta ajatellen, sillä passiivisilla asiakkailla on vastaus tutkimusongelman selvittämiseen.

### 1.5 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu viidestä pääotsikosta. Teoriaosuus alkaa luvusta 2. joka käsittelee asiakasuskollisuutta ja asiakkuuden eri vaiheita. Luvussa 2 käsitellään lisäksi pankin palveluja ja asiakasuskollisuutta sekä kannattavuutta pankin näkökulmasta. Kolmannessa luvussa perehdytään tutkimuksen toteutukseen ja neljännessä luvussa avataan tutkimuksen tuloksia. Luku 5 sisältää tutkimustulosten kautta saatuja päätelmiä sekä kehitysehdotuksia Pankki X:lle.

### 1.6 Keskeiset käsitteet

#### *Asiakasuskollisuus*

Uskollinen asiakas on kuluttaja joka käyttää toistuvasti saman tarjoajan tuotteita ja palveluja. Asiakasuskollisuus voi ilmetä asiakkaan käyttäytymisenä tai asenteena tuotetta ja palveluntarjoajaa kohtaan. ( Paavola 2006,35.)

#### *Kokonaisasiakkuus pankissa*

Pankille kokonaisasiakas on asiakas joka on keskittänyt kaikki tarvitsemansa pankkipalvelut samaan pankkiin.

#### *Asiakastyytyväisyys*

Asiakastyytyväisyys on asiakkaan mielentila johon yritys pyrkii tarjoamalla erinomaista palvelua, tuotteita, toimivia prosesseja ja asiakkaan näkökulmasta asiakkaalle lisäarvoa tuottavia ratkaisuja. Lisäksi yritys pyrkii herättämään luottamusta sekä täyttämään ja

ylittämään asiakkaan odotukset vuorovaikutustilanteissa jotta asiakastyytyvyyttä saadaan muodostumaan.

### *Palvelu*

Palvelua voidaan kuvata aineettomana asiakkaalle lisäarvoa tuottavana toimintana tai tapahtumana. Palvelun tarkoitus on tarjota asiakkaalle ratkaisu ongelmaan, helpottaa ratkaisujen tekemistä, säästää aikaa sekä vaivaa. ( Rissanen 2006, 18 )

### *Kannattavuus*

Kannattavuus tarkoittaa taloudellista tuloksellisuutta ja taloudellisten panostusten suhdetta saatuun tuottoon.

### *Toimialan esittely: Pankkiala ja finanssiala*

Finanssiala voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri alalajiin: pankkialaan, sijoitusalaan ja vakuutusalaan. Finanssialalla tarkoitetaan erityisosaamista sisältäviä asiantuntijapalveluja. Finanssipalveluiden tarkoitus on asiakkaille talouden hoitoon liittyviä ohjeita ja ratkaisuja. ( Ylikoski & Järvinen 2011,14 )

## 2 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan lyhyesti sitä kuinka paljon ja usein asiakas ostaa saman yrityksen tuotteita ja palveluja tietyn ajan sisällä.

### 2.1 Asiakasuskollisuusajattelun muutokset

Monet uskovat, että asiakasuskollisuutta ei ole enää olemassa ja matalimman hinnan tarjoajat vetävät poikkeuksetta pisimmän korren kilpailussa asiakkaista ja asiakasuskollisuudesta.

Asiakasuskollisuuden olemassa olo on kuitenkin nähtävissä monien menestyvien yritysten muodossa. Toiset yritykset ovat onnistuneet asiakasuskollisuuden luomisessa ja menestyvät onnistumisensa ansiosta paremmin kuin toiset.

Yritysten tavat rakentaa asiakassuhteita sekä synnyttää asiakasuskollisuutta ovat laajentuneet merkittävästi. Myynti ja markkinointi informaatiota ei enää työnnetä suoraan asiakkaalle, vaan yritysten on annettava asiakkaalle mahdollisuus hakea haluamansa informaatio itse, ja viimeistellä ostoprosessi omilla ehdoillaan. Lisäksi teknologian ja tietotekniikan kehitys tarjoaa yrityksille useita innovatiivisia tapoja hoitaa asiakassuhteita. Erilaisten väylien kautta saatava informaatio asiakkaista ja heidän ostokäyttäytymisestään mahdollistavat yksilöllisen räätälöidyn asiakkuudenhoidosuunnitelman noudattamisen. Tämä uusi kehitys ja sen tuomat etuisuudet ovat synnyttäneet kokonaan uuden asiakaslajin joka haluaa hoitaa asiat itsenäisesti ja omia ehtojaan soveltaen. Monet yritykset eivät ole kuitenkaan vielä heränneet prosessoimaan tätä uutta asiakaslajia sen vaatimalla tavalla. Asiakkaat kokevat että heille on luvattu liikaa ja toimitettu liian vähän lupauksiin nähden.

Yritykset ovat käyttäneet suuria rahallisia panostuksia helpon ja nopean tien löytämiseen asiakasuskollisuuteen erilaisten uskollisuus ja asiakkuudenhallinta ohjelmien kautta. Monissa tapauksissa tulokset ovat kuitenkin olleet pettymys.

Paras tie vahvan uskollisuus strategian rakentamiseen on varmistus siitä, että ohjelmat ja työkalut on valjastettu toimimaan asiakasuskollisuuden periaatteiden mukaisesti. ( Griffin 2002, 1-2. )

## 2.2 Yhden kerran ostajasta uskolliseksi asiakkaaksi

Asiakkaiden tarpeet, toiveet ja odotukset ovat muuttuneet aikaisemmin vallinneesta hiljaisesta tyytymisestä keskinkertaiseenkin palveluun. Jill Griffin kertoo kirjassaan Customer Loyalty esimerkin Amerikkalaisesta pariskunnasta ostamassa levysoitinta Tokiolaisesta tavaratalosta. Pariskunta oli yrittänyt saada soitinta toimimaan pitkän aikaa tuloksetta. Ärsyyntyneenä tilanteesta pariskunta yritti tuloksetta tavoittaa tavaratalon henkilökuntaa tehdäkseen valituksen viallisesta tuotteesta. Tavaratalon toimitusjohtaja tavoitti lopulta pariskunnan ja ilmoitti olevansa matkalla pariskunnan luokse uuden levysoittimen kanssa. Alle tunnissa tästä tiedonannosta tavaratalon toimitusjohtaja sekä myyjä seisoivat asiakkaan kynnyksellä syvästi pahoitellen tapahtunutta. He kertoivat yrittäneensä kaikin tavoin tavoittaa asiakkaat jo ennen heidän poistumistaan tavaratalosta viallisen tuotteen kanssa, sekä sen jälkeen. He olivat olleet yhteydessä lukuisiin hotelleihin ympäri Tokiota ja pidentäneet liikkeen aukioloaikaa siltä varalta että pariskunta palaisi palauttamaan tuotetta liikkeeseen. Toimitusjohtaja ja myyjä antoivat anteeksipyyntöjen säestämänä pariskunnalle uuden levysoittimen, pyyhäsetin, laatikon pipareita sekä levyjä soittimeen. Monissa liikkeissä on vaihto ja palautusoikeus, mutta harva menisi näin pitkälle vain pitääkseen asiakkaansa mahdollisimman tyytyväisenä. Usein samankaltaiset tapaukset eivät edes päädy esimiesten ja johdon tietoon. Antautuminen, panostaminen ja täysivaltainen keskittyminen asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämiseen rakentavat asiakkaan uskollisuutta yritystä kohtaan. ( Griffin 2002,99. )

Asiakkailla on myös useita syitä olla palaamatta takaisin yhden ostokerran jälkeen samalle toimittajalle. Jos asiakassuhteessa ilmenee hankaluuksia pian asiakassuhteen alkamisen jälkeen, voi asiakkaalle muodostua pelko hankaluuksien uusiutumisesta myös jatkossa. Asiakas saattaa joutua katumaan tekemäänsä ostopäätöstä, ja tekee jatkossa ostokset uudella tai jo entuudestaan tuntemallaan toimittajalla. Mikäli asiakkaalla on vielä olemassa oleva asiakassuhde vanhaan toimittajaan, hänen on helppoa ja kivutonta siirtyä takaisin käyttämään tämän palveluja ongelmien ilmetessä. ( Griffin 2002, 101. )

### 2.2.1 Asiakkuuden elinkaari ja kehittyminen

Asiakkuus koostuu erilaisista asiakkuuden elinkaaren vaiheista jotka alkavat asiakashankinnasta ja jatkuvat asiakassuhteen syntyminen kautta eteenpäin asiakkuuden kehittämiseen ja jalostamiseen. Kaiken edellä mainitun pyrkimyksenä on päästä tilaan jossa asiakkuus on saavuttanut halutun kannattavuuden. Kannattavuuden saavuttamisen lisäksi asiakkuutta pyritään lujittamaan niin että se pystytään säilyttämään. Kannattavuuden näkökulmasta asiakkuuden kesto ja toistuvat ostot ovat merkityksellisiä. Tästä johtuen uskolliset asiakkaat ovat monesti kannattavampia kuin satunnaiset ostajat. (Mäntyneva 2003,17,18)

Elinkaaren ensimmäinen vaihe on asiakashankinta. Uusien asiakkaiden hankinnasta koituvat kustannukset ovat yleensä huomattavasti suurempia kuin vanhojen asiakkuuksien kehittäminen kannattaviksi. Kustannussyistä yrityksen on tehtävä linjaus siitä, kuinka paljon resursseja käytetään uusien asiakkaiden hankintaan, ja kuinka paljon vanhojen olemassa olevien asiakkuuksien arvon nostamiseen. (Mäntyneva 2003, 20)

Asiakas ja palveluntarjoaja tekevät yhteisymmärryksessä päätöksen asiakkuuden syntymisestä. Tällöin asiakas rajaa vapaaehtoisesti omia valinnan mahdollisuuksiaan ja saa tästä sopimuksen syntymisestä palkkioksi pysyvyyttä, turvallisuuden tunnetta ja kontrollia. Asiakkuuden syntyminen jälkeen asiakkuutta pyritään jalostamaan asiakkuuden arvonnousun saavuttamiseksi. Suurin arvonnousu tapahtuukin yleensä asiakkuuden jalostusvaiheessa, ja tästä syystä yritysten tulisi aktiivisesti kehittää jalostusvaiheen toimintaa uusien asiakkuuksien syntymissivaiheen toiminnan sijasta. Kun asiakkuussopimus on tehty, alkaa varsinainen arvonnousuun tähtäävä kehitystoiminta joka tähtää pitkään kannattavaan asiakassuhteeseen. (Storbacka, Lehtinen 2005,87)

Asiakkuuden alkuvaiheessa yrityksen tuote- ja palveluvalikoimaa mukautetaan sopivaksi asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaalle pyritään löytämään mahdollisimman paljon tarpeisiin vastaavia tuotteita jotta asiakkuus ei olisi sidoksissa ja riippuvainen pelkästään yhdestä yksittäisestä tuotteesta ja ostotapahtumasta. Tällä tavoin voidaan vahvistaa alkavaa asiakassuhdetta ja asiakkaan sidosta yritykseen.

Asiakkuuksien kehittämisvaiheessa hyödynnetään muodostettavia tai jo muodostettuja asiakassegmenttejä joihin kohdennetaan erilaisia kehittämismalleja ja toimenpiteitä. Näiden toimenpiteiden tarkoituksena on asiakassuhteen syventäminen ja jalostaminen. Keskittämällä fokus asiakkuuksiin ja kohdennettuun asiakassuhdemarkkinointiin on mahdollista löytää myös

olemassa olevasta asiakaskannasta uutta potentiaalia. Tässä vaiheessa elinkaarta perehdytään syvällisemmin asiakkuuksien taloudelliseen kannattavuuteen ja kehittämispotentiaaliin.

Asiakassuhteen säilyttäminen vaatii onnistuakseen asiakkaan ja hänen tarpeidensa syvällisen tuntemisen. On tiedettävä kuka asiakas on ja mitä hän haluaa. Muodostamalla käsityksen siitä, ketkä asiakkaista todennäköisimmin vaihtavat, tai ainakin harkitsevat vaihtavansa toimittajaa, sekä yhdistämällä siihen analyysi näiden asiakkaiden kannattavuudesta ja kehityspotentiaalista voidaan rakentaa asiakkuuden säilyttämiseen tähtäviä toimintamalleja ja suunnitelmia. Asiakkuuksien säilyttämisessä oleellista on myös käsitys siitä, minkä tyyppiset asiakkuudet halutaan säilyttää ja mistä ollaan valmiita luopumaan. (Mäntyneva 2003,21,22)

Taulukossa 1. kuvataan asiakkuudenhallintaa ja toimenpiteitä asiakassuhteen eri vaiheissa.

Asiakkuuden vaihe	Hankinta	Haltuunotto	Kehittäminen	Säilyttäminen
Tavoite	Potentiaalisten asiakkuuksien hankinta	Uusien asiakkuuksien kannattavuus muiden tuotteiden lisämyynnillä	Asiakkuuden syventäminen	Olemassa-olevien asiakkuuksien säilyttäminen
Lähestymisen peruste	Demografinen profiili	Aiemmat ostokset	Potentiaalain realisointi	Asiakkaan ostohistoria ja profiili
Tarvelähtöisyys	Oletetut tarpeet	Viestityt tarpeet	Todelliset tarpeet	Todelliset tarpeet
Markkinointi- viestinnän personointi	Vähemmän persoonallinen riittää	Pyrkimys persoonallisuuteen	Persoonallisuus välttämätöntä	Persoonallisuus välttämätöntä
Tarjouksen sisältö	Perustuu tuotelähtöisyyteen	Perustuu asiakkaan olemassa-oleviin tarpeisiin	Perustuu asiakkaan olemassa-oleviin tarpeisiin ja toiveisiin	Perustuu aiempaan asiakassuhteeseen
Kaupanteon onnistumistodennäköisyys	Alhainen	Kohtalainen	Hyvä	Suhteellisen korkea

Taulukko 1: Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa  
(Mäntyneva 2003,19)



## 2.2.2 Asiakasuskollisuuden synty ja ilmenemismuodot

Asiakasuskollisuuden syntyminen on monivaiheinen ja monesta seikasta riippuvainen lopputulos. Jill Griffinin mukaan (2002,18,19) asiakasuskollisuus rakentuu ostokehän viiden eri vaiheen kautta. Ensimmäisessä vaiheessa asiakas on saatava tietoiseksi yrityksestä ja sen palveluista. Tässä vaiheessa keskitytään istuttamaan tietoisuus asiakkaaseen oman palvelun olemassa olemassaolosta ennen kuin kilpailijat ehtivät sitä tehdä. Tietoisuus voidaan istuttaa monia eri väyliä kuten tv:tä, radiota, lehtiä, internet-mainontaa tai sähköpostia hyödyntäen. Tietoisuus vaiheessa asiakas on tietoinen yrityksen ja sen palveluiden olemassa olost, mutta sidosta ja yhteyttä asiakkaaseen ei ole vielä olemassa. Tässä vaiheessa on mahdollista että toinen kilpaileva yritys pystyy luomaan asiakkaaseen yhteyden nopeammin. Mikäli toiseen vaiheeseen kuitenkin päästään ja asiakas tekee ostoksen yrityksestä testatakseen yrityksen kelpoisuutta, asiakkaaseen tulee tehdä positiivinen vaikutus monilla eri ostotilanteessa tapahtuvilla asioilla. Ratkaisevat tekijät asiakkaan mielikuvan muodostumisessa voivat olla hyvin yksinkertaisia mutta samalla sellaisia joihin ostotilanteessa ei voida suoraan vaikuttaa kuten ostopaikan fyysinen sijainti. Vasta ensimmäisen ostotapahtuman jälkeisillä toimilla voidaan alkaa työstää asiakassuhdetta kohti asiakasuskollisuutta. Kolmannessa vaiheessa asiakas tietoisesti tai tiedostamattaan arvioi tapahtumia jotka johtivat ensimmäiseen ostokseen. Mikäli asiakas kokee olevansa tarpeeksi tyytyväinen jäädäkseen asiakkaaksi, voidaan päästä etenemään vaiheeseen neljä jossa asiakas tekee päätöksen ostosten lisäostosten tekemisestä. Tässä vaiheessa asiakassuhdetta on jatkuvasti huollettava, ja asiakasta on vietävä kohti päätöstä uusinta ostosta. Jatkuvien positiivisten mielikuvien synnyttämisellä ja asiakkaan ostaman palvelun hyviä ominaisuuksia korostamalla pyritään synnyttämään asiakkaalle tunneside palveluun ja palvelun tarjoavaan yritykseen. Kun asiakkaalle on muodostunut vahva tunneside palveluun, seuraava luonnollinen askel on ostaa lisäpalveluja. Viimeinen askel ostokehässä on varsinainen uusinta ostos. Asiakas joka ostaa palvelunsa toistuvasti samalta yritykseltä on asiakas josta tulee huolehtia ja jota tulee hoitaa ja palvella. ( Griffin 2002, 18,19.)

Jill Griffinin ostokehä teorian mukaan (2002,18) asiakasta voidaan ohjata kohti asiakasuskollisuutta. Heli Paavola kirjoittaa akateemisessa väitöskirjassaan (2006,236) asiakasuskollisuuden vahvuudesta jota hän kuvaa neljän uskollisuuden kehitysvaiheen kautta. ( Paavola 2006, 236) Kun asiakas on ostokehän viimeisessä vaiheessa tehnyt uusintaostopäätöksen, hän on asettunut, tai asettumassa yhteen tai useampaan uskollisuuden kehitysvaiheen lokeroon joita kuvataan seuraavassa taulukossa 2. Näiden kehitysvaiheiden ja uskollisuutta määrittelevien tekijöiden tuntemuksen kautta voisi olettaa olevan mahdollista räätälöidä oikeanlainen asiakkuudenhoitomalli asiakkaan uskollisuus-tyyppin mukaan.

Seuraava taulukko kuvaa uskollisuuden kehityksen eri vaiheita, uskollisuutta määrittäviä tekijöitä, uskollisuuden ilmenemismuotoja ja uskollisuutta haavoittavia tekijöitä.

Uskollisuuden kehitysvaihe	Uskollisuutta määrittävät tekijät	Uskollisuuden ominaispiirteet	Uskollisuutta haavoittavat tekijät
Pakonomainen uskollisuus	Tunne	Asiakassuhde eksklusiivinen, henkilökohtainen ja vahvasti tunteiden värittävä. Uskollinen asiakas sokea kilpailevia vaihtoehtoja kohtaan ja kokisi syyllisyydentunteita ollessaan uskoton. Luottamus on syvää ja emotionaalista.	Asiakkaan tunteiden loukkaaminen (esim. selvät laiminlyönnit).
Urautunut uskollisuus	Tuttuus, tavat, rutiinit	Uskollisuus tuttuuteen ja rutiineihin perustuva tapa, rutinisoitunutta ostamista, jossa tyytyväisyys - tai laatukokemuksia ei prosessoida. Asiakkuussuhde on saavuttanut kuluttajan mielessä itsestäänselvyysaseman. Kuluttaja on suhteessaan eksklusiivinen; hän ei ota huomioon muita vaihtoehtoja eikä ole niistä kiinnostunut. Luottamus on tunteisiin perustuvaa ja syvää.	Rutiineja muuttamaan pakottavat ympäristötekijät (esim. kuluttajan asuinpaikan vaihtuminen).
Valistunut uskollisuus	Tyytyväisyys- ja laatukokemukset	Asiakkuussuhde vakiintunut, vertailutietoon ja kumulatiivisiin laatu- ja tyytyväisyyskokemuksiin perustuva. Asiakas tietoinen muista vaihtoehtoista, mutta ei aktiivisesti vertaile niitä tai pääsääntöisesti asioi muissa kaupoissa tai osta muita brandeja. Luottamus tiedollista.	Huonot kokemukset, laadussa havaitut puutteet.
Kriittinen uskollisuus	Hinta, ominaispiirteet	Tunnusomaista vaihtoehtojen selvä tiedostaminen ja niiden aktiivinen vertailu. Uskollisuus hintaperusteista ja tiedollista. Asiakkuussuhde kuluttajalle korvattavissa oleva vaihtoehto. Alhainen sitoutuminen saattaa heijastua vaihdon useutena tai moniuskollisuutena. Luottamus tiedollista ja haurasta.	Kilpaileva markkinointi viestintä, kilpailevien kauppojen tai brandien myynninedistämiskeinot (esim. tarjoukset).

Taulukko 2 Uskollisuuden kehitysvaiheet  
(Paavola 2006, 241)

### 2.2.3 Asiakastyytyväisyyden suhde asiakasuskollisuuteen

Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä aineksista rakennettaessa menestyvää liiketoimintaa. Uusimpien tutkimusten valossa asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan riitä synnyttämään asiakasuskollisuutta. Monien johtajien silmiin piirtyvät positiiviset korrelaatiot asiakastyytyväisyyden ja asiakkaiden ostokäyttäytymisen välillä, mutta tutkimusten mukaan tämä korrelaatio on kyseenalainen ja epäluotettava. Asiakkaiden tyytyväisyydellä ei välttämättä taata positiivisia myyntilukuja.

Asiakkaiden käytöstä on käytännössä vaikea tulkita. Tutkimukset voivat osoittaa asiakkaiden olevan tyytyväisiä saamaansa palveluun ja ostamiinsa tuotteisiin, mutta siitä huolimatta vaihtavat helposti toimittajaa. Asiakastyytyväisyystutkimuksia ei lisäksi voi pitää täysin aukottomina, sillä asiakkaat käyttävät kyselyitä monesti väylänä tuoda esille omia toiveitaan sen sijaan että he kertoisivat asioista joita kyselyllä alun perin yritetään selvittää. Monesti toiveet ja esille tuodut tyytymättömyyttä aiheuttavat seikat liittyvät hintoihin. Jill Griffinin (2002,3) mukaan eräs tutkimus kertoi että yli 70% tutkittujen yritysten asiakkaista piti hintaa ensimmäisenä tai toisena tyytymättömyyttä aiheuttavana tekijänä. Kuitenkin enintään kymmenen prosenttia toimittajaa vaihtaneista asiakkaista olivat motivoituneita vaihtamaan toimittajaa hinnan takia. Jill Griffinin (2002,3,4) mukaan vakuuttavimmat todisteet asiakastyytyväisyyden ja toistuvien ostojen välisen suhteen kyseenalaisuudesta löytyvät Texasin Yliopiston professori Robert Petersonin tutkimuksista. Tutkimusten mukaan useissa asiakastyytyväisyystutkimuksissa jopa 85% asiakkaista väittää olevansa tyytyväisiä, mutta siitä huolimatta osoittavat halua vaihtaa toimittajaa. (Griffin 2002,2-4)

#### 2.2.4 Palvelun laadun suhde asiakasuskollisuuteen

*”Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan tai materian säästönä jne.” ( Rissanen 2006,18)*

Hyvä palvelu on monille asiakkaille itsestään selvyys, ja harvempi asiakas on valmis maksamaan siitä. Tuotteiden maksaminen laatuun liittyvien seikkojen pohjalta on asiakkaalle helpommin perusteltava ja selkeämpi asia, kun taas palveluiden osalta laatutilanne on huomattavasti epäselvämpi.

Asiakkaan palvelun voidaan sanoa koostuvan palvelun teknisestä laadusta, jolla tarkoitetaan sitä konkreettista asiaa mitä asiakas saa. Palvelu koostuu lisäksi toiminnallisesta laadusta jolla tarkoitetaan sitä tapaa jolla asiakasta palvellaan palvelutilanteessa. Näiden kahden seikan kautta muodostuu asiakkaan kokemus laadukkaasta palvelusta. Asiakkaan palvelun laatuun kohdistamat odotukset vaihtelevat voimakkaasti. Varsinaiselta ydinpalvelulta asiakas odottaa vähintäänkin keskinkertaista tasoa. Ydinpalvelun ympärille rakentuvista pienistä palvelun osista ja niiden laatutasosta asiakas ei välttämättä murehdi mikäli asiakkuus toimii muuten kokonaisuutena hyvin. ( Rissanen 2006,215. )

Hyvällä palvelulla voidaan tehokkaasti saada etumatkaa kilpailijoihin nähden. Tuotteita ja tavaroita voi kopioida, mutta hyvän palvelun ja sosiaalisten taitojen kopiointi on huomattavasti haastavampaa. ( Lahtinen & Isoviita 2001, 45. )

Lahtinen ja Isoviita viittaavat tekstissään 26/27 säännöstä Claus Möllerin tutkimukseen jonka mukaan 27 pettyneestä asiakkaasta 26 jättää valittamatta huonoksi kokemastaan palvelusta. Valittamatta jättäneet asiakkaat kokevat tutkimuksen mukaan ettei valitus johtaisi mihinkään ja olisi lähinnä ajanhaaskausta.

Suuri osa pettyneistä asiakkaista harkitsee ostopaikan vaihtoa ja Möllerin tutkimuksen mukaan 90 prosenttia niistä jotka ovat tehneet valituksen huonosta palvelusta vaihtavat ostopaikkaa mikäli mahdollista. Lisäksi pettyneiden asiakkaiden kynnyksellä tieto pettymyksestään ja huonoista kokemuksistaan tuttavilleen on huomattavasti matalampi kuin positiivisten kokemusten jakaminen. ( Lahtinen & Isoviita 2001,10 )

### 2.3 Pankkialan palveluiden määritelmä

Finanssipalveluilla tarkoitetaan raha- ja talousasioiden hoitamiseen liittyviä palveluja. Suomen kuluttajalainsäädäntöön vuonna 2005 otetussa direktiivissä finanssipalvelut määritellään tileiksi, maksujenvälityspalveluiksi, luotoiksi ja niiden välitykseksi, vakuutuksiksi ja niiden välityksiksi, rahasto - osuuksiksi ja muiksi arvopapereiksi joihin sovelletaan arvopaperimarkkinalakia, arvopaperinvälitykseksi tai muiksi sijoituspalveluiksi, sijoitusneuvonnaksi ja muiksi rahoituspalveluiksi tai rahoitusvälineiksi. ( Ylikoski & Järvinen 2011,14)

Pankki - ja finanssialalla palveluilla on ominaisuuksia ja erityispiirteitä joita ei ole löydettävissä muista tuotteista ja palveluista. Finanssipalveluita voidaan kuvata kahden eri elementin kautta. Ensimmäinen elementti on asiakkaan itselleen ostama hyöty, eli lisäarvo. Toisena elementtinä on varsinainen asiakaspalvelu jolla tarkoitetaan huolenpitoa asiakkaasta, loistavasti hoidettuja palvelutilanteita sekä asiakkaan asioiden hoitamista parhaalla mahdollisella tavalla.

Palvelujen ominaispiirteitä voidaan kuvata seuraavasti: aineettomuus, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuus, heterogeenisuus, varastoimattomuus ja omistusoikeuden siirtymättömyys. Nämä luetellut ominaisuudet voidaan rinnastaa asiakaspalvelun ominaisuuksiin, mutta itse finanssipalveluun nämä ominaisuudet eivät täysin päde. Finanssipalveluissa aineettomuudella tarkoitetaan palvelua joka ei ole konkreettinen ja jota ei voi koskea. Aineeton palvelu voi olla vakuutus jonka asiakas ottaa varautuakseen mahdollisiin tapaturmiin, tai sijoitus jonka asiakas tekee kasvattaakseen varallisuutensa arvoa, tai talletus jolla asiakas haluaa turvata omaisuuttaan. Näihin palveluihin sisältyy kuitenkin konkreettisiakin elementtejä kuten sopimukset, asiakirjat ja nähtävissä olevat tilitapahtumat. ( Ylikoski & Järvinen 2011,14 )

## 2.4 Asiakasuskollisuus pankkialalla

Palveluyrityksille pitkäaikaisten asiakassuhteiden merkitys on suuri ja keskeinen. Toiminta perustuu hyviin ja kannattaviin asiakassuhteisiin joihin investoidaan ja panostetaan niiden jatkuvuuden varmistamiseksi. Asiakassuhteiden säilyttäminen ei ole kuitenkaan helppoa. Pankkialalla palveluntarjoajan vaihtaminen on yleistynyt ja orastava trendi synnyttää helposti domino efektin muidenkin asiakkaiden keskuudessa.

Pankkialalla on tyypillistä että asiakassuhteet solmitaan määräaikaisiksi tai toistaiseksi voimassa oleviksi. Pankin ja asiakkaan solmimaan asiakassopimukseen liittyy myös muista aloista poiketen asiakkaan tiedonanto velvollisuus taloudellisista ja henkilökohtaisistakin asioistaan. Osittain palvelut ovat asiakkaille välttämättömiä, ja tästä syystä asiakassopimuksen solmimisen kynnys on matala.

Asiakassuhde pankkiin saattaa poiketa asiakassuhteesta muihin palveluyrityksiin siinä mielessä että suhde on henkilökohtaisempi ja usein henkilökemioihin ja henkilökohtaisiin kontakteihin pohjautuva. Sähköinen asiointi saattaa kuitenkin muuttaa tätä asetelmaa ratkaisevasti tulevaisuudessa. ( Ylikoski & Järvinen 2011, 66)

Asiakkaat haluavat pankilta monipuolisia ja helppokäyttöisiä pankkipalveluja laadukkaan ja hyvän palvelun lisäksi. Asiakkaan tyytyväisyys asiakassuhteeseen riippuu paljon myös odotusten ja toiveiden täyttymisestä ja ylittymisestä. Kokonaisvaltaisen myönteinen käsitys palvelusta ja palveluiden laadusta lisää asiakkaan mielihyvää ja tyytyväisyyttä asiakassuhdetta kohtaan. Luottamus ja palveluiden käytön vaivattomuus ovat oleellisia asioita asiakkaan tyytyväisyyden muodostumisessa. Vaiva jonka asiakas joutuu näkemään käyttääkseen palveluja, on hinta jonka asiakas kokee maksavansa palvelun olemassa olosta, ja tämä seikka mukaan lukien palveluiden hinnat saattavat vaikuttaa tyytyväisyyteen laskevasti. Tämä on kuitenkin asiakaskohtaista ja vaihtelee asiakasryhmittäin. Asiakkaan tyytyväisyydellä on yhteys asiakasuskollisuuteen, ja sitä kautta asiakassuhteen kannattavuuteen. Tyytyväisyys ei kuitenkaan takaa asiakkaan uskollisuutta pankkia kohtaan. Asiakas voi jakaa uskollisuutensa useammalle palveluntarjoajalle valitsemalla kultakin tarjoajalta itselleen sopivimmat palvelut, kun taas kokonaisvaltaisen uskollisella asiakkaalla on tunneside palveluntarjoajaansa ja lisäksi hän on tyytyväinen, sitoutunut ja valmis jakamaan positiiviset kokemuksensa tuttavilleen. (Ylikoski & Järvinen 2011,72)

TNS Gallupin, Suomen asiakkuusmarkkinointiliiton ASML: n ja Avaus Consultingin kanssa yhdessä vuonna 2009 teettämällä asiakkuusindeksillä tutkittiin toimialojen ja yksittäisten yritysten asiakasuskollisuutta Suomessa. Suomalaiset olivat tutkimuksen tulosten mukaan uskollisimpia pankeilleen, Alkolle ja vakuutusyhtiöilleen. Tutkimuksen kohteena käytettiin 53 yritystä joiden vähimmäismäärä kuluttaja-asiakkuuksien määrä oli 100 000. Tutkimus osoitti

että toimialojen ja yksittäisten yritysten väliset asiakasuskollisuuden erot olivat suuria. Suurimmat uskollisuuserot olivat tutkimuksen mukaan pankkitoiminnassa ja vähittäiskaupassa. Tutkimuksen kohteena oli valikoima suomalaisyrityksiä joilla on laajat kuluttaja-asiakasmäärät. Tutkimuksen metodina on käytetty yhdysvaltalaisessa asiakkuustutkimuksessa vakiintunutta mallia. Mallin mukaan asiakasuskollisuutta kuvaavat ennen kaikkea kolme perusmuuttujaa:

1. Suosittelu, eli kuinka todennäköistä on että asiakas suosittelee lähipiirilleen tiettyä yritystä, tuotemerkkiä tai palvelua
2. Ostoaikomus, eli kuinka todennäköistä on että kuluttaja ostaa tuotteen tai palveluun verrattuna kilpailijoihin
3. Pysyvyys, eli kuinka todennäköistä on että asiakas pysyy tietyn tuotteen tai palvelun käyttäjänä.

Taulukko 3 Asiakasuskollisuuden kolme perusmuuttujaa  
(Asiakasuskollisuus, viitattu 2.6.2012)

#### Asiakasuskollisuus toimialoittain

	Suosittelu	Ostoaikomus	Pysyvyys	Kokonais- uskollisuus
Pankit	7.7	6.4	7.2	7.1
Verkkokaupat	7.8	7.0	6.2	7.0
Vakuutusyhtiöt	7.6	6.3	6.7	6.9
Matkanjärjestäjät	7.9	6.5	6.0	6.8
Laajakaistaoperaattorit	7.6	6.1	6.4	6.7
Vähittäiskaupat	7.2	6.5	6.2	6.6
Laivayhtiöt	7.5	6.5	5.8	6.6
Matkapuhelinoperaattorit	7.1	5.8	6.2	6.4
Hotellit	7.4	6.1	5.6	6.3
Lentoyhtiöt	7.2	6.1	5.3	6.2
Sähköyhtiöt	6.0	4.7	4.7	5.1

Taulukko 4: Toimialakohtaiset indeksit  
(Asiakkuusindeksi 2009)

## 2.5 Asiakas haluaa lisäarvoa palvelusta

Valitessaan pankkipalvelua, asiakas punnitsee palvelun käytöstä saatavia hyötyjä ja etuja. Tietynlaisen tuotteen tai palvelun hankintaan on yleensä olemassa jokin perussyy, kuten omaisuuden turvaaminen tai omaisuuden arvon nostattaminen. Tuotteesta tai palvelusta saatavien hyötyjen ja kustannusvertailun kautta asiakas pyrkii saamaan käsityksen kokonaisuudesta jonka hän tietyllä hinnalla saa. Tämän käsityksen perusteella asiakas pystyy vertailemaan eri tarjoajia ja heiltä saatavia etuja.

Edut ja niiden arviointi eivät liity aina suoraviivaisesti hintaan, vaan arvon muodostumiseen vaikuttavat hintojen lisäksi palvelun valinnasta koituvat muut kustannukset kuten aika ja vaivannäkö. Joillekin asiakkaille arvo saattaa tarkoittaa suoraan samaa kuin alhainen hinta, toisille se taas tarkoittaa kaikkia niitä etuja ja hyötyjä joita palvelun käyttämisestä saa. (Ylikoski & Järvinen 2011,24,25)

Asiakkaan näkökulmasta finanssipalveluista tavoiteltavat edut koostuvat asiakkaan tarpeiden tyydyttämisestä, asiantuntevuudesta, luotettavuudesta ja palveluiden käytön helppoudesta turvallisuudesta. Finanssiyhtiön asiakkaan palveluista ja tuotteista saatavat edut koostuvat monen eri elementin yhteisvaikutuksesta. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan arvioi hyötyjä samalla tavalla. Siinä missä toiselle merkitsee palveluiden käytön helppous ja nopeus, on asiakaspalvelun laatu tärkeintä toiselle. Asiakas arvottaa finanssialan palveluita erilaisista näkökulmista. Palveluiden käytön sujuvuus, asiakaspalvelutilanteiden onnistuminen ja asiakkaan odotusten täyttäminen sekä ylittäminen ovat yksi seikka. Toinen seikka on palveluista konkreettisesti haettava hyöty johon itse palvelulla ja sen laadulla ei ole suoranaista merkitystä. Näitä palveluja voisivat olla esimerkiksi sijoitus- ja talletustuotteet ja niistä halutut tuotot. Lisäksi asiakkaan mielikuvaan palveluntarjoajasta kokonaisuudessaan vaikuttaa imago, ja sitä kautta luotettavuus ja turvallisuuden tunne. (Ylikoski & Järvinen 2011,26,27)

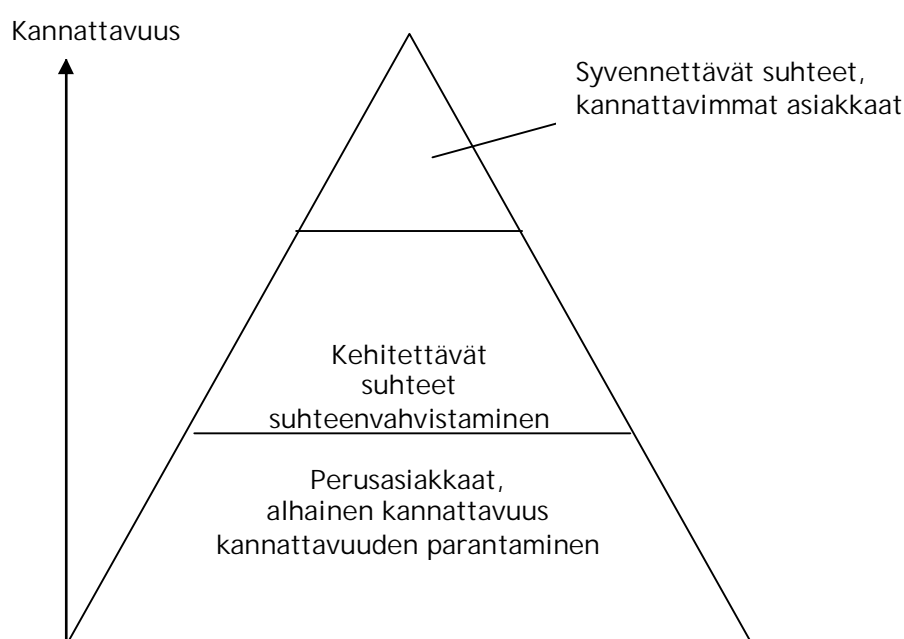


## 2.6 Asiakassuhteen vahvistaminen

Asiakassuhteen vaalimisen sekä säilyttämisen kannalta on tärkeää että asiakas tunnetaan hyvin. Asiakkaan tuntemisella tarkoitetaan sen kaiken informaation aktiivista hyödyntämistä jota saadaan erilaisten tietokantojen kautta sekä asiakkaan tapaamisen yhteydessä.

Tietokannoista saatava tieto on merkityksellinen asiakassegmentoinnissa sekä markkinoinnin kohdentamisessa oikein. Pankin on mahdollista hyödyntämällä kerättyä informaatiota löytää asiakasmassasta ne asiakkuudet joiden kannattavuutta on mahdollista kasvattaa ja joita kannattaa vaalia. ( Ylikoski & Järvinen 2011, 80 )

Asiakassuhteet voidaan luokitella kolmeen eri luokkaan jossa alhaisimman kannattavuuden omaavat asiakassuhteet ovat yksi, kehitettävät ja hoidettavat asiakassuhteet toinen, ja kannattavimmat asiakassuhteet joita tulisi syventää, kolmas. Pyramidin ( kuvio 1. ) alimpana ovat asiakassuhteet joiden kannattavuutta tulisi pyrkiä nostattamaan reilusti ylöspäin, keskimmäisenä asiakkaat jotka tuottavat jo jonkin verran mutta kaipaavat vielä suhteen kehittämistä, sekä ylimpänä ne asiakkaat joiden kannattavuus on hyvällä tasolla, ja jotka pyritään säilyttämään suhdetta syventämällä. Alhaisimman kannattavuuden asiakkaat kuuluvat siihen ryhmään joista tulisi valita ne, joissa nähdään potentiaalia kasvaa kannattaviksi asiakkaiksi tulevaisuudessa. Jos asiakkuudella ei nähdä olevan kehittymismahdollisuuksia, ei siihen panosteta samalla tavalla kuin potentiaaliisiin asiakkuuksiin.



Kuvio 1: Asiakkuuksien pyramidi

( Ylikoski & Järvinen 2011, 83 )

Kannattavan asiakassuhteen rakentamisessa on keskeistä myös yrityksen henkilöstön osaaminen ja osaamisen kehittäminen. Osaava ja ammattitaitoinen henkilöstö edistää etulinjassa luottamussuhteen syntymistä asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakkaan luottamusta yritykseen voidaan vahvistaa asiakassuhteen aikana monilla erilaisilla keinoilla. Luottamuksen merkitys korostuu etenkin tilanteissa joissa asiakas kokee ottavansa riskejä tiettyjen palvelujen valinnassa. Tällöin asiakkaan mieltä voidaan huojentaa tarjoamalla riittävästi ja kattavasti informaatiota valittavista palveluista. Viestinnällä on suuri merkitys luottamuksen syntymiseen ja säilymiseen. Onnistunut ja oikeellinen viestintä koetaan usein hyväksi palveluksi jonka kautta asiakas saa varmuutta jatkaa asiakassuhdetta myös tulevaisuudessa.

## 2.7 Kokonaisasiakkuus

Palveluyrityksen näkökulmasta kannattava asiakas on palvelunsa samaan paikkaan keskittävä asiakas. Tästä yritysten on kovassa kilpailun ristitulessa löydettävä keinoja sitouttaa asiakkaita ja synnyttää asiakasuskollisuutta. Osa yrityksistä käyttää erilaisia avain - ja kanta-asiakas ohjelmia sekä palkitsemis- ja sitouttamiskeinoja joilla voidaan markkinoida palveluja uusille asiakkaille, sekä joiden avulla voidaan ylläpitää ja kehittää olemassa olevia asiakkuuksia. Toiset taas räätälöivät palvelupaketin asiakaskohtaisesti ja palkitsevat asiakasta riippuen asiakassuhteen tärkeydestä yritykselle. Joillain ei taas ole lainkaan käytössään näkyviä asiakkaalle lisäarvoa tuottavia palkitsemismalleja, vaan ne kilpailevat muiden meriittien avulla asiakkaista. Laadukas, henkilökohtainen ja hyvä palvelu on yksi tärkeimmistä kehityskohteista monelle nykypäivän yritykselle. Näihin yrityksiin lukeutuvat myös pankit. Asiakas voi tehdä arvionsa kyseessä olevan pankin meriiteistä omaksi pankikseen jo ensimmäisen onnistuneen tai epäonnistuneen palvelutapahtuman jälkeen.

Kokonaisasiakkuuden kautta voidaan varmistua siitä, että asiakas mitä todennäköisimmin tekee uusintaostoja yrityksestä. Mikäli asiakkuus on vain yhden tuotteen tai palvelun varassa, on asiakkuuden työstäminen kesken, tai epäonnistunut.

## 2.8 Kokonaisasiakkuuden rakenne

Pankille, niin kuin monille muillekin yrityksille kokonaisasiakkuus ja asiakkaan uskollisuus ovat äärettömän tärkeitä elementtejä kannattavuusmielessä. Palveluiden paketoinnista ja keskittämisestä yhdelle toimijalle on usein etuja sekä yritykselle, että asiakkaalle itselleen. Finanssialalla palveluiden kokonaisuus muodostuu yhdestä tai useammasta ydinpalvelusta jonka ympärille nivoutuu lukuisia lisäpalveluja. Tämän ydinpalveluista ja lisäpalveluista muodostuvan kokonaisuuden kautta muodostuu myös kokonaisasiakkuus.

Esimerkki kokonaisasiakkuuden rakentamisesta asiakkaalle pankissa:

Asiakas x on naimisissa, ja hänellä on kaksi pientä lasta. Perhe asuu vuokralla ja haaveilee oman asunnon ostosta. Asiakas x on säästänyt vuosien varrella pieniä summia tililleen, ja hänellä olisi tarve kartuttaa säästöjään tulevaa asunnon ostoa varten. Pankissa asioidessaan asiakkaalla on siis tarve toimivaan palveluiden kokonaisuuteen joka sisältää peruspankkipalveluiden (tili, kortti, verkkopankki) lisäksi säästösuunnitelman perheelleen sekä asuntolainan. Kokonaisasiakkuus muodostuu tällöin ydinpalveluista: peruspalvelut, säästäminen ja sijoittaminen, asuntolaina. Ydinpalveluiden ympärille muodostuu pankin antama asiakasneuvonta jolla etsitään asiakkaan tilanteeseen sopiva kokonaisratkaisu, asiakkaan tilanteen kartoitus, sopimusten laatiminen ja huolenpito asiakkaasta.

### 2.8.1 Kannattavuus palveluyrityksessä

Kaikki asiakkaat eivät voi olla yritykselle yhtä kannattavia. Asiakaskannasta voi löytyä asiakkaita joiden palveleminen ja palveluiden ylläpito tuottaa tappiota, asiakkaita jotka tuottavat hyvin vähän voittoa sekä asiakassuhteita jotka ovat erityisen kannattavia. Normaalisti tuottoisimpien asiakkaiden ryhmä on suhteessa koko asiakasmassaan hyvin pieni, ja tällöin suurin osa massasta koostuu heikko tuottoisista ja tuottamattomista asiakkaista. Kannattavat asiakkaat tulee voida tunnistaa erilaisten arvon määrittämis- ja arvioimismetodien avulla. Asiakkuuden arvo voidaan määrittellä arvioimalla kuinka paljon asiakas tuo rahaa yritykselle asiakassuhteen voimassaolo aikana, suhteessa siihen kuinka paljon asiakassuhteen ylläpitämisestä aiheutuu kuluja. ( Ylikoski & Järvinen 2011,59 )  
Kannattavuutta on mahdollista parantaa joko lisäämällä myynnin määrää ja nostamalla tuotteiden ja palveluiden hintoja, tai vaihtoehtoisesti leikkaamalla omia kustannuksia pienemmiksi. Kustannusten pienentäminen ei ole ihan yksiselitteinen ja helppo tapa kannattavuuden nostattamiseen, sillä leikkauksia ei voi tehdä loputtomasti ja laatu ei saa

kärsiä prosessissa. Yleisempiä kannattavuuden parantamisen keinoja ovat tulojen lisääminen sen sijaan että leikataan jatkuvasti kustannuksia. ( Mäntyneva 2003,48 )

### 2.8.2 Hinnoittelu pankissa

Osa pankkien palveluista saattaa olla asiakkaalle veloituksettomia. Monesti kuitenkin tämän yhden palvelun ympärille rakentuvat lisäpalvelut ovat maksullisia. Hinta saattaa myös määräytyä jonkinlaisen pakettiratkaisun kautta jolloin "listahintoja" ei niin suoraviivaisesti sovelleta.

Luottojen ja talletuskorkojen hinnat määräytyvät hintapoikkeamien, eli koroissa käytettävien marginaalien kautta. Talletuksista maksetaan asiakkaan tallettamalle summalle korkoa, josta pankki vähentää marginaalin. Lainoissa asiakas maksaa pankille pohjakoron lisäksi marginaalin.

Pankilla on oikeus muuttaa hinnoitteluaan sopimusehtojen puitteissa, ja mikäli asiakas ei hyväksy hintojen muutoksia on usein ainoa vaihtoehto vaihtaa pankkia ja irtisanoa sopimussuhde. ( Fiva 2010 )

Pankki hinnoittelevat tuotteensa ja palvelunsa sen mukaisesti minkälaiset palveluiden sisäiset kustannukset ovat, ja kuinka paljon katetta kyseisistä palveluista halutaan. Sisäiset kustannukset ovat ne jotka koituvat palvelusta pankille. Sisäisten kustannusten ja palvelun hintojen erotuksesta muodostuu pankin saama tuotto.

### 3 Tutkimusmenetelmät ja analysointi

#### 3.1 Tutkimuskohde

Pankki X on osa suurta pohjoismaista konsernia Y jolla on toimintaa ympäri maailmaa. Konserni Y koostuu maailmanlaajuisesti useista aluepankeista, niiden konttoriverkostoista ja tytäryhtiöistä. Organisaatorakenne Suomessa koostuu yksinkertaistettuna yhdestä pääkonttorista ja useista konttoreista ympäri Suomen. Pankin X konttoreilla on vastuu ja valta omasta liiketoiminnastaan omalla liiketoiminta-alueellaan. Pankki X:n toiminta on paikallista, ja jokainen pankki X:n konttori toimii täyden palvelun pankkina sekä yksityis- että yritysasiakkaille. Konserni Y:n tärkeimpiä prioriteetteja ovat asiakastyytyvyisyys, toiminnan kannattavuus ja vakaus.

Konttori Z johon tutkimus kohdennettiin, on noin 2000 asiakkaan konttori. Konttorin asiakkaista keskimäärin 70 % on kotitalouksia, ja 30 % pieniä, keskisuuria ja suuria yrityksiä. Pankki X:ssä käytössä olevien tilastotietojen valossa konttorin asiakkaista ne joilla on käytössään 4 tai useampia palveluja, ovat kannattavia asiakkaita. Tämän tiedon valossa voidaan sanoa että kokonaisasiakkaini määritellään tässä tapauksessa neljän, tai useamman palvelun omaavat asiakkaat.

#### 3.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus on toteutettu noudattaen sekä kvalitatiivisen että kvantitatiivisen tutkimuksen elementtejä ja ominaispiirteitä. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2010,140) selvittävät kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen suhdetta vertaamalla tutkimusta jokapäiväiseen elämään. Arkielämässä kysymme lähes päivittäin kysymyksiä jotka liittyvät kvantitatiivisen tiedon tarpeeseemme. Kuinka paljon? Kuinka usein? Kuinka monta? Ja samanaikaisesti tarvitsemme kvalitatiivista tietoa joka ei ole määrällisesti mitattavissa. Tarvitsemme seikkaperäisiä vastauksia ja todellisen elämän kuvaamista. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote voivat täydentää toisiaan ja ne ovat vastavuoroisesti toisistaan riippuvaisia.

*"Numerot perustuvat merkityksiä sisältävään käsitteellistämiseen, ja merkitystä sisältäviä käsitteellisiä ilmiöitä voidaan ilmaista numeroin."*  
(Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2010,137)

Laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkit täyttyvät kyselylomakkeen avointen kysymysten kautta. Avoimilla kysymyksillä annettiin vastaajille mahdollisuus kertoa omin sanoin kokemuksistaan ja mielikuvistaan.

Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimuksen tunnusmerkit täyttyvät kyselylomakkeen muiden kuin avointen kysymysten kautta joilla pyrittiin hakemaan yleistyksiä ja toistuvaisuutta vastauksissa. Kvantitatiivisen osuuden tarkoituksena oli karsia tutkimuksen analysoinnista pois yksittäistapaukset ja keskittyä kokonaisuuden ja toistuvuuden hakemiseen tuloksista.

Kyselylomake laadittiin yhteistyössä pankki x:n tutkimuksen kohteena olleen konttorin pankinjohtajan kanssa. Kyselylomakkeen kysymysten tarkoituksena oli selvittää olemassa olevien yhden palvelun asiakkaiden syitä siihen, miksi he eivät ole keskittäneet pankkiasiointiaan pankki x:ään ja minkälaisia syitä heillä on keskittää asiointinsa muihin pankkeihin. Kyselyn tulosten perusteella oli tarkoitus saada hyödynnettävää informaatiota tukemaan tulevaisuuden kehitysajatuksia, sekä keinoja muuttaa passiivisten asiakkaiden ostokäyttäytymistä aktiivisemmaksi.

### 3.3 Tutkimusmenetelmän ja kysymysten valinta

Postitettava kyselylomake valikoitui parhaaksi vaihtoehdoksi tutkimuksen toteutukseen. Asiakkaat saavat jatkuvasti informaatiota ja varoituksia pankista saapuvien sähköpostiviestien tietoturvallisuusriskeistä ja suhtautuminen internetpohjaiseen sähköiseen kyselylomakkeeseen olisi saattanut olla valitun kohderyhmän keskuudessa negatiivinen.

Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän yhdistämiseen päädyttiin kyselylomakkeen rakenteen ja tutkittavan asian selkiyttämiseksi. Kokonaisasiakkuuden ja sen esteiden tutkimisen kannalta oli tärkeää esittää kyselylomakkeessa läpikäytyt asiat sekä kvalitatiivisin että kvantitatiivisin keinoin.

Kysymyksillä haluttiin saada syvällisempää tietämystä asiakkaiden negatiivisista ja keskittämisen motiiveista. Kysymykset valittiin tarkoituksena kerätä informaatiota jota konttori ei välttämättä saa erilaisia tiedonlähteitä ja tietokantoja hyväksi käyttämällä. Asiakkaiden kynnys suoran palautteen antamiselle on yleisesti ottaen korkea, ja huonosta palvelusta tai tuotteista annetaan keskimäärin helpommin suora palaute kuin positiivisista kokemuksista. Tästä syystä kysymyksillä on pyritty syventymään niihin asioihin joista ei muuten olisi tietoa saatavissa.

### 3.4 Tutkimuslomakkeen sisältö

Tutkimuslomakkeen ensimmäisessä kohdassa selvitetään vastaajan ikä, sukupuoli ja siviilisääty. Tämän kysymysosion vastauksilla voidaan selvittää löytyykö samaan ikäryhmään, sukupuoleen tai siviilisäätyyn kuuluvilla yhdistäviä tekijöitä tai toistuvuutta annetuissa vastauksissa.

Toisessa kohdassa selvitetään asiakkuuden kesto pankki X:ssä. Asiakkuuden kestot on jaettu vaihtoehtoihin: alle vuoden, 1-3 vuotta, 3-10 vuotta ja yli 10 vuotta.

Kolmannessa kohdassa kartoitetaan asiakkaan pankki X:ssä oleva tuote tai palvelu. Vaihtoehtoina on esitetty: käyttötili, kortti/luottokortti, sijoitustili, verkkopankki, vakuutus, sijoitus, muu.

Neljännessä kohdassa selvitetään kuinka kauan aikaa sitten asiakas on asioinut pankki X:n konttorissa.

Viidennessä kohdassa selvitetään onko asiakkaalla ollut aikaisemmin muita palveluja pankki X:ssä. Kysymyksen vastausten perusteella pyritään kartoittamaan onko asiakas ollut aikaisemmin pankki X:n kokonaisasiakas, vai onko asiakkaalla ollut alusta asti vain yksi palvelu.

Kuudennessä kohdassa pyydetään vastausta vain niiltä vastaajilta jotka ovat vastanneet myöntävästi kohtaan viisi. Tällä kysymyksellä kartoitetaan palvelukokonaisuuden laajuutta ja yksilöidään tuotteita ja palveluja jotka on vaihdettu kilpailevaan pankkiin.

Seitsemännessä kohdassa tiedustellaan alkuperäistä syytä avata asiakkuus pankki X:ään. Vastaajille on annettu mahdollisuus valita useampi kuin yksi vaihtoehto. Lisäksi kysymyksen lopussa vastaajalla on mahdollisuus kertoa omin sanoin syy asiakkuuden avaamiselle.

Kohdassa kahdeksan kartoitetaan asiakkaan nykyinen pääasiallinen pankki.

Kohdassa yhdeksän kartoitetaan valmiilla vastausvaihtoehdoilla vastaajan syitä olla valitun kilpailevan pankin asiakas. Tässä kysymyksessä asiakkaalla on lisäksi mahdollisuus kertoa syitä omin sanoin.

Kohdat kymmenen ja yksitoista ovat avoimia kysymyksiä joihin ei ole rakennettu valmiita vastausvaihtoehtoja.

Kohdassa kaksitoista tiedustellaan asioita joita vastaajat arvostavat pankkipalveluissa eniten. Tähän kysymykseen on rakennettu valmiit vastausvaihtoehdot sekä mahdollisuus kertoa omin sanoin.

### 3.5 Tutkimuksen analysointimetodit

Tutkimuksessa on hyödynnetty selittävän tutkimuksen ominaispiirteitä. Selittävän tutkimuksen tarkoitus on määritelty Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2010,138)kirjassa seuraavalla tavalla: Selittävän tutkimuksen tarkoitus on etsiä selitystä tilanteelle tai ongelmaan, tavallisimmin kausaalisten suhteiden muodossa( = syy - seuraus - suhteita etsivä ), ja tunnistaa todennäköisiä syy - seurausketjuja. Tutkimuskysymyksenä tässä metodissa käytetään sitä, mitkä tapahtumat, uskomukset, asenteet ja toiminnot ovat vaikuttaneet tähän ilmiöön ja kuinka nämä tekijät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Strategia voi olla kvantitatiivinen tai kvalitatiivinen. ( Hirsjärvi,Remes,Sajavaara 2010,138)

### 3.6 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellista oli kyselylomakkeen sisällön kattavuus, sekä lomakkeen vastaanottajien asennoituminen. Lomakkeen sisällössä tärkeintä oli saada koottua yhteen kaikki tutkimusongelman ratkaisemiseksi tarvittavat elementit ja tuoda ne selkeästi esille kysymysten muodossa. Kysely toimitettiin 150 kotitalouteen postitse, ja 14 kyselyä palautui virheellisen tai muuttuneen osoitetiedon vuoksi takaisin lähettäjälle. Kyselyn vastaanottaneista ainoastaan 36 vastasi kyselyyn ja tältä osin tutkimuksen luotettavuuden voidaan sanoa olevan ainoastaan kohtalainen.

Tutkimuksen pätevyyden voidaan sanoa toteutuneen hyvin, sillä kohderyhmä jolle kysely laadittiin oli valittu oikein ja harkiten tutkimukseen. Ennen lomakkeen lähetystä valitulle kohderyhmälle kysymykset käytiin läpi konttori z:n konttorinjohtajan kanssa.

Kyselylomakkeen selkeys ja loogisuus testattiin konttori z:n henkilökunnan avustuksella jolla voitiin varmistua kysymysten aiheellisuudesta ja ymmärrettävyydestä.

## 4 Tutkimustulokset ja yhteenveto

Tutkimustulokset syötettiin excel - taulukkoon sitä mukaan kun vastauksia saatiin. Analysointi tehtiin myös excel - ohjelmalla. Tutkimusta koskevat tiedot on kuvattu tekstin lisäksi kuvioilla asian selkiyttämiseksi.



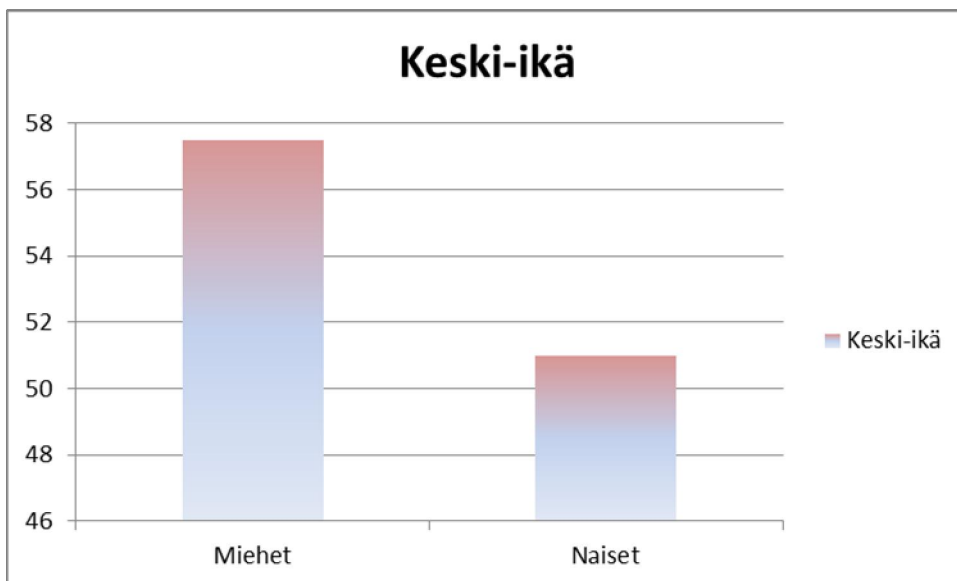
#### 4.1 Kohderyhmä ja otanta

Kohderyhmäksi valitsin asiakkaat joilla on konttori z:ssä käytössään ainoastaan yksi palvelu. Kysely lähetettiin kaikille tähän kohderyhmään kuuluville asiakkaille. Kysely toteutettiin postitettavalla kyselylomakkeella. Lomakkeita postitettiin 150 joista 36 saatiin takaisin. Vastausprosentiksi muodostui tällöin 24 %. 14 lomaketta palautui virheellisen tai muuttuneen osoitetiedon vuoksi takaisin lähettäjälle. Käyttämällä laskentakaavana lomakkeen vastaanottaja määrän suhdetta vastaajien määrään saadaan vastausprosentiksi 26 %.

#### 4.2 Vastaajien taustatiedot

Kysely lähetettiin 150 asiakkaalle jotka oli valittu pankki X:n konttori Z:n asiakaskannasta. Asiakkaista kyselyn vastaanottajiksi valikoitiin vain ne asiakkaat joilla on käytössään yksi tuote tai palvelu konttori X:ssä. 14 lähetettyä kyselyä palautui muuttuneen osoitetiedon vuoksi takaisin lähettäjälle ja 136 vastaanottajaa saivat kyselylomakkeet kotiosoitteeseensa.

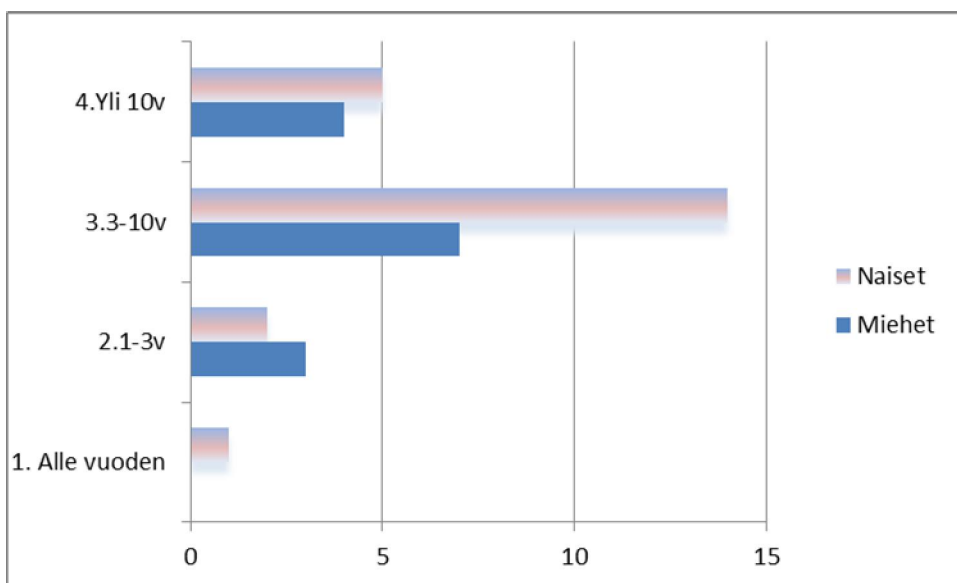
Vastaajista 61 % oli naisia ja 39 % miehiä. Naisten keski-ikäsi muodostui 51 vuotta ja miesten 57,5 vuotta. Vastaajat saivat merkitä ikänsä kyselyyn itse, joten ikä-kysymyksessä ei käytetty eri ikä-luokkia vastausvaihtoehtoina. Kyselyyn vastanneista vain yksi asiakas oli alle 30 - vuotias, ja loput väliltä 30 - 70 vuotta. Lisäksi 61 % vastanneista oli perheellisiä. Vastaajien ikä ja perhetilanne olivat oleellisia kysymyksiä toimeksiantajan kannalta siksi, että toimeksiantaja tietäisi minkä ikäluokan edustajat pääasiallisesti käyttävät pankki x:ää toisena pankkinaan ja mihin asiakasryhmään he sijoittuvat. Ikäjakauma on nähtävissä kuviossa 2.



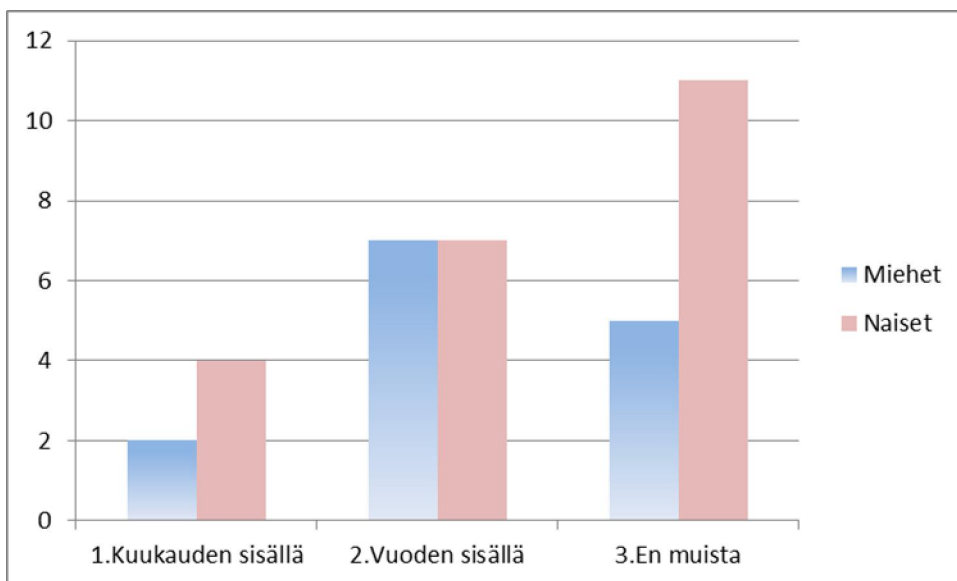
Kuvio 2: Vastaajien ikä jakauma

#### 4.3 Palvelut ja asiakkuus

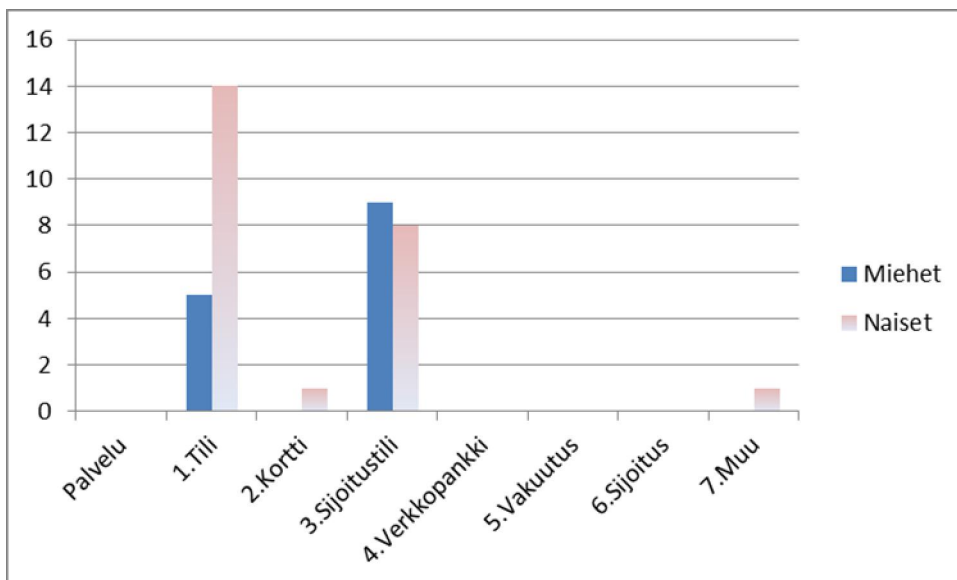
Tässä osiossa mitattiin vastaajien asiakkuuden kestoa, asiointi tiheyttä sekä olemassa olevia palveluja. Vastaajat valitsivat asiakkuuden kestoa koskevassa kysymyksessä neljästä vaihtoehdosta lokeron joka vastasi asiakkuuden kokonaiskestoa pankki x:ssä. Kysymyksessä joka koski asiointin tiheyttä pankki x:ssä kysyttiin viimeisintä asiointia käyttäen vaihtoehtoina kolmea eri lokeroa: Kuukauden sisällä, vuoden sisällä, en muista. Viimeisessä tämän osion kysymyksessä kartoitettiin vastaajien olemassa olevaa palvelua pankissa. Palvelut ja tuotteet valikoituivat sen perusteella että muut kysymyksen ulkopuolelle jääneet yksittäiset palvelut vaatisivat useamman lisäpalvelun olemassaolon.



Kuvio 3: Asiakkuuden kesto pankki X:ssä



Kuvio 4: Asiointi tiheys



Kuvio 5: Olemassa oleva palvelu

Kysymysten tulosten perusteella suurin osa vastaajista on ollut asiakkaana 3 - 10 vuotta ( Miehistä 50 % ja naisista 64 % ). Puolet miehistä on asioinut pankki x:ssä viimeisen vuoden sisällä ja naisista suurin osa ei muista viime kertaista asiointiaan. Suurimmalla osalla vastaajista on käytössään joko sijoitustili, tai tavallinen tili jolla voidaan selittää jossain

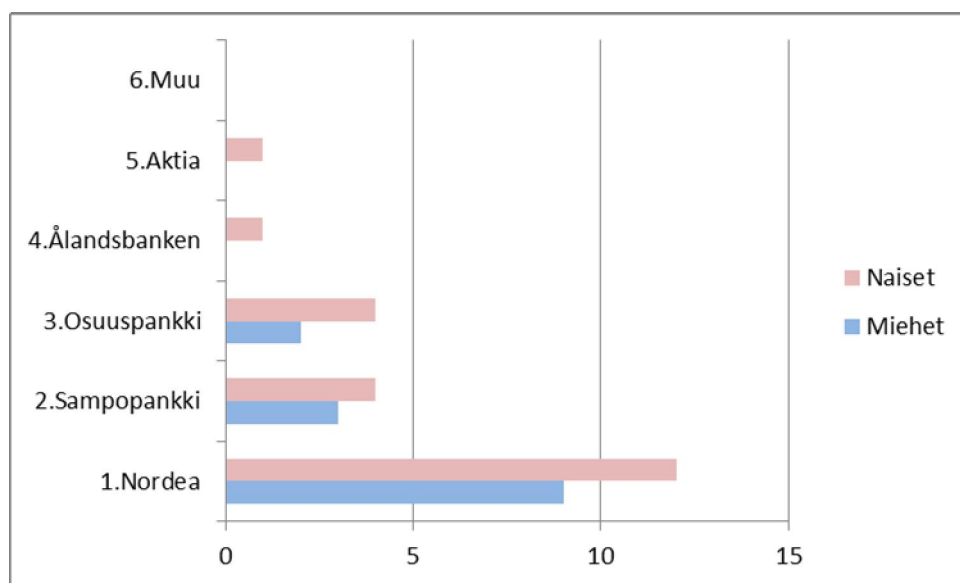
määrin asiointi tiheyttä. Sijoitustilin tai tavallisen tilin olemassa olo eivät vaadi asiakkaalta käytännön toimenpiteitä tai aktiivista seuranta muuten kuin korkojen puolesta. Tilien korkotilanteet taas ovat seurattavissa ilman konttorissa asiointia. Ainoastaan yhdellä vastaajalla oli käytössään kortti, ja yhdellä vastaajalla jokin muu palvelu luetelluista kuudesta palvelusta.

Asiakasuskollisuuden ja uskollisuuden syntyyn vaikuttaviin tekijöihin perehdytään luvussa 2. Luvussa 2.2.1 kuvataan asiakkuuden elinkaaren aikana tarvittavia toimenpiteitä asiakasuskollisuuden synnyttämiseksi.

Asiakkuus koostuu erilaisista asiakkuuden elinkaaren vaiheista jotka alkavat asiakashankinnasta ja jatkuvat asiakassuhteen syntymisen kautta eteenpäin asiakkuuden kehittämiseen ja jalostamiseen. Kaiken edellä mainitun pyrkimyksenä on päästä tilaan jossa asiakkuus on saavuttanut halutun kannattavuuden. Kannattavuuden saavuttamisen lisäksi asiakkuutta pyritään lujittamaan niin että se pystytään säilyttämään. Kannattavuuden näkökulmasta asiakkuuden kesto ja toistuvat ostot ovat merkityksellisiä. Tästä johtuen uskolliset asiakkaat ovat monesti kannattavampia kuin satunnaiset ostajat.

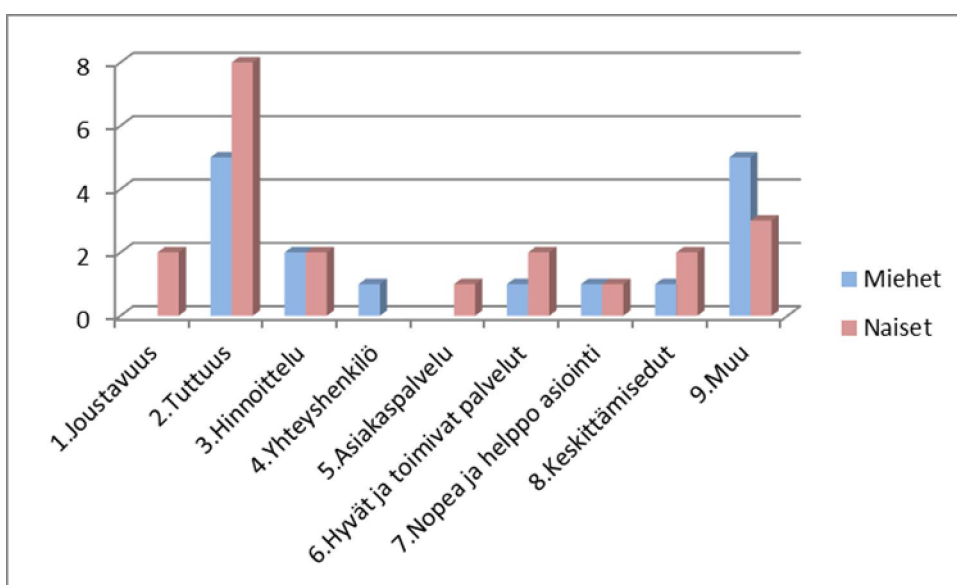
Asiakkuuden keston sekä asiointitiheyden perusteella voisi tulkita ettei kohderyhmää ole kontaktoitu konttorista aktiivisesti, eikä heille ole tehty tarvekartoitusta ja pankkipalveluiden päivitystä asiakkuuden olemassa olon aikana. Asiakkaiden aktivointi- ja elinkaaritoimenpiteiden tuloksena saavutetaan normaalisti lopputulos joko asiakkuuden loppumisesta, tai lisäpalveluiden käyttöön ottamisesta. ( Mäntyneva 2003,17,18)

#### 4.4 Nykyinen pankki



Kuvio 6: Vastaajien kotipankit

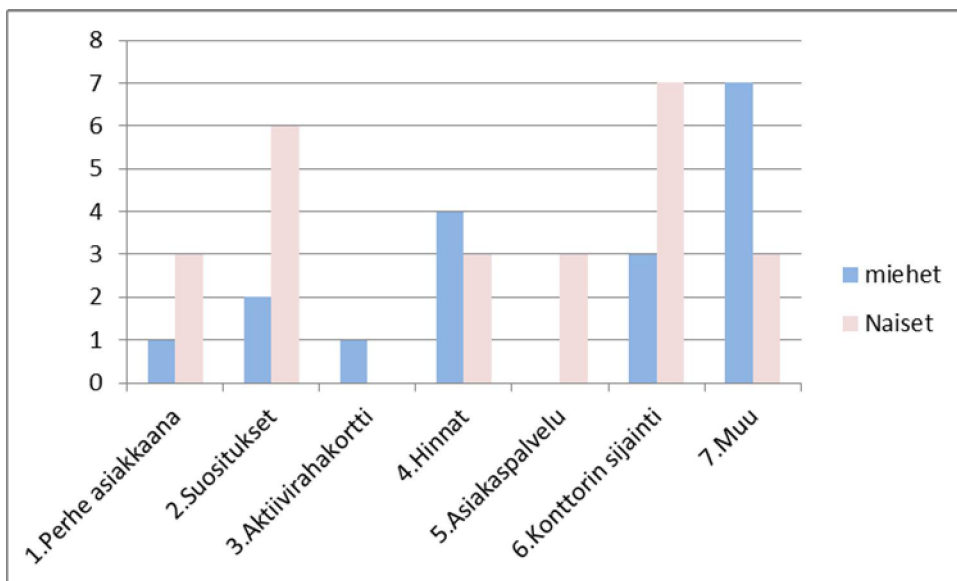
Nykyisen pääasiallisen pankin kartoituksessa kävi ilmi että valta-osalla vastaajista oli kotipankkinaan Nordea, toiseksi sijoittui sampo pankki ja kolmanneksi osuuspankki. 41 % miespuolisista vastaajista valitsi pankkinsa tuttuuden ja 16 % hinnoittelun vuoksi. Lisäksi 41 % :lla miesvastaajista oli muita syitä pankinvalintaan kuin joustavuus, tuttuus, hinnoittelu, yhteyshenkilö, asiakaspalvelu, hyvät ja toimivat palvelut, nopea ja helppo asiointi tai keskittämisedut. 50 % naisvastaajista piti tärkeimpänä asiointi syynä pankin tuttuutta ja 19 % muita syitä. Suurin osa vastaajista piti hyvin tärkeänä sitä että pankki on tunnettu. Vastaukset jakautuvat selkeästi suurimpien ja yleisesti tunnetuimpien pankkien kesken josta on pääteltävissä että vastaajat eivät koe tuntevansa Pankki X:ää tarpeeksi halutakseen käyttää sitä kotipankkinaan.



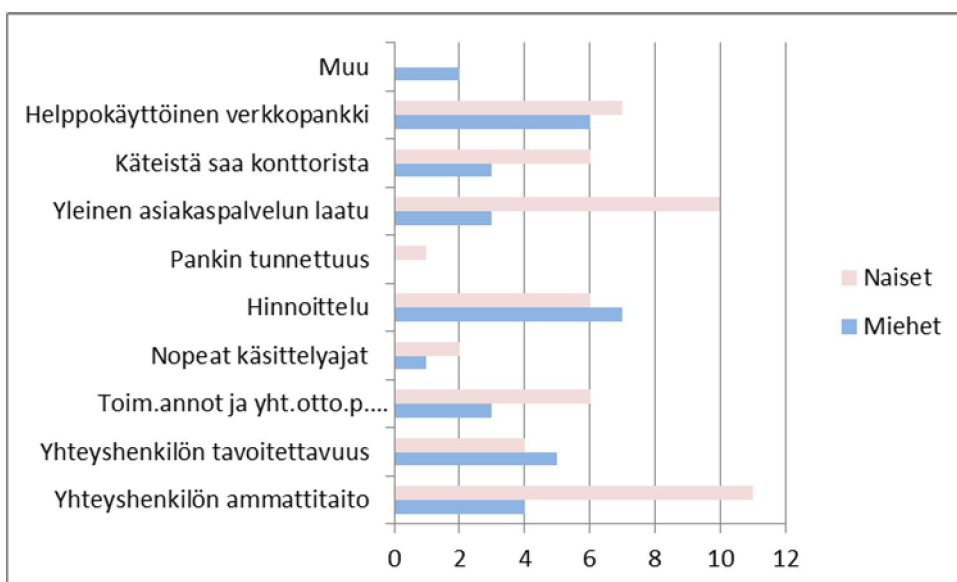
Kuvio 7: Syyt asioida toisessa pankissa

#### 4.5 Pankkipalveluiden arvostus ja mielipiteet pankki X:stä

Pankkipalveluiden arvostusta mitattiin erilaisilla vaihtoehdoilla joista vastaaja sai valita ne vaihtoehdot joita he arvostavat eniten. Vaihtoehtoja sai valita useamman kuin yhden. Lisäksi kartoitettiin asiakkaiden syyt palvelun avaamiseen Pankki X:ssä.



Kuvio 8: Syyt palvelun avaamiselle pankki x:ssä



Kuvio 9: Pankkipalveluiden arvostus

Tutkittaessa vastaajien pankkipalveluiden arvostusta kävi ilmi että naiset arvostavat yleisesti eniten asiakaspalvelun laatua sekä pankin yhteyshenkilön ammattitaitoa. Miehillä taas suurimman painoarvon sai palveluiden hinnoittelu ja verkkopankin helppokäyttöisyys. Teoria osiossa luvussa 3.1 käsiteltiin asiakasuskollisuutta pankkialalla. Teorian ja tutkimuksen mukaan asiakkaat arvostavat laadukasta palvelua, palveluiden käytön vaivattomuutta sekä pitävät palveluiden hinnoittelua merkittävänä seikkana arvostuksessaan.

#### 4.6 Avoimet kysymykset

Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan vastaajilta omin sanoin kirjoitetut vastaukset kysymyksiin koskien Pankki X:ää. Ensimmäisessä avoimessa kysymyksessä tiedusteltiin vastaajan syytä sille että hän on joko siirtänyt asiakkuutensa pois pankki X:stä, tai vaihtoehtoisesti on jättänyt avaamatta kokonaisasiakkuuden pankki X:ään. Toisella avoimella kysymyksellä selvitettiin, minkälainen vastaajien yleinen mielikuva Pankki X:stä on. Nämä ovat opinnäytetyön toimeksiantajan kannalta oleellisia tietoja sillä ne antoivat vastaajalle mahdollisuuden kertoa rehellisesti esimerkiksi jostakin negatiivisesta tapahtumasta joka on voinut toimia vaikuttimena pankin valinnassa. Lisäksi tieto siitä, minkälainen mielikuva vastaajilla on Pankki X:stä, auttaa myös osaltaan selittämään miksi vastaajilla on mahdollinen este asiointin keskittämiseksi Pankki X:ään.

Tuloksista kävi ilmi että osa vastaajista ei ole halunnut keskittää asiointiaan pankki X:ään siitä syystä että heillä on asuntolaina toisessa pankissa. Osa vastaajista piti konttorin sijaintia huonona ja osittain syiksi nimettiin kalliit hinnat sekä huonot tarjoukset koroista ja sijoituksista. Yksi tärkeimmistä ilmi tulleista seikoista oli kuitenkin se, että osa vastaajista ei nähnyt mitään hyötyä tai etua asiakkuuden siirtämisessä pankki X:ään. Vastaajat mainitsivat lisäksi etteivät he ole saaneet koskaan tarjousta tai yhteydenottoa Pankki X:stä. Vastausesimerkeissä pankin nimi on muutettu Pankki X:si.

*"Päivittäisraha- asiat keskitetty puolison kanssa samaan pankkiin, pankki x:stä ei ole houkuteltu päivittäisasiakkaaksi "*

*"Kaikki sujuu nykyisessä pankissa hyvin enkä ole nähnyt mitään syytä/hyötyä vaihtaa pankkia. Toisaalta en ole tainnut saada pankki x:ltä edes mitään tarjousta."*

*"En ole mitenkään tyytymätön nykyiseen pankkiini enkä tiedä mitä hyötyä vaihtamisesta olisi"*

Tutkimuksen mukaan yleinen mielipide Pankki X:stä on erittäin positiivinen. Suurin osa vastaajista mielsi pankki X:n palvelun hyväksi tai loistavaksi, ja ainoastaan pienellä osalla vastaajista oli negatiivisia mielleyhtymiä.

*"Siirsin pois asuntolainat, kun emme saaneet neuvoteltua asuntomarginaalia kohtuulliseksi. 2007 korot oli korkealla, meillä 12 kuukauden euribor. 2008 korot syöksyivät mutta pankki x ei suostunut neuvottelemaan joten jouduimme vaihtamaan pankkia"*

*"Pankkinne panostaa asiakaspalveluun enemmän kuin muut pankit ja sen voi todeta itse kokemukseräisesti. Tiliotteet selkeät ym. hyvää vaikka pankki onkin iso: asiakas ei saa tuntea olevansa isossa pankissa välinpitämättömän tai sujumattoman pankkipalvelun takia"*

#### 4.7 Yhteenveto

Tutkimuksen tulokset olivat kattavia. Tulosten mukaan kokonaisasiakkuuksien lisäämiseen tarvittavat toimenpiteet eivät ole mahdottomia toteuttaa ja pienillä ehostuksilla ja panostuksella Pankki X:llä on mahdollisuus lisätä kokonaisasiakkuuksia ja ylläpitää korkeaa asiakastyytyväisyyttä tulevaisuudessa.

Opinnäytetyön teoriaosio koostui asiakasuskollisuudesta ja asiakkuuden elinkaaren eri vaiheista. Teoriaosiossa avattiin lisäksi asiakkuuksien hoitamiseen ja kehittämiseen tarvittavia toimenpiteitä.

Tutkimustulosten valossa Pankki X:n konttori Z:n tulisi kiinnittää huomiota juuri asiakassuhteiden kehittämiseen asiakassuhteen eri vaiheissa välttääkseen passiivisten asiakkuuksien syntymisen. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi että passiivisten ja alhaisesti kannattavien asiakkaiden asiakkuuden tehostamiseen sekä kannattavuuden parantamiseen tähtääviin toimenpiteisiin ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Monessa tapauksessa asiakas on avannut palvelun vuosia sitten, mutta palvelun avaamisen jälkeen tai sen aikana tarpeiden kartoitus on jäänyt tekemättä ja asiakas on unohdettu.

Tutkimuksessa selvitettiin passiivisten yhden palvelun omaavien asiakkaiden mielikuvia ja asenteita Pankki X:ää kohtaan. Lisäksi selvitettiin syitä olla keskittämättä asiointia Pankki X:ään ja asiakkaiden valintojen taustatekijöitä. Vastaajien yleinen mielikuva Pankki X:stä oli erittäin positiivinen, ja syyt keskittää asiointi muualle ovat lähinnä Pankki X:n konttori z:n aktiivisuuteen liittyviä kehitettäviä asioita. Parannettavaa löytyi näkyvyyden vähäisyydessä sekä yhteydenpidossa asiakkaisiin. Säännöllisellä yhteydenpidolla passiivisiin asiakkaisiin voidaan selvittää asiakkaiden mahdolliset tarpeet pankkipalveluille. Lisäksi säännöllinen yhteydenpito edesauttaa karsimaan ei toivotut ja sellaiset asiakkuudet joilla ei ole mahdollisuutta kehittyä konttorin kannalta kannattaviksi. Asiakkaat tiedostavat harvoin omia tarpeitaan ja siksi onkin erityisen tärkeää ottaa kontakti pankista asiakkaaseen näiden piilevien tarpeiden selvittämiseksi.

Tutkimuksessa kävi myös ilmi että vastaajat eivät painottaneet pankin valinnassaan sellaisia erityisiä kilpailutekijöitä joita pankki X:llä ei olisi tarjota asiakkaille. Vaikka pankki X ei mainosta ja markkinoi palveluitaan niin näkyvästi ja aggressiivisesti kuin monet



kilpailijoistaan, se pystyy luomaan toimivia ja kannattavia asiakassuhteita hyödyntämällä nykyistä toimintamalliaan. Kohdennetulla ja räätälöidyllä pienemmän volyymin markkinoinnilla suoraan olemassa oleville asiakkaille joiden kannattavuus ei ole vielä halutulla tasolla, voidaan saada passiivisista asiakkaista uusia kokonaisasiakkaita.

Asiakaspalvelun laatu ja asiakaslähtöisyys ovat pankki X:n ja konttori Z:n toiminnan kulmakiviä. Tutkimuksen tuloksista kävi myös ilmi että passiivisetkin asiakkaat ovat kokeneet palvelun hyväksi ja laadukkaaksi asioidessaan konttori Z:ssä. Asiakastyytyväisyys ja asiakaspalvelun onnistuminen ei kuitenkaan ole johtanut tutkimuskyselyyn vastanneiden asiakkaiden kohdalla asiakasuskollisuuteen pankki X:ää ja konttori Z:aa kohtaan. Tästä on pääteltävissä että laadukkaana asiakaspalvelun lisäksi konttori Z:n on keskityttävä toiminnassaan hoitamaan asiakassuhteita myös muilta osin aktiivisesti. Asiakkaat eivät ole kokeneet saaneensa konttori Z:sta asiakkuudelleen tarvittavaa lisäarvoa rakentaakseen pysyvän ja laajemman asiakassuhteen konttori Z:aan.

## 5 Kehitysideat Pankki X:lle

### 5.1 Tutkimuksen hyödynnettävyys

Tutkimusta voidaan hyödyntää segmentoinnissa ja asemoinnissa jotka ovat tietyssä määrin myös yksin konttorin toteutettavissa. Tutkimus antaa myös oleellista ja kattavaa tietoa siitä, mitkä seikat vaikuttavat asiakkaan päätökseen kotipankkia valittaessa. Konttori Z voi hyödyntää tutkimuksesta saatua tietoa markkinointiviestinnässään, sekä päätöksenteossaan siitä, mitkä asiakkuudet ovat konttorille tärkeitä, ja mistä ollaan valmiita luopumaan.

### 5.2 Kokonaisasiakkuus

Kokonaisasiakkuuden kannalta tutkimustulokset kertovat että asiakkaat pitävät Pankki X:ää luotettavana, vakavaraisena sekä palvelultaan hyvänä pankkina, mutta eivät ole siirtyneet Pankki X:n kokonaisasiakkaiksi mm. kalliin hinnoittelun ja puuttuvien etujen vuoksi. Lisäksi haluttomuuteen siirtyä kokonaisasiakkaaksi pankki X:ään vaikuttivat myös pitkäaikainen pankkisuhde toiseen pankkiin sekä se, ettei Pankki X ole tarjonnut mahdollisuutta kokonaisasiakkuudelle.

Kokonaisasiakkaat ovat tärkeä elementti pankkitoiminnassa, ja ilman kokonaisasiakkuutta asiakkuus on harvemmin kannattava. Myös konttori z:n asiakaskannasta suuri osa on kannattamattomia ja tappiollisia asiakkuuksia johtuen palveluiden vähyydestä ja vähäisestä käytöstä. Passiivisten ja tuottamattomien asiakkaiden taustoja ei selkeästi tunneta, eikä niihin ole perehdytty tarvittavalla aktiivisuudella. Siksi konttori Z:n olisi suositeltavaa tarjota passiivisille asiakkaille jonkinlainen etu tai hyöty palkkioksi mahdollisuudesta kartoittaa heidän nykytilanteensa, ja sitä kautta mahdolliset optiot siirtyä Pankki X:n asiakkaiksi. Tämä mahdollistaisi myös sen, että asiakkuudet joilla ei ole minkäänlaista potentiaalia kasvaa kannattaviksi asiakkuuksiksi, saataisi lopetettua ja irtisanottua yhteisymmärryksessä asiakkaan kanssa.

### 5.2.1 Vuorovaikutus asiakkaiden kanssa

Monet kyselyyn vastanneista ovat olleet Pankki X:n ja konttori Z:n asiakkaita useita vuosia. Tutkimuksesta käy ilmi että heihin ei ole oltu yhteydessä aktiivisesti ja tarjottu mahdollisuutta kokonaisasiakkuudesta. Asiakkaat voidaan kääntää passiivisista asiakkaista aktiivisiksi asiakkaiksi ainoastaan työstämällä asiakkuutta heti alusta alkaen kohti kokonaisasiakkuutta. Asiakassuhde koostuu monesta eri vaiheesta joista jokainen tarvitsee erilaisia toimenpiteitä. Hyvä keino asiakassuhteiden kehittämiseksi ja jokaisen asiakassuhteen vaiheen huomioimiselle olisi kehittää henkilökunnan myynti - ja vuorovaikutustaitoja. Jos vain muutama kaikista asiakassuhteen eri vaiheista huomioidaan, voi asiakassuhteen kannalta elintärkeitä kohtia jäädä huomioimatta tai vähemmälle huomiolle. Asiakassuhteen hoidon nykytilasta voisi myös laatia yhdessä henkilökunnan kanssa prosessikaavion jonka kautta voisi analysoida nykyisen prosessin heikkoja kohtia ja korjata niitä.

### 5.2.2 Asiakastyytyväisyys

Pankki x ja konttori z saivat kyselyyn vastanneilta positiivista palautetta hyvästä asiakaspalvelusta ja asiointin helppoudesta. Asiakastyytyväisyys ei ole tae asiakaskokemuksesta positiivisesta palautteesta huolimatta. Asiakastyytyväisyys ei ole kyselyyn vastaajille riittävä syy pankki X:n konttori Z:n pankkipalveluiden aktiiviselle käyttämiselle. Tästä syystä konttori z:n kannattaa säilyttää asiakaspalvelun laatu vähintään nykyisellä tasolla ja keskittyä muihin osa-alueisiin ja toimenpiteisiin kokonaisasiakkuuksien lisäämisessä.

### 5.2.3 Palvelun laatu ja hinnoittelu

Pankki X:llä ei ole käytössään näkyvää etu- ja uskollisuusohjelmaa asiakkailleen. Asiakkaille räätälöidään palvelukokonaisuus sen tiedon valossa joka heistä saadaan asiakkuuden avaamisen yhteydessä. Palvelut myös hinnoitellaan enemmän tai vähemmän asiakaskohtaisesti, ja riippuen siitä kuinka potentiaalinen, tärkeä ja kehitysmahdollisuuksiltaan hyvä asiakkuus on, sen edullisempaa hinnoittelua noudatetaan. Hinnoittelu on toisin sanoen liian näkymätöntä. Asiakas ei tiedä pankki X:n hinnoittelupolitiikkaa tullessaan avaamaan asiakkuutta, eikä siksi tule sen perusteella. Toisin sanoen jonkinlainen hinnoitteluun ja asiakkaalle tarjottavaan lisäarvoon viittaava markkinointiviestintä olisi varmasti hyvä asia Pankki X:lle. Kohderyhmänä tälle etuihin painottuneelle viestinnälle voisi olla juuri passiiviset asiakkaat.

Palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys ovat pankki x:ssä huippuluokkaa sekä tehtyyn tutkimukseen perustuen, että ulkopuolisten tahojen teettämien asiakastyytyväisyysbarometrien ja kyselyiden mukaan.

#### 5.2.4 Tunnettuus

Pankki X on suuri ja tunnettu globaalisti, mutta Suomessa Pankki X mielletään helposti pieneksi ja näkymättömäksi toimijaksi jolla ei ole todellista jalansijaa pankkimarkkinoilla. Pankki X:n markkinointi on hyvin vähäistä ja muistuttaa läheisesti sissimarkkinointia. Pankki X markkinoi viidakkorumpumetodilla käyttäen loistavan palvelun kokeneita asiakkaita viestinviejinä. Pankki X tuskin muuttaa markkinointipolitiikkaansa suuntaan tai toiseen, mutta konttori z voi itsenäisenä toimijana nostattaa konttorin tunnettuutta potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa.

Kun asiakaspalvelun laatu on jo sillä tasolla, ettei sitä merkittävästi voi entisestä parantaa, täytyy keskittyä nostamaan asiakaspalvelun lisäksi muita merkittäviä kilpailutekijöitä enemmän pinnalle. Konttori Z voi tutkimuksen tulosten perusteella valita ja markkinoida asiakkailleen niitä asioita joita vastaajat kyselyn mukaan arvostavat eniten, ja jotka toimivat Pankki X:ssä erityisen hyvin. Muutamana esimerkkinä mainittakoon yhteyshenkilön ammattitaito, helppokäyttöiset palvelut tai sijainti.

Kohdennettu ja kustannustehokas markkinointikampanja passiivisille asiakkaille voisi toimia sykäyksenä kohti kannattavampia asiakassuhteita.

## Lähteet

### Kirjalähteet

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

Eskola, A & Mäntysaari, A 2006: Menestys – Kannattavuuden hallinnan perusteet. Otavan Kirjapaino. Keuruu.

Griffin, J 2002. Customer Loyalty. Jossey – Bass A Wiley Imprint. San Francisco.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P 2010: Tutki ja kirjoita. Painos 15. – 16. Kariston Kirjapaino. Hämeenlinna.

Mäntyneva, M 2003: Asiakkuudenhallinta. 1.-2. painos. WSOY/Oppimateriaalit. Porvoo.

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

Palmer, A 2011:Principles of services marketing. Sixth Edition. McGraw – Hill Education. Berkshire.

Rissanen, T 2006: Hyvän palvelun kehittäminen. Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd. Vaasa.

Robinson, S & Etherington L 2006. Customer Loyalty – a guide for time travelers. Palgrave Macmillan. Hampshire and New York.

Storbacka, K & Lehtinen, J. R. 2005: Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Kuudes painos. WS Bookwell. Juva.

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

Yli – Luoma, P 2001: Ohjeita opinnäytetyön tekemiseen. IMDL. Sipoo.

### Verkkolähteet

Finanssivalvonta.2010.Pankkipalvelut.

[http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan\\_palveluita/Pankkipalvelut/Pages/Default.aspx](http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Finanssiasiakas/Finanssialan_palveluita/Pankkipalvelut/Pages/Default.aspx) ( viitattu 15.6.2012 )

Asiakkuusindeksi 2009.

[http://www.asml.fi/files/624/Asiakkuusindeksi\\_2009\\_080609\\_final-1.pdf](http://www.asml.fi/files/624/Asiakkuusindeksi_2009_080609_final-1.pdf) (viitattu 3.6.2012)

Asiakasuskollisuus.

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Asiakasuskollisuus> (viitattu 2.6.2012)

Yrittajat.2012.Osakeyhtiö

[http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot\\_ja\\_liiketoiminta/osakeyhtio/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot_ja_liiketoiminta/osakeyhtio/)

## TAULUKOT

Taulukko 1: Asiakkuudenhallinta elinkaaren eri vaiheissa Error! Bookmark not defined.

Taulukko 3 Uskollisuuden kehitysvaiheet ..... Error! Bookmark not defined.

Taulukko 4 Asiakasuskollisuuden kolme perusmuuttujaa Error! Bookmark not defined.

Taulukko 5: Toimialakohtaiset indeksit ..... Error! Bookmark not defined.

## KUVIOT

Kuvio 1: Asiakkuuksien pyramidi ..... Error! Bookmark not defined.

Kuvio 2: Vastaajien ikä jakauma ..... Error! Bookmark not defined.

Kuvio 3: Asiakkuuden kesto pankki X:ssä ..... Error! Bookmark not defined.

Kuvio 4: Asiointi tiheys ..... Error! Bookmark not defined.

Kuvio 5: Olemassa oleva palvelu ..... Error! Bookmark not defined.

Kuvio 6: Vastaajien kotipankit ..... Error! Bookmark not defined.

Kuvio 7: Syyt asioida toisessa pankissa ..... Error! Bookmark not defined.

Kuvio 8: Syyt palvelun avaamiselle pankki x:ssä ..... Error! Bookmark not defined.

Kuvio 9: Pankkipalveluiden arvostus ..... Error! Bookmark not defined.

LIITTEET 1 Kyselylomake ..... Error! Bookmark not defined.

LIITTEET 2 Taulukointi ..... Error! Bookmark not defined.

LIITTEET 3 Avoimet kysymykset ja vastaukset ..... Error! Bookmark not defined.

## LIITTEET 1Kyselylomake

## KYSELYLOMAKE

Ikänne: \_\_\_\_\_

Sukupuolenne: \_\_\_\_\_

Siviilisäätynne /perhetilanteenne: \_\_\_\_\_

Kauanko olette olleet Pankki X:n konttori Z:n asiakkaana?

Alle vuoden \_\_\_\_\_

1-3 vuotta \_\_\_\_\_

3-10 vuotta \_\_\_\_\_

Yli 10 vuotta \_\_\_\_\_

Mikä palvelu seuraavista Teillä on Pankki X:n konttori Z:ssa?

Tili \_\_\_\_\_

kortti/luottokortti \_\_\_\_\_

Sijoitustili \_\_\_\_\_

Verkkopankki \_\_\_\_\_

Vakuutus \_\_\_\_\_

Sijoitus \_\_\_\_\_

Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Onko Teillä ollut aikaisemmin useampia palveluja Pankki X:n konttori Z:ssa?

On \_\_\_\_\_

Ei \_\_\_\_\_

Jos vastasitte edelliseen myöntävästi, minkälaisia palveluja Teillä oli aikaisemmin ?

Laina/lainoja \_\_\_\_\_

Sijoituksia \_\_\_\_\_

Muuta, mitä? \_\_\_\_\_

Miksi avasitte asiakkuuden Pankki X:n konttori Z:aan? (ruksi yksi tai useampi vaihtoehto)

Perheeni on myös asiakkaana \_\_\_\_\_

Suositusten perusteella \_\_\_\_\_

Mastercard -kortti \_\_\_\_\_

Hintojen perusteella \_\_\_\_\_  
 Asiakaspalvelun perusteella \_\_\_\_\_  
 Konttorin sijainti \_\_\_\_\_  
 Muu peruste, mikä \_\_\_\_\_

Missä pankissa asioitte pääasiallisesti?

Nordea \_\_\_\_\_  
 Sampopankki \_\_\_\_\_  
 Osuuspankki \_\_\_\_\_  
 Ålandsbanken \_\_\_\_\_  
 Aktia \_\_\_\_\_  
 Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Miksi valitsitte kyseisen pankin?

Joustavuus \_\_\_\_\_  
 Tuttu entuudestaan \_\_\_\_\_  
 Hinnoittelu \_\_\_\_\_  
 Yhteyshenkilö \_\_\_\_\_  
 Asiakaspalvelu \_\_\_\_\_  
 Hyvät ja toimivat palvelut \_\_\_\_\_  
 Nopea ja helppo asiointi \_\_\_\_\_  
 Keskittämisedut \_\_\_\_\_  
 Jokin muu syy,  
 mikä: \_\_\_\_\_

Kertokaa omin sanoin, miksi siirsitte asiointinne pois Pankki X:n konttori Z:sta?  
 Tai vaihtoehtoisesti miksi ette ole siirtäneet kokonaisasiakkuuttanne Pankki X:n konttori Z:aan?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Minkälaisia asioita seuraavista arvostatte pankkipalveluissa eniten?

Yhteyshenkilön ammattitaito \_\_\_\_\_



Yhteyshenkilön tavoitettavuus	_____
toimeksiannot ja yhteydenottopyynnöt hoidetaan nopeasti	_____
Nopeat käsittelyajat	_____
Hinnoittelu	_____
Pankin tunnettuus	_____
Yleinen asiakaspalvelunlaatu	_____
Käteistä saa konttorista	_____
Helppokäyttöinen verkkopankki	_____
Jokin muu, mikä?	_____
	_____
	_____
	_____

## LIITTEET 2 Taulukointi

Asiakkuus	Miehet	Naiset	Yhteensä
1. Alle vuoden		1	
2.1-3v	3	2	3
3.3-10v	7	14	18
4.Yli 10v	4	5	7
Palvelu			
1.Tili	5	14	13
2.Kortti	0	1	1
3.Sijoitustili	9	8	14
4.Verkkopankki	0	0	0
5.Vakuutus	0	0	0
6.Sijoitus	0	0	0
7.Muu	0	1	1
Viime asiointi			
1.Kuukauden sisällä	2	4	5
2.Vuoden sisällä	7	7	11
3.En muista	5	11	12
Aikaisemmat palvelut			
1.On	2	4	5
2.Ei	12	18	
			23
Mitä palveluja?			
1.Laina	1	2	3
2.Sijoitus		2	2
3.Muu	1		1
Pääasiallinen pankki			
1.Nordea	9	12	19
2.Sampopankki	3	4	5
3.Osuuspankki	2	4	3
4.Ålandsbanken		1	1
5.Aktia		1	
6.Muu			

## Kysymykset joissa useampia valintavaihtoehtoja

Syy asiakkuudelle Handelsbankenissa	miehet	Naiset	Yhteensä
1.Perhe asiakkaana	1	3	4
2.Suosituksset	2	6	8
3.Aktiivirahakortti	1		1
4.Hinnat	4	3	7
5.Asiakaspalvelu		3	3
6.Konttorin sijainti	3	7	10
7.Muu	7	3	10
Pankin valintaperuste/muu pankki			
1.Joustavuus		2	2
2.Tuttuus	5	8	13
3.Hinnoittelu	2	2	4
4.Yhteyshenkilö	1		1
5.Asiakaspalvelu		1	1
6.Hyvät ja toimivat palvelut	1	2	3
7.Nopea ja helppo asiointi	1	1	2
8.Keskittämisedut	1	2	3
9.Muu	5	3	8
Pankkipalveluiden arvostus			
Yhteyshenkilön ammattitaito	4	11	
Yhteyshenkilön tavoitettavuus	5	4	
Toim.annot ja yht.otto.p. nopeasti	3	6	
Nopeat käsittelyajat	1	2	
Hinnoittelu	7	6	
Pankin tunnettuus		1	
Yleinen asiakaspalvelun laatu	3	10	
Käteistä saa konttorista	3	6	
Helppokäyttöinen verkkopankki	6	7	
Muu	2		

## LIITTEET 3 Avoimet kysymykset ja vastaukset

Kysymys 1. Kertokaa omin sanoin miksi siirsitte asiointinne pois konttori z:sta? Tai vaihtoehtoisesti miksi ette ole siirtäneet asiakkuuttanne konttori z:aan?

Kysymys 2. Kertokaa omin sanoin yleinen mielikuvanne ja mielipiteenne Pankki X:stä?

## Vastaukset kysymys 1: Naiset

- Laina Sampopankissa
- Joustava ehtoinen laina osuuspankissa
- ei ole erityistä syytä
- pääasiakkuus toisessa pankissa, kalliit hinnat
- täytyisi olla hyvät perusteet ja edut
- hajautus
- asiakkuus jatkuu edelleen yrityksen kautta ja on myös oma tili
- Ei ole tullut mitään tarvetta siirtää. Vaikka en asukaan helsingissä enää, käyn siellä töissä
- Olen halunnut keskittää asiointini nordeaan. pankki x:ssä on ainoastaan vuokravakuustili
- Hinnoittelu muualla houkuttelevampi
- Tarkoitus oli siirtää mutta vanhan yhteyden katkeaminen tuntui hankalalta. Nyt eläkkeellä ei pankki x:n konttoria asuinalueella
- Asunnon oston jälkeen jätin pienen summan rahaa tilille, mutta en käytä tiliä aktiivisesti
- En ole mitenkään tyytymätön nykyiseen pankkiini enkä tiedä mitä hyötyä vaihtamisesta olisi
- Enää ei kunnollista korkoa millään tilillä, osake- ja rahastosäästäminen ei kiinnosta enkä tässä iässä ja näillä sairauksilla. Pankki x:llä ei mitään tarjottavaa minulle
- Olen muuttanut pois
- Ei kilpailukykyisiä sijoituksia saati korkoja
- Asuntolainani on Ålandsbankenissa ja olen tyytyväinen pankin palveluihin
- Alussa pankin sijainti oli lähellä työpaikkaani. Kun konttori suljettiin en enää hoitanut päivittäisiä asioitani pankki x:ssä.

### Vastaukset kysymys 1: Miehet.

- Ei syytä. Hankala asioida kun ei parkkipaikkoja
- Pitkäaikainen pankkisuhde nordeaan
- Kamppi lähempänä
- Siirsin pois asuntolainat, kun emme saaneet neuvoteltua asuntomarginaalia kohtuulliseksi. 2007 korot oli korkealla, meillä 12 kuukauden euribor. 2008 korot syöksyivät mutta pankki x ei suostunut neuvottelemaan joten jouduimme vaihtamaan pankkia
- Päivittäis raha- asiat keskitetty puolison kanssa samaan pankkiin, pankki x:stä ei ole houkuteltu päivittäisasiakkaaksi
- Kaikki sujuu nykyisessä pankissa hyvin enkä ole nähnyt mitään syytä/hyötyä vaihtaa pankkia. Toisaalta en ole tainnut saada pankki x:ltä edes mitään tarjousta.
- Nordean hyvät palvelut ja pitkä asiakassuhde
- Kun avasin tilin etelärannan – konttorissa, olin töissä Etelä Espalla. Nyt olen eläkkeellä. Mielestäni on hyvä olla asiakkaana useassa pankissa. Pystyy vertailemaan hintoja ja asiakaspalvelua.
- Sampopankissa voin maksaa ( verkkopankissa ) laskuni kuluitta ( siis myös ilman kk-maksua )
- Yksi hyvä palvelu ei riitä. Kokonaisuus vaikuttaa
- Talletusturva/pankki
- Hävisi viimeisen tarjouskilpailun sijoitustalletuksista

### Kysymys 2. Naiset

- Neutraali
- Tili vain säästöjä varten, ei tarvitse jonottaa
- Positiivinen mielikuva
- Ystävällinen palvelu, kallis
- Miellyttävä palvelu
- Kallis, hyvä palvelu, eksklusiivinen
- Palvelu on hyvä ja helpdesk toimii
- Mielikuvissa pankki on vakavarainen eikä heti massavirtojen vietävissä, esim.korot
- Eipä juurikaan sanottavaa. Olen käynyt konttorissa 10 vuoden aikana pari kertaa; avaamassa tilin ja uusimassa sen muuton yhteydessä. Yleinen mielikuvani on hivenen negatiivinen, ehkäpä vain siksi, että pankki ei ole itselleni niin tuttu
- Asiallinen, usein ystävällinen palvelu. Joustamaton ja jäykkä organisaatio kuten lähes kaikkialla jättipankeissa
- Ystävällinen palvelu, edut eivät järin hyvät
- Tilin avaaminen ei sujunut ihan moitteettomasti, ei kovinkaan paljon muuten kokemuksia pankista
- Luotettava
- Aiemmin erinomainen, Asiakaspalvelu ystävällistä, mutta pankin pitäminen ei enää kiinnosta. Siksi Adjö.

- Mitättömät korot!
- Ihan ok muttei kilpailukykyinen
- Miellyttävä asioida
- Ihan samanlainen kuin kaikki muutkin pankit. Nordeassa on paras nettipankki.
- Pankkinne panostaa asiakaspalveluun enemmän kuin muut pankit ja sen voi todeta itse kokemuseräisesti. Tiliotteet selkeät ym. hyvää vaikka pankki onkin iso: asiakas ei saa tuntoa olevansa isossa pankissa välinpitämättömän tai sujumattoman pankkipalvelun takia

#### Miehet

- Erittäin positiivinen
- Hyvä sijainti ja nopea asiointi
- Ok pankki, asioin kovin harvoin
- Ihan ok pankki mutta kankea neuvottelukumppani (joustamaton)
- Vakavarainen pankki
- Dynaaminen, asiakkaitaan ajatteleva ja asiakkaistaan huolehtiva
- Mielikuva on positiivinen, hyvä pankki
- Käsitykseni on hyvin myönteinen. Asioidessa ei kulu paljon aikaa, ei ole jonoja. Luen usein pankin talouskatsauksia
- Ihan kiintoisa pankkivaihtoehto, mutta erot pankeilla ovat niin pieniä, että todellisen kilpailun kanssa on vähän niin ja näin.
- Ihan hyvä yleiskuva. Sijoitusasiantuntija vaikuttanut ammattitaitoiselta
- Joitakin hyviä korkotuotteita. Sijoitukset Baltiassa epäilyttää. Hyvä että toimii Suomessa lisäämässä kilpailua.
- Loistava
- Ihan hyvä palvelu ollut aina. Myös itäkeskuksessa jossa olen aiemmin ollut asiakkaana kuten tyttäreni edelleenkin.