



**TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
ÅBO YRKESHÖGSKOLA**

PANKIN ASIAKASMENETYKSET

Teemu Luoto

Liiketalous

2010

TURUN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Koulutusohjelma: Liiketalouden koulutusohjelma	
Tekijä: Teemu Luoto	
Työn nimi: Pankin asiakasmenetykset	
Suuntautumisvaihtoehto: Markkinointi	Ohjaaja: Ilmo Elomaa
Opinnäytetyön valmistumisajankohta: Tammikuu 2010	Sivumäärä: 41
<p>Asiakasmenetyksiin vastaamalla yritys voi parantaa kannattavuuttaan ja turvata markkinaosuutensa. Vaarana markkinoinnissa kuitenkin on, että yritys keskittyy liikaa uusasiakashankintaan. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli paneutua asiakasmenetyksiin henkilöpankkialalla.</p> <p>Teoriaosassa käsiteltiin palveluntarjoajan vaihtoa pohjautuen kotimaiseen markkinointikirjallisuuteen ja ulkomaisiin markkinointiartikkeleihin. Keskeistä on ymmärtää, että asiakkaan siirtyminen pankista toiseen on prosessi. Pankki voi vastata prosessiin tehokkaimmin kehittämällä asiakassuhteen arvoa ennen asiakkaan kokemaa ongelmaa.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusosiossa suoritettiin puhelinhaastattelut suhteensa yhteistyöpankkiin päättäneille kuluttajille. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miksi asiakkaat vaihtoivat pankkia. Tutkimuksen osatavoitteina oli selvittää: olivatko asiakkaat yhteydessä pankkiin lähdön syistä ennen vaihtoa, missä määrin pankki tiedusteli lähteneiltä syitä vaihtoon ja kuinka tyytyväisiä lähteneet asiakkaat olivat vanhaan pankkiinsa.</p> <p>Useimmin mainitut syyt pankinvaihtoon olivat saatavuus ja asiakkaan muutto paikkakunnalta toiselle. Vain noin joka kolmas vastanneista oli ollut yhteydessä vanhaan pankkiin lähdön syistä ennen vaihtoa. Yhdeltäkään pankkia vaihtaneista asiakkaista ei vanha pankki ollut tiedustellut syitä lähtöön. Tutkimuksen mukaan pankkia vaihtaneet olivat keskimäärin varsin tyytyväisiä vanhaan pankkiinsa.</p> <p>Keinona vastata asiakasmenetyksiin täytyy asiakkaiden sähköisten pankkipalveluiden käyttöastetta kasvattaa. Lisäksi kaikkia asiakkaita pitää kannustaa antamaan pankille palautetta. Menetettyjen asiakkaiden kohdalla syyt poistumiseen täytyy tiedustella ja tilastoida oman toiminnan kehittämiseksi sekä osana suhdemarkkinointia. Tutkimus tukee väitettä, jonka mukaan asiakastyytyväisyys ei ole tae asiakasuskollisuudesta.</p>	
Hakusanat: asiakasmenetys, pankinvaihto, vaihtoprosessi	
Säilytyspaikka: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto	

Degree Programme: Business	
Author: Teemu Luoto	
Title: Customer Defection in Retail Banking	
Specialization line: Marketing	Instructor: Ilmo Elomaa
Date: January 2010	Total number of pages: 41
<p>Losing customers can have a significant impact on a bank's market share and profit. The focus of this thesis is on retention of the current customers as a part of a retail bank's defensive marketing.</p> <p>The theoretical section of the study discusses the process of customer defection and the types of incidents causing customers to switch banks. In order to retain its customers, companies need to be proactive in developing customer relationships.</p> <p>In the research section of the thesis calls were made to former customers in order to identify the types of incidents which caused consumers to switch between banks. The purpose of the thesis was also to find out to what extent the customers explain the problems they have faced prior to exiting. The aim of the research was also to solve how many of the switchers were contacted by the former bank afterwards in order to inquire the reasons for the exiting. The overall satisfaction of the former customers was also measured in this study.</p> <p>The key findings show that bank switching is strongly influenced by two reasons: inconvenience and the migration of the customers from region to another. Only a third of the switchers chose to approach the bank staff to discuss the problems prior to switching. None of the respondents were contacted by the former bank after the switch. The findings also show that respondents were satisfied with the former bank relationship.</p> <p>In order to reduce the number of lost customers the banks should expand the use of Internet bank amongst their customer base. Customer defection should be analyzed constantly to estimate the bank's own actions. This study supports the claim that a satisfied customer is not necessarily a loyal customer.</p>	
Keywords: customer defection, switching between banks, switching process	
Deposited at: Turun ammattikorkeakoulun kirjasto Library, Turku University of Applied Sciences	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
2	ASIAKKUUS	8
2.1	Nykyajan pankkiasiakas	8
2.2	Asiakkuuslähtöisyys	9
3	ASIAKASMENETYKSET	12
3.1	Asiakasmenetysten määritelmä	12
3.2	Asiakasmenetysten vaikutukset	13
3.3	Pankinvaihtoprosessi	13
3.4	Asiakasmenetysten syyt	19
3.4.1	Aikaisempia tutkimuksia	19
3.4.2	Hinnoittelu	20
3.4.3	Laatuongelmat	21
3.4.4	Saatavuus	23
3.4.5	Muut syyt	24
3.5	Ketkä lähtevät ja milloin?	25
4	HAASTATTELUTUTKIMUS	27
4.1	Aineiston keruu	27
4.2	Aineiston analyysi ja johtopäätökset	29
5	POHDINTA	37

LÄHTEET

40

LIITTEET

Liite 1. Esikirje

Liite 2. Kyselylomake

KUVAT

Kuva 1. Asiakkaan pankinvaihtoprosessi

14

Kuva 2. Asiakasmenetysten syyjakauma

31

1 JOHDANTO

Pankkien välinen kilpailu asiakkaista on kovaa. Asiakkaat kohtaavat jatkuvasti muiden pankkien viestintää massamainontana ja yksilöllisenä kontaktointina. Markkinointibudjetit pankki- ja rahoitusalailla ovat suuria. Lisäksi nykyään pankinvaihto on mutkatonta, riittää kun kävelee sisään toiseen pankkiin. Ainuttakaan kontaktia vanhaan pankkiin ei välttämättä tarvita, kun päätös vaihdosta on tehty. Myös vaihtoehtojen vertailu on Internetin myötä helpottunut. Kaikki tämä luo vaatimuksen vahvalle asiakassuhteelle. Suhteelle, josta asiakkaan kokema arvo on niin suuri, että kilpailijoiden lähettämät ärsykkeet ovat hyödyttömiä.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan asiakasmenetyksiä henkilöpankkialalla. Asiakasmenetyksiin paneutuminen on olennaista kannattavuuden parantamiseksi ja markkinaosuuden turvaamiseksi. Vaarana markkinoinnissa on, että keskitytään liikaa uusasiakashankintaan ja asiakasmenetyksiin vastaaminen jää taka-alalle. Kuitenkin juuri järjestelmällinen asiakasmenetysten syiden tiedustelu ja analysointi, sekä lähtijöiden tunnistaminen ennen varsinaista päätöstä on olennaista pankin tehokkaan toiminnan kannalta.

Vaikka kilpailevat pankit lähestyvät kuluttajaa vähän väliä, kukaan ei vaihda pankkia muuten vain. Jokin syy löytyy aina. Ja vaikka pankinvaihto on vaivatonta, harva lähtee vaihtoprosessiin mielellään. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on paneutua asiakasmenetyksiin henkilöpankkialalla, ja selvittää miksi asiakkaat vaihtavat pankkia. Työn osatavoitteina on tutkia, ovatko asiakkaat yhteydessä pankkiin ennen lähtöään ja kuinka paljon pankki tiedustelee lähteneiltä asiakkailta syitä pankinvaihtoon. Lisäksi osatavoitteena on selvittää, kuinka tyytyväisiä lähteneet asiakkaat ovat

Lähteneiltä asiakkailta saadaan tietoa pankin heikkouksista. Asiakasmenetyksistä pitää oppia, ja omaa toimintaa täytyy tarkastella keinona vähentää asiakaspoistumia. Työn teoriaosassa selvitetään, millainen on asiakkaan lähtöprosessi, ja miten pankki voi tuohon prosessiin vaikuttaa.

Tässä opinnäytetyössä käytetään lähteinä sekä kotimaista että ulkomaista markkinointikirjallisuutta. Asiakkuus-osio tukeutuu lähinnä suomalaiseen markkinointikirjallisuuteen. Asiakasmenetykset-osio puolestaan pohjautuu lähinnä ulkomaisiin palveluiden markkinointia käsitteleviin artikkeleihin. Asiakasmenetyksiä on finanssialalla tutkittu, mutta ajantasainen ja pankkikohtainen tutkimus on tarpeen.

Tämä tutkimus kohdistetaan asiakkaisiin, jotka ovat siirtäneet pankkipalvelunsa kokonaisuudessaan toiseen pankkiin. Tutkimuksessa ei huomioida asiakkaita, joille suhde yhteistyöpankkiin on ollut alunperinkin selvästi merkitykseltään vähäinen. Tämän opinnäytetyön empiirisen tutkimuksen aineisto kerätään haastattelemalla pankkia vaihtaneita asiakkaita.

2 ASIAKKUUS

2.1 Nykyajan pankkiasiakas

Pankin ja asiakkaan välinen suhde on sopimukseen perustuva jatkuva suhde. Pankin henkilöstön ja asiakkaan välisten sidosten katsotaan perinteisesti vaikuttavan suuresti myös pankin ja asiakkaan suhteeseen. (Colgate & Hedge 2001, 201.) Yllä mainittujen seikkojen perusteella henkilöpankkialaa on perinteisesti pidetty alana, jossa palveluntarjoajan vaihto on ollut suhteellisen vähäistä verrattaessa esimerkiksi kulutushyödykekauppaan. Elinikäinen sitoutuminen yhteen pankkiin koko perheen voimin on ollut vielä lähihistoriassa yleistä. (Stewart 1998, 6; Garland 2002, 317.)

Jatkuvuutta pankkisuhteissa on vieläkin havaittavissa, mutta elinikäinen sitoutuminen yksittäiseen pankkiin oletuksena yksilön pankkikäyttäytymisestä on murenemassa. Vuonna 2008 teetetty tutkimus osoittaa, että 44 prosenttia 20–60 -vuotiaista suomalaisista osoitti kiinnostusta pankinvaihtoon (Tapiola Pankki 2008 [viitattu 2.9.2009]). Lähes samaan tulokseen (41 %) päätyivät Colgate ja Lang (2001, 337) omassa tutkimuksessaan pankinvaihtoa harkinneista kuluttajista.

Tutkimukset osoittavat, että kuluttajat myös toimivat. Vuosittain noin 200 000 suomalaisen arvioidaan vaihtavan pankkia. Luku on lähes kaksinkertaistunut viimeisen vuosikymmenen aikana. (Taloussanomat 2003 [viitattu 2.9.2009].) Vaikka suomalaisten pankkityytyväisyys on nousussa, on uskollisuus omalle pankille alkanut heiketä. Nykyään tyytyväisetkin pankkiasiakkaat aktivoituvat herkästi kilpailijoiden toimenpiteistä. (Talouselämä 2007 [viitattu 23.9.2009].) Vaikeana mielletty pankinvaihto on Internetin myötä helpottunut. Vaihtoehtojen punnitseminen verkossa on ratkaisevasti alentanut vaihtoon miellettyjä ajallisia vertailukustannuksia. Tietoteknisen osaamisen kehityksen myötä Internetvertailu on mahdollistunut useammalle. Kilpailijat ovat teknologiakehityksen myötä asiakkaalle yhden klikkauksen päässä, ja uusia kilpailijoita tulee markkinoille myös perinteisen pankkialan ulkopuolelta. (Santonen 2006, 39; Nordman 2004, 15.)

2.2 Asiakkuuslähtöisyys

Menestymiseen ei enää nykyään riitä vain yrityksen omien prosessien hyvä hallinta. Menestyminen vaatii myös kykyä hallita suhteita muihin toimijoihin, esimerkiksi asiakkaisiin. Nykyajan asiakkuusajattelussa asiakkaat nähdään osana organisaatiota ja myös heidän prosessejaan täytyy johtaa. Asiakkuuksien johtaminen perustuu ymmärrykseen asiakkaan arvontuotannosta ja sen prosessista. On tunnettava, mikä asiakkaalle on arvokasta ja millaisia tavoitteita asiakkaalla on. Tässä suhteessa kuluttajat ovat varsin erilaisia. Toisille arvoista tärkein on turvallisuus, toisille taas vaivattomuus. Tavoitteet vaihtelevat erityisesti eri elämänvaiheessa olevien asiakkaiden välillä. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 14–15.)

On tärkeää selvittää, miten yritys voi auttaa asiakasta pääsemään tavoitteisiinsa ja millainen rooli yrityksellä on asiakkaan elämässä. Asiantuntemuksen lisäksi yrityksellä täytyy olla asiakastuntemusta. Arvontuotannon ymmärtävä yritys pystyy suhtautumaan asiakkaisiinsa proaktiivisesti, eli käyttämään asiantuntemustaan ennakoidakseen asiakkaan elämäntilanteita ja tarpeita, tehden siten asiakkaan elämän vaivattommaksi. (Storbacka ym 1999, 14–15.)

Asiakkuudella on oma merkityksensä sekä myyjälle että ostajalle. Molemmat haluavat asiakkuuden olevan arvokas heille itselleen. Palveluntarjoajalle on tärkeää tuntea asiakkaan arvontuotanto ja se, miten asiakkuudet muuttuvat arvokkaiksi, jotta yritys voi rakentaa vahvoja ja jatkuvia asiakkuuksia. Asiakkuuden arvoa kehittämällä yritys myös parantaa kilpailukykyään. Asiakkuuksien johtamisen tarkoituksena on luoda yrityksille tärkeitä asiakkuuksia, pohjautuen asiakkaiden arvontuotantoon. Aidosti asiakkuuslähtöinen yritys pyrkii selvittämään, miten asiakkaat tuottavat itselleen arvoa. Tämän perusteella yritys arvioi, miten se pystyy osaamisellaan auttamaan asiakasta. (Storbacka ym. 1999, 19–21.) Onnistuneessa pankkisuhteessa asiakas tuntee hänen tarpeidensa ja tilanteensa olevan koko suhteen ydin.

Arvokkaiden asiakkuuksien edellytykseksi Storbacka ym. (1999, 23–26) listaavat kolme asiakkuuslähtöisyyden avaintekijää. Saatavuus mahdollistaa ylipäättään arvokkaiden

asiakkuuksien syntymisen. Saatavuus viittaa paitsi aukioloaikoihin ja tavoitettavuuteen myös vahvaan läsnäoloon markkinoilla. Asiakkaan kokemaa vaikeaa lähestyttävyyttä nakertaa suhteen arvo. Toinen asiakkuuslähtöisyyden avaintekijä on vuorovaikutteisuus. Kyse on esimerkiksi tiedonvaihdataan perustuvasta suhteen kehittämisestä asiakkaan tilanteen ja tarpeiden pohjalta. Vuorovaikutuksen edistäminen ja kohtaamispaikkojen varmistaminen on asiakkuuksien kehittämisen edellytys. Viimeinen asiakkuuslähtöisyyden edellytys on juuri arvontuotanto. Välitön arvo muodostuu asiakkaalle niistä tuotteista tai palveluista joita hän saa vastineeksi omista korvauksistaan. Välillinen arvo koostuu yhteisestä oppimisesta ja kehittymisestä sekä tunnearvoista. Sekä välitön että välillinen arvo mahdollistavat jatkuvan asiakassuhteen. (Storbacka ym. 1999, 23–26.)

Storbackan ym. (1999, 27–29) mukaan asiakkuuslähtöisyys vaatii sitä, että yritys analysoi jatkuvasti asiakaskantaansa sekä kehittää vaihtoehtoisia tapoja hoitaa asiakkuuksiaan. Lisäksi aidosti asiakaslähtöinen yritys ottaa vastuun aktiivisesta asiakassuhteen kehittämisestä (Storbacka ym. 1999, 27–29). Pankkisuhde on luonteeltaan jatkuva, ja siksi edellytykset arvontuotannon kehittämiseksi ovat hyvät (Colgate & Hedge 2001, 201). Jatkuva yhteydenpito mahdollistaa hyvän asiakastuntemuksen, ja siten oikein kohdistettujen uusien ratkaisujen tarjoamisen asiakkaille.

Jatkuviin asiakkuuksiin liittyy usein hitautta ja jäykkyyttä. Rutiininomaisen luonteen vuoksi asiakas on harvoin innostunut käyttämään energiaansa suhteen kehittämiseen. Asiakkaiden asenne ei saa jäykistää pankkia. Jatkuvissakin suhteissa on asiakkaille tarjottava uusia ratkaisuja, vaikka he eivät sitä osaisi pyytää. Tällä turvataan asiakkaan suhteesta saama arvo. (Storbacka ym. 1999, 53–56.) Pankkimaailmassa ratkaisujen tarjoaminen tarkoittaa käytännössä suhteen läpikäymistä tasaisin väliajoin asiakkuusneuvottelujen avulla. Lisäksi myös rutiininomaisissa kohtaamisissa on pankin otettava aktiivinen rooli asiakkuuden kehittämisestä.

Tyytyväiset asiakkaat eivät välttämättä ole uskollisia. Asiakas saattaa vaihtaa toimittajaa vaikka hän on täysin tyytyväinen aikaisempaan. Tällöin on onnistuttu yleisellä

operatiivisella tasolla, mutta epäonnistuttu yksilöllisessä arvontuotannossa, jossa kilpailija puolestaan on onnistunut. Tyytyväisyys on toki olennainen osa uskollisuutta, mutta palveluntarjoajan on tunnettava myös muiden tekijöiden vaikutus uskollisuuteen. Nuo tekijät voivat vaihdella suuresti segmentin tai demografisten tekijöiden mukaan. (Storbacka ym. 1999, 61–62.) Menetettyjen asiakkuuksien analysointi on hyvä keino mitata kyseisiä tekijöitä.

Asiakkaiden tunteminen on tärkeää. Jotta yritys pysyy mukana asiakkaan eri elämänvaiheissa, on sen tunnistettava asiakkaan ostokäyttäytymistä muuttavat tapahtumat. Tämä vaatii tietojen keräämistä ja hyödyntämistä, eli asiakkuudenhallintajärjestelmän tehokasta käyttöä. Asiakkuudenhallintajärjestelmä on asiakkuusjohtamisen keskeinen työväline. Sillä on oma roolinsa niin asiakkuuden haltuunotossa, asiakkuuden kehittämisessä kuin asiakkuuden säilyttämisessä. Asiakkuudenhallintajärjestelmää voidaan käyttää osoittamaan mahdolliset lähtijät. Siten asiakkuudenhallintajärjestelmää voidaan käyttää myös ehkäisemään asiakasmenetyksiä. (Mäntyneva 2001, 15–22.)

3 ASIAKASMENETYKSET

3.1 Asiakasmenetysten määritelmä

Storbacka ym. (1999, 42–43) jakavat menetetyt asiakkaat kolmeen eri ryhmään. Ensimmäiseen ryhmään kuuluvat asiakkaat, jotka vaihtavat toimittajaa ilman sen suurempaa syytä, esimerkiksi matalan kiinnostuksen takia. Toiseksi on asiakkaita, jotka vaihtavat huonosti hoidetun kriittisen asiakaskohtaamisen takia. Viimeiseen ryhmään kuuluvat asiakkaat, jotka kokevat saavansa enemmän arvoa joltakin toiselta yritykseltä. Kyseisen segmentoinnin perusteella erityisen tärkeä yrityksen kannalta on viimeinen ryhmä. Jos asiakas vaihtaa toimittajaa siksi, ettei hänelle tuoteta asiaankuuluvaa arvoa, on yrityksellä strateginen ongelma. Tuon ongelman vaikutukset voivat olla kauaskantoisia. Tietysti myös asiakaskadot yksittäisten kohtaamisten takia on analysoitava, mutta strategisen ongelman asemesta kyseessä on tuolloin pikemminkin operatiivinen pulma. (Storbacka ym. 1999, 42–43.)

Storbacka ym. (1999, 42–43) luokittelun mukaiseen ensimmäiseen ryhmään voidaan pankissa katsoa kuuluvaksi asiakkaat, joiden sitoutuminen pankkiin jo ennen lähtöä oli olematon. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jätetään asiakkaat, joiden lähtö johtuu merkityksettömän tuotteen (esimerkiksi vuosia sitten avatun pienenä säästötilin) lopetuksesta. Asiakasmenetysten sijasta tässä työssä esimerkin mukaiset tapaukset katsotaan epäonnistumisina asiakkuuksien haltuunotossa. Tutkimuksessa keskitytään menetettyihin kokonaisasiakkuuksiin.

Asiakkaan voidaan katsoa olevan sen pankin kokonaisasiakas, missä hänen päätilinsä on. Päätili on se tili, jolle henkilön palkka tai muu toistuvaissuoritus ohjataan ja/tai minkä kautta suurin osa asiakkaan arkisista maksuista kulkee. Kokonaisasiakkuuteen liittyy myös muita palvelutuotteita asiakkuuden luonteesta riippuen. Asiakkuus voi loppua kahdella tavalla. Asiakas voi joko lopettaa tilinsä kerralla tai jättää päätilinsä hiipumaan merkityksettömäksi sivutiliksi. (Stewart 1998, 7.) Asiakas voidaan lukea menetetyksi kun hänen päätilinsä siirtyy kilpailijapankkiin (Colgate & Hedge 2001, 206). Jokaisen yrityksen tulisi luoda määritelmä asiakasmenetykselle. Ilman

määritelmää ei voida seurata ja analysoida asiakasmenetyksiä eikä ryhtyä ennaltaehkäiseviin toimiin. (Storbacka ym. 1999, 122.)

3.2 Asiakasmenetysten vaikutukset

Yrityksen menettäessä asiakkaita sen kannattavuus kärsii ja markkinaosuus heikkenee. Asiakkaan mukana katoaa myös lisämyynnin ja asiakassuhteen jalostamisen mahdollisuus. Yritykset laskevat usein lisämyynnin tuottojen kattavan asiakkaan hankintakustannukset. Kuitenkin asiakkaan vaihtaessa palveluntarjoajaa yrityksen panostukset asiakassuhteen aloittamiseksi kaatuvat tuloksettomina. Uusia hankintakustannuksia on lisäksi tiedossa korvaavien asiakkuuksien saavuttamiseksi. Lisäksi asiakasmenetyksistä aiheutuu operatiivisia kustannuksia. Uusiin asiakkaisiin tutustuminen ja heidän tarpeidensa sekä tavoitteidensa määrittely sitoo henkilökunnan resursseja. Uusi asiakassuhde myös sietää huonommin virheitä kuin vanha henkilösidosten lujittama suhde. Lisäksi pitkäaikaisia asiakkaita voi helpommin ohjata käyttämään kustannustehokkaita palvelukanavia. (Keaveney 1995, 71; Storbacka ym. 1999, 123; Trubik & Smith 2000, 199; Colgate & Hedge 2001, 201.)

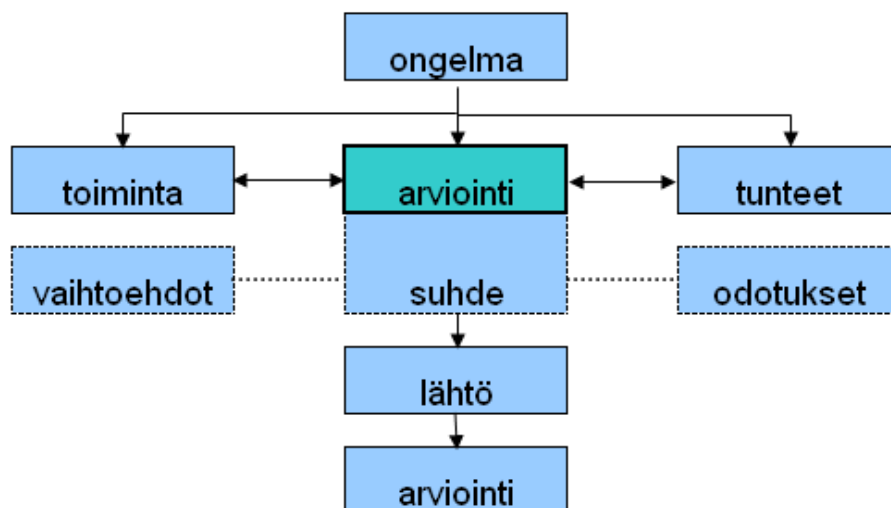
Usein kannattavuusmahdollisuuksiltaan parhaita asiakkaita ovat ne, jotka juuri tällä hetkellä ovat kannattamattomia (Storbacka ym. 1999, 49). Vaihtohalukkuuden kasvu on kuitenkin asettanut pankit uuteen tilanteeseen myös strategisesti. Tarkkailun alla on esimerkiksi pankkialalla yleisesti tunnettu kehdesta-hautaan -strategia, jossa pitkäikäiseen asiakassuhteeseen luottaen kompensoidaan kuluttajan ikään ja elämänvaiheeseen liittyviä asiakastuottovaihteluja (Garland 2002, 318; Santonen 2006, 39).

3.3 Pankinvaihtoprosessi

Asiakaskadon välttämiseksi ja pitkäaikaisten suhteiden luomiseksi on tärkeää tunnistaa ja ymmärtää asiakasmenetyksiin johtava prosessi (Colgate & Hedge 2001, 201). Olennaista on, että asiakkaisiin pyritään vaikuttamaan jo silloin kun he tekevät päätöksiä eikä vasta silloin kun he toimivat (Mäntyneva 2001, 23). Juuri

poistumisprosessin ymmärtäminen kirkastaa lähdön varoitussignaaleja, antaa tietoa yrityksen ongelmista ja mahdollistaa tehokkaan asiakasmenetyksiin vastaamisen (Stewart 1998, 7).

Asiakkaan pankinvaihtoprosessia käsiteltäessä viitataan usein Stewartin (1998, 6–10) tutkimukseen, jossa hän erittelee asiakaspoistuman kuusi vaihetta. (Kuva 1). Prosessi alkaa asiakkaan koettua ongelman tai lukuisia ongelmia, minkä asiakas yleensä pyrkii keinolla tai toisella ratkaisemaan. Ongelmaan ja sen ratkaisupyrkimyksiin liittyy erilaisia tuntemuksia, joita peilataan arvioitaessa tilannetta. Arvioon vaikuttavat lisäksi asiakkaan kokema kilpailutilanne, pankkisuhteen vaihe ja merkitys sekä asiakkaan odotukset suhteelta. Arvion perusteella tehdään päätös jäämisestä tai poistumisesta. Viimeinen vaihe on päätöksen jälkeinen pankin arviointi. (Stewart 1998, 6–10.)



Kuva 1. Asiakkaan pankinvaihtoprosessi

Tavallisimmin asiakasmenetyksiin johtaa useampi kuin yksi ongelma. Lähteneistä vain kolmas-neljäsosan arvioidaan lähtevän yksittäisen kriittisen tapauksen seurauksena. Useimmin lähtö yksittäisestä syystä johtuu kielteisen lainapäätöksen saamisesta pitkän asiakassuhteen jälkeen. Lähtö yksittäisestä syystä on pankkialalla harvinaisempaa kuin muilla palvelualueilla. Toisin sanoen esimerkiksi parturin vaihto yhden ongelman jälkeen on todennäköisempää kuin pankinvaihto yksittäisen tapauksen takia. Tämä johtuu pankkisuhteen sopimuksellisesta ja monimuotoisesta luonteesta sekä henkilösuhteista

pankkiin. Pankkipalvelujen linkittyminen osaksi arkea sekä koetut vaihtokustannukset saavat pankkiasiakkaat varsin usein jäämään pankkiin yksittäisen ongelman jälkeen. (Stewart 1998, 6–12; Colgate & Hedge 2001, 201; Gerrard & Cunningham 2004, 216–218.)

Aikaisemmin koetut ongelmat pankkisuhteessa eivät unohdu. Asiakas palaa aikaisempaan ongelmaan viimeistään seuraavaa ongelmaa ja sen ratkaisua arvioitaessa. (Stewart 1998, 6–12.) Koska pankeissa asiakasmenetykset johtuvat yleensä useammasta ongelmasta, voidaan pankkien mahdollisuuksien vastata asiakaskatoon katsoa olevan muita palvelualoja parempi. Pankit saavat usein uuden mahdollisuuden. Siksi ongelmiin on reagoitava ja ne on käsiteltävä tahdikkaasti. Ongelmien ratkaisussa yhteydenpito asiakkaaseen on ensiarvoisen tärkeää. Ongelmien korjausohjelmalla (engl. service recovery program) voidaan luoda malleja ongelmista palautumiseen, lähinnä viestintään henkilöstön ja asiakkaan välillä. On kuitenkin muistettava jokaisen ongelman ja asiakkaan yksilöllisyys.

Koettuaan ongelman jopa 85 prosenttia asiakkaista toimii jotenkin hoitaakseen asian. Yhteydenotot ovat merkki siitä, että lähtö harvoin on spontaani vastaus yksittäiseen häiriöön. Yhteydenotot eivät aina tule pankkiin virallisen valituksen muodossa. On oleellista, että lähdön varoitussignaaleja ei käsitellä tiedusteluina, ja niihin puututaan asiaankuuluvasti. (Stewart 1998, 8–10.) Asiakkaan ollessa yhteydessä pankkiin, on tärkeää antaa asiakkaalle selitys ongelmasta ja varmistaa että asiakas ymmärtää sen. Jos ongelma johtui pankista, on luonnollista että asiakas haluaa tietää siihen syyn. Jos taas ongelma johtui asiakkaan virheellisestä toiminnasta, selityksellä voidaan ehkäistä ongelman uusiutuminen.

Valittamalla asiakkaat tarjoavat yritykselle arvokasta tietoa, ja asiakkaita tulisikin kannustaa antamaan palautetta (Storbacka ym. 1999, 128–129). Silti on tärkeää, ettei pelkästään tuijoteta valituksia, kun punnitaan omaa toimintaa tai etsitään aikaisia varoitussignaaleja pankinvaihdosta. Colgate ja Hedge (2001, 204) vertailivat valitusaiheiden esiintymistä ja lähtösyiden tärkeyden suhdetta. Lähdön tärkeimmäksi syyksi arvoitu hinta esiintyi valituksissa hyvin harvoin. Eniten valituksia tehtiin

palveluongelmista, joka arvioitiin toiseksi tärkeimmäksi lähdön syyksi. Toisin sanoen valitusten aiheet eivät välttämättä anna todellista kuvaa lähtösyistä. (Colgate ja Hedge 2001, 204.)

Asiakkaat valittavat helpommin asioista, joista he katsovat heille mieluisen tuloksen olevan todennäköinen. Toisaalta asiakkaat eivät ole yhtä halukkaita valittamaan asioista, joiden tulkinta yrityksen puolelta voi olla erilainen. Toisin sanoen jos asiakas kokee ratkaisun epävarmana, hän todennäköisesti poistuu hiljaisesti. Usein hiljaisen lähdön taustalla ovat syyt, joita asiakas pitää liian suurina (kuten hinta tai saatavuus) eikä siksi katso valituksella olevan mitään vaikutusta. (Gerrard & Cunningham 2004, 217.) Demografisilla tekijöillä ei näytä olevan merkitystä siihen, valittaako asiakas ennen lähtöään vai ei (Colgate & Hedge 2001, 208).

Ongelmaan ja sitä seuraavaan prosessiin liittyy tunteita. Turhautuneisuus, ärtymys, nolous ja epä tietoisuus kumpuavat toki ongelmasta, mutta suurimmin tuntemuksiin vaikuttaa itse asiassa ongelman käsittely ja sen toistuvuus. Heikko vuorovaikutteisuus ja ymmärtävyyden puute ovat itse ongelmaa suurempia riskejä asiakaskadolle. (Stewart 1998, 8–11.)

Asiakkaiden tunteita ei tule koskaan vähätellä. Pankissa kohtaa paljon ongelmia, jotka ovat pankista täysin riippumattomia. Usein ne johtuvat joko asiakkaan virheellisestä toiminnasta (esimerkiksi asioinnista verkkopankissa) tai kolmannesta osapuolesta (yleensä laskuttajasta). Kuitenkin myös nämä tapaukset aiheuttavat asiakkaassa tunteita. Niinpä vaikka ongelma ei johtuisikaan pankista tai virkailijan toiminnasta, on asiallista pahoitella asiakkaalle koituvaa vaivaa ja mielihahaa. Yhteydenpito merkittävän ongelman jälkeen, esimerkiksi ongelman uusiutumisen tiedustelu, luo asiakasuskollisuutta ja varmistaa pankin välittävän. Pelkkä korvaus tuskin riittää tyytyväisyyden palauttamiseen ja uskollisuuden varmistamiseen, jos asiakas on käynyt läpi rasittavan ja aikaa vievän prosessin ongelman korjaamiseksi (Storbacka ym. 1999, 64). Ongelman ratkaisun pitää koostua sekä oikaisusta että jatkotoimista. Onnistuneen ”korjauspalvelun” kokeneet asiakkaat saattavat muodostua kaikkein uskollisimmiksi asiakkaiksi. (Storbacka ym. 1999, 124.)

Ongelma arvioidaan kytköksessä tapauksen käsittelyyn ja ongelman tai muiden ongelmien esiintymistiheyteen. Lisäksi arviointiin vaikuttaa asiakkaan suhde pankkiin kokonaisuudessaan. Pankissa vietetty aika ja suhteen laajuus sekä pankkipalvelujen ajankohtaisuus saattavat lieventää arvoita. Toisaalta kyseiset tekijät myös vaikuttavat asiakkaan odotuksiin suhteelta. Stewart (1998, 8–12) huomasi, että joskus vanhat asiakkaat odottavat esimerkiksi lyhyempää käsittelyaikaa lainalleen.

Ylipalvelun välttäminen on tärkeää, jotta asiakkaiden odotukset eivät nouse luonnottomiksi. Jos asiakas saa jatkuvasti palvelua, joka ei yrityksen malliin kuulu, reagoi hän normaaliin palvelutilanteeseen arvoimalla palvelutason ja hänen merkityksensä yritykselle laskeneen. Odotukset palvelun normaalista hyvästä tasosta on kuitenkin aina täytettävä. Jos tilapäisesti, esimerkiksi kiireen takia, normaalitasoon ei päästä, on jatkosta sovittava asiakkaan kanssa. Asiakas todennäköisesti ymmärtää tilapäisen kiireen, mutta huolimaton palvelu saattaa kostautua pankille.

Myös asiakkaan kokema kilpailutilanne vaikuttaa arviointiin. Asiakkaan käsitys hänelle sopivien vaihtoehtojen määrästä, hänen läheisiltään saamansa suositukset muista pankeista sekä hänen halukkuutensa ja kykynsä punnita vaihtoehtoja nivoutuvat ongelman arviointiin. (Stewart 1998, 8–10.) Positiivisen arvioinnin varmistamiseksi on tärkeää, että pankki elää asiakkaansa elämäntilanteiden mukana tarjoamalla aktiivisesti erilaisia palveluita ja tuotteita. Tällöin, asiakkuuden arvon ja merkityksen kasvaessa, asiakkaalla on pienempi tarve aktivoitua kilpailijoiden suuntaan, mikä puolestaan vaikuttaa tulevaisuudessa mahdolliseen lähdön arviointiin.

Jos suhteen punnitseminen johtaa pankinvaihtamiseen, voi tilit ja palvelut lopettaa henkilökohtaisesti tai antaa uuden pankin hoitaa asia. Lopetuksen yhteydessä on vanhan pankin tärkeää tiedustella lähdön syyt. Näin asiakkaalle annetaan kuva, että suhde oli tärkeä, ja että ongelmiin halutaan puuttua. Tiedustelu harvoin kääntää lähtijän päätä, mutta se saattaa jättää takaportin auki pankkiin palaamiselle. Lähdön jälkeen asiakas, tiedostaen tai tiedostamattaan, arvioi vanhaa pankkia. Lähtijöihin ja lähdön syihin osoitettu kiinnostus pienentää negatiivisten puheiden määrää. Tiedustelun jälkeen syyt

tulee tilastoida ja analysoida. Menetettyjä asiakkuuksia analysoimalla, ja lähtemistä harkitsevia asiakkaita seuraamalla saadaan rehellisimmät vastaukset yrityksen heikkouksista. (Stewart 1998, 10–12; Storbacka ym. 1999, 121–122.) Aikaisemman tutkimuksen mukaan 86 prosentilta pankkia vaihtaneista asiakkaista pankki ei tiedustellut syitä lähtöön tai yrittänyt lähdön yhteydessä saada heitä jäämään (Colgate & Hedge 2001, 206).

Keskeistä on siis ymmärtää, että kuluttajan siirtyminen pankista toiseen on kehittyvä prosessi, eikä yksittäinen päätös suhteen lopettamisesta tai suhteeseen jäämisestä. On epätodennäköistä, että asiakkaaseen pystytään vaikuttamaan lopetustilanteessa, varsinkaan jos asiakas on aikaisemmin toiminut ongelman ratkaisemiseksi. Lähdön estämiseksi ongelmaan pitää tarttua aikaisemmin. (Stewart 1998, 10–12; Mäntyneva 2001, 23.) Yrityksen tulee osana toimivaa asiakkuuksien johtamista pyrkiä havaitsemaan aikaisia merkkejä asiakkuuden mahdollisesta päättymisestä, ja vastata ongelmiin joko kehittämällä asiakkuutta tai kannattamattomien asiakkaiden kohdalla edistämällä suhteen loppumista (Storbacka & Lehtinen 1997, 110). On tärkeää, että henkilöstö pitää korvansa auki heikoille signaaleille, ja että johto tarjoaa mahdollisuudet vastata ongelmiin. Signaalit on myös pystyttävä arkistoimaan asiakassuhteen jatkuvuuden varmistamiseksi. (Stewart 1998, 10–12.)

Asiakasmenetysten aikaisia varoituksia täytyy seurata ja helppoiten se käy asiakkuudenhallintaohjelmien avulla. Varoituksina voidaan pitää esimerkiksi valituksia, osaa tiedusteluista, asiakassuhteen hiipumista ja suoranaisia uhkauksia lopetuksesta. (Storbacka & Lehtinen 1997, 110; Stewart 1998, 9.) Merkitsemällä tapauksesta asiakashallintajärjestelmään ongelma ja sen hoito ei ole enää yhden virkailijan muistin varassa. Henkilökuntaa pitää rohkaista tallentamaan tiedot ikävistäkin ongelmista. Asiakashallintajärjestelmän avulla voidaan myös luokitella mahdollisia pankinvaihtajia. Tuolloin lähtövaarassa oleville asiakkaille on mahdollista kohdistaa tehostettu suhdetoimintaa markkinoinnin keskittyessä yleisesti lähinnä suhteen säilyttämiseen. Luokittelun avulla esimerkiksi korjauspalvelun jälkikontakti helpottuu. Jatkuvaa ylipalvelua on silti vältettävä. Jos resursseja kohdistetaan mahdollisiin vaihtajiin, on asiakkuuden arvosta ja kannattavuudesta yritykselle oltava varma.

3.4 Asiakasmenetysten syyt

3.4.1 Aikaisempia tutkimuksia

Asiakasmenetysten syitä selvitettäessä viitataan usein Keaveneyn (1995, 74–78) tutkimukseen. Eri palvelualoille kohdistuvassa tutkimuksessaan Keaveney erottelee kahdeksan eri syykategoriaa palveluntarjoajan vaihtamiseen: hinnoittelu, saatavuus, virheet varsinaisessa palvelussa, ongelmat palvelukohtamisessa, palveluntarjoajan toimet virheiden sattuessa, kilpailijoiden lähestyminen, eettiset ongelmat ja palveluntarjoajasta lähtevä suhteen lopettaminen sekä muut satunnaisesti mainitut syyt. Stewart (1998, 8) mainitsee pankinvaihtoprosessia tutkiessaan lähdön liittyvän joko palkkioihin, saatavuuteen, viestintään tai palveluun.

Gerrard ja Cunningham (2004, 218–219) lajittelevat pankinvaihdon syyt seitsemään luokkaan pohjautuen Keaveneyn luokitteluun. Luokittelun mukaisesti laatuongelmiin kuuluvat sekä henkilöstöstä että tuotteista johtuvat ongelmat, kuten joustamattomuus, epäammattimaisuus, välinpitämättömyys, tuote-/palvelutarjoaman riittämättömyys sekä tekniset ongelmat. Hinnoittelu pitää sisällään niin palvelumaksut kuin korot ja marginaalit. Saatavuusongelmat jaetaan maantieteellisiin (konttoriverkosto, laskunmaksupisteiden määrä) ja ajallisiin (aukioloajat) ongelmiin. Neljäs kategoria Gerrardin ja Cunninghamin luokittelussa on maine, viitaten lähinnä pankin yrityskuvaan. Viides luokka käsittää markkinoinnin, liittyen lähinnä aktiivisen lisämyynnin vaikutuksiin asiakkaiden lähtöhaluihin. Kaksi viimeistä kategoriaa ovat vastentahtoinen lähtö ja läheisten suosituksiin perustuva lähteminen. (Gerrard & Cunningham 2004, 218–219.)

Laatuongelmat, hinnoittelu ja saatavuus nousevat eri tutkimuksissa yleisimmiksi pankinvaihdon syiksi (Stewart 1998, 8; Niinikoski 2000, 52–70; Colgate & Hedge 2001, 207–208; Gerrard & Cunningham 2004, 218–221; Tapiola 2006 [viitattu 30.9.2009]). Gerrardin ja Cunninghamin (2004, 218–221) tutkimuksessa lähdön syyt osuvat 90 prosenttisesti kyseisiin kategorioihin, hinnoittelun noustessa merkittävimmäksi syyksi. Neljä viimeistä luokkaa ovat syynä 10 prosenttiin vaihdoista.

Tuossa kymmenesosassa maine on merkittävin ja suositukset vähäisin syy. (Gerrard ja Cunningham 2004, 218–221.)

Colgate ja Hedge (2001, 206–212) pyysivät pankkiasiakkaita arvioimaan eri syiden suhteellista tärkeyttä pankinvaihtoon. Myös tuossa tutkimuksessa hinta nousee tärkeimmäksi syyksi. Hintakategorian sisällä palvelumaksut ja asiakkaiden epäreiluina pitämät palkkiot arvioitiin (asteikolla 1 = ei lainkaan tärkeä, 5 = erittäin tärkeä) tärkeimmiksi syiksi. Myös talletusten ja lainojen korot katsottiin tärkeiksi, mutta hieman yllättäen vähemmän tärkeiksi kuin palvelumaksut. Tekijöiden vertailu paljastaa palveluongelmien olevan toiseksi merkittävin kategoria. Joustamattomuus ja henkilöstön tøykeys arvioidaan merkittävimiksi ongelmiksi palvelussa. Esimerkiksi virheiden ja jonotuksen merkitys vaihtoon jää joustamattomuuden vaikutuksesta. Kolmanneksi kategoriaksi luokiteltu palvelusta kieltäytyminen jäi vertailussa viimeiseksi. (Colgate ja Hedge 2001, 206–212.)

Colgaten ja Hedgen (2001, 207–208) tutkimuksessa mitattiin myös ongelmien käsittelyn vaikutusta lähtöön, sen ollessa erillinen neljäs kategoria. Jopa 69 prosenttia valittaneista asiakkaista oli tyytymättömiä ongelman käsittelyyn, ja 46 prosenttia ilmoittikin itse asiassa tyytymättömyyden ongelman ratkaisuun olleen pääsyy pankista lähtemiseen. Ongelmien ratkaisun vaikutuksen asiakaskatoon ollessa näin merkittävä, on palveluongelmien ratkaisuojelmiin panostaminen tärkeä merkki vuorovaikutteisuudesta ja halusta ratkaista ongelmia. (Colgate & Hedge 2001, 207–208.)

3.4.2 Hinnoittelu

Hinnoittelun katsotaan olevan yksi tärkeimmistä syistä pankinvaihtoon. Hintaan ja hinnoitteluun luetaan pankkimaailmassa tilien ja talletusten korot, lainamarginaalit ja palvelumaksut. (Stewart 1998, 8; Niinikoski 2000, 52–70; Colgate & Hedge 2001, 207–208; Gerrard & Cunningham 2004, 218–221). Hinnan ollessa merkittävä lähtösyy, on pankkien pidettävä mielessä hintastrategioiden vaikutus asiakaspoistumiin ja toisaalta kannattavuuteen (Colgate & Hedge 2001, 207–208).

Teknologiakehitys ja verkkopankkipalveluiden arkipäiväistyminen ovat vaikuttaneet ja tulevat vaikuttamaan pankkien väliseen kilpailuun. Internet mahdollistaa pelkästään verkossa tapahtuvan pankkitoiminnan, ja vaikka se ei vielä ole yleistynyt, saattaa se olla tulevaisuutta pankkialalla. Pelkkä verkossa toimiminen mahdollistaa kustannustehokkuuden, johon perinteisten pankkien on mahdotonta vastata. Koska vain yksi toimija voi olla alallaan asiakkaalle halvin vaihtoehto, on hintasotaan mukaan lähteminen nyt vaarallisempaa kuin koskaan. Arvo asiakkaalle on tuotettava muilla kilpailukeinoilla. (Santonen 2006, 39–40.)

Tutkiessaan asiakasuskollisuutta Santonen (2006, 49–51) huomasi alhaisen hinnan olevan todennäköisin tekijä, jolla kilpailija saa napattua pankilta asiakkaita. Kuitenkin kilpailijoiden alhaisen hinnan strategian vaikutus pankin tulokseen ja kannattavuuteen riippuu pitkälti siitä, kuinka paljon pankilla on ns. hintaherkkiä asiakkaita (engl. price-sensitive customers). Kyseiset asiakkaat ovat todennäköisiä lähtijöitä selkeän kustannusjohtajan tunkeutuessa markkinoille, koska heille arvokkainta on halpa hinta. Jos hintaherkät asiakkaat eivät ole tarpeeksi kannattavia, ei heidän menettämisensä kilpailijalle välttämättä ole huono asia. Myös uusasiakashankinnassa kannattaa miettiä halutaanko kaikkein hintaherkimpiä asiakkaita alkuunkaan. (Santonen 2006, 49–51.)

Hintaherkkien asiakkaiden määrittely on vaikeaa, mutta siinä missä pankkikonaisuuden kilpailuttaminen voidaan katsoa järkeväksi, voidaan jokaisen yksittäisten palvelun tai tuotteen hajauttaminen halvimpaan pankkiin nähdä hintaherkkyutenä. On myös muistettava, että parempi palvelutaso mahdollistaa vain hieman kalliimman hinnan. Hintaero ei saa olla niin suuri, ettei kuluttaja voi sitä itselleen järkevästi perustella.

3.4.3 Laatuongelmat

Laatuongelmat voidaan jakaa palveluongelmiin ja tuoteongelmiin (Gerrard & Cunningham 2004, 218–219). Pitkäaikainen ja tuloksellinen palvelusuhde koostuu viidestä asiakkaan kokemasta palvelutekijästä: toimintavarmuudesta, luotettavuudesta,

palvelualttiudesta, empatiasta ja näkyvistä tekijöistä. Palveluongelmasta on kyse, jos asiakas kokee yhden tai useamman tekijän huonoksi. Toimintavarmuus tarkoittaa palveluntarjoajan kykyä suoriutua sovituista tai odotetuista velvoitteista. Luotettavuus liittyy henkilöstön osaamiseen ja kykyyn luoda luottamuksen ilmapiiriä. Palvelualttius viittaa asiakkaan kokemaan tasoon yrityksen halusta auttaa asiakkaita ja tarjota palveluita ripeästi, joustavasti ja tilannekohtaisesti. Empatia palveluntarjoajan ja asiakkaan välisessä suhteessa tarkoittaa lähinnä yksilöllistä huomioimista ja välittämistä. Empaattisessa suhteessa asiakkaan tarpeet ovat suhteen ydin. Näkyvät tekijät ovat tilat ja laitteet sekä henkilöstön olemus. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 19–23; Chakravarty, Feinberg & Rhee 2004, 511–513.)

Palveluongelmat aiheuttavat asiakasmenetyksiä. Asiakkaan kokemat ongelmat palvelusuhteen eri tasoissa indikoivat lähtijöitä tarkemmin kuin esimerkiksi demografiset tekijät tai pankkisuhteen kesto (Chakravarty ym 2004, 522). Toimintavarmuus, luotettavuus, palvelualttius, empatia ja näkyvät elementit siis muodostavat hyvän palvelun peruspaketin. Kaikkiin tekijöihin pitää kiinnittää huomiota keinona välttää asiakasmenetyksiä.

Pankkituotteiden homogeenisuuden takia pankkisuhteen laatuongelmat liittyvät pääsääntöisesti palveluun (Chakravarty ym 2004, 512). Tuoteongelmia ovat esimerkiksi tuotteiden hidas teknologiakehitys tai tuotteiden ominaisuudet. Asiakkaat saattavat myös kokea koko tarjooman olevan puutteellinen kilpailijoihin verrattuna. Siksi kilpailijoiden seuraaminen on ensiarvoisen tärkeää. Ongelmia aiheuttavat myös häiriöt tuotteiden toimivuudessa. (Gerrard & Cunningham 2004, 218–219.) Toimintahäiriöistä puhuttaessa perustason ylläpitoon on panostettava. Pankkikortit ja verkkopankit ovat nykyaikaisen pankkisuhteen peruspilareita, ja niiden toimivuus on turvattava. Pankin ongelmien kasaantuessa kortti- ja verkkopankkiongelmien kyllästyneet ovat ensimmäisiä lähtijöitä (Talouselämä 2008 [viitattu 23.9.2009]). Tuoteongelmien esiintyessä palataan usein palvelutekijöihin, etenkin luotettavuuteen sekä viestintään yleisesti (Taloussanomien 2008 [viitattu 23.9.2009]).

Laatuongelmista puhuttaessa korostetaan usein myös ongelmien ratkaisun roolia asiakaskadon välttämiseksi (Colgate & Hedge 2001, 207–208; Lewis & Spyropoulos 2001, 37–40). Yrityksen vastauksen esiintyneeseen ongelmaan pitää olla tietoinen ja koordinoitu ele siitä, että ongelma tiedostetaan ja toimintoja kehitetään ongelman toistuvuuden välttämiseksi. Juuri tätä asiakkaat myös palveluyritykselta ongelmien hoidossa odottavat. Lisäksi asiakkaat odottavat pahoittelua aiheutuneesta vaivasta ja tarjousta reilusta ratkaisusta. Asiakkaan arvio ongelmasta on negatiivisempi, jos hän on kokenut saman ongelman jo aikaisemmin. (Lewis & Spyropoulos 2001, 37–40.)

3.4.4 Saatavuus

Saatavuudessa on kyse asioinnin tekemisestä helpoksi asiakkaalle. Hyvä saatavuus parantaa asiakastyytyväisyyttä ja helppous arvona luo uskollisuutta. Lisäksi suhteen ylläpito ja kehittäminen perustuu osittain hyvään saatavuuteen. Saatavuus koostuu kahdesta osasta. Hyvä fyysinen saatavuus tarkoittaa sellaisten ympäristöjen luomista, joissa asiakkaan on helppo olla yrityksen kanssa vuorovaikutuksessa. Ympäristö voi olla esimerkiksi pankin konttori tai verkkopankki. Hyvällä sosiaalisella ja henkilökohtaisella saatavuudella taas yritys mahdollistaa asiakkaalle emotionaalisen ja sosiaalisen mukavuuden asiakaskohtauksissa. Tällöin puhutaan lähinnä persoonallisuuksista, eli asiakkaan kokema arvo riippuu hänen kohtaamastaan ihmisestä. (Storbacka ym. 1999, 31–32.)

Asiakkaan kokemaan sosiaaliseen ja henkilökohtaiseen saatavuuteen voidaan paneutua henkilökuntaa kouluttamalla ja vuorovaikutustaitoja korostamalla. Ongelmat fyysisessä saatavuudessa pankkialalla liittyvät lähinnä konttori- tai automaattiverkoston, aukiolo- tai jonotusaikoihin ja henkilökunnan tavoitettavuuteen. Kyseiset ongelmat voidaan pitkälti korjata kasvattamalla päivittäispankkipalveluiden itsepalveluastetta. Verkkopankki, kortit ja laskunmaksuautomaatit mahdollistavat pankkipalveluiden ympärivuorokautisen saatavuuden jonottamatta ja paikasta riippumatta. Silti osa asiakaskunnasta vierastaa sähköisiä pankkipalveluita. Pankkiasioinnin siirto kokonaisuudessaan sähköisiin kanaviin ei ole perinteisten pankkien tavoitteena, sillä monimutkaisten tuotteiden esittely ja asiakkuuksien kokonaishuolto tarvitsee

kasvokkain tapahtuvaa vuorovaikutusta. Sen sijaan päivittäisasiöinnin ohjaaminen sähköisiin kanaviin on kustannustehokasta ja toimivaa.

Pankkisuhteessa asiakkaat pitävät kasvotusten tapahtuvia kohtaamisia tärkeämpinä kuin verkkoasiointia. Kuitenkin koettu tapaamisten ja verkkoasioinnin tärkeys eivät vähennä toistensa merkitystä. On huomattu, että verkkoasioinnin painoarvon ja tyytyväisyyden verkkoasiointiin kasvaessa, kasvotusten tapahtuvien kohtaamisten painoarvo asiakkaalle kasvaa. Toisin sanoen ahkeralle ja tyytyväiselle verkkopankkipalveluiden käyttäjälle harvemmin esiintyvät kasvokkaiset kohtaamiset ovat silti tärkeitä. Siksi onkin ensiarvoisen tärkeää onnistua kasvokkaisessa asiakaskohtauksessa aktiivisen verkkopankkikäyttäjän kanssa. (Durkin, Howcroft, O'Donnell & McCartan-Quinn 2003, 183–187.)

Vastaavasti Durkinin ym (2003, 183–187) tutkimus osoittaa, että hyväksi koettu saatavuus ja palvelu perinteisellä konttoritasolla lisää asiakkaiden kokemaa verkkopankin painoarvoa ja helpottaa siirtymistä verkkoasiointiin. Hyvä konttorisaatavuus siis mahdollistaa asiakaskunnan korkean verkkopankkipalveluiden käyttöasteen. Verkkopankkipalveluiden yleistymisen ei ole poistanut tarvetta kasvokkain tapahtuville kohtaamisille, sillä asiakkaat eivät koe niitä toisiaan poissulkevinä tai korvaavina kanavina. (Durkin ym 2003, 183–187.) Tämä on hyvä asia pankeille, sillä tehokas ja tulokellinen toiminta saavutetaan molempia kanavia käyttäen. Esimerkiksi asiakkuuksien haltuunotto ja kehittäminen vaatii yleensä kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista, kun taas päivittäisasiöinnin ohjaaminen verkkoon ja muihin sähköisiin kanaviin on sekä pankin että asiakkaan etujen mukaista.

3.4.5 Muut syyt

Muita syitä pankinvaihtoon ovat yrityskuva, pankin viestintä ja asiakkaan muutto paikkakunnalta toiselle. Asiakkaiden kokeman yrityskuvan voidaan katsoa koostuvan esimerkiksi pankin ja sen johdon maineesta, pankin taloudellisesta vakaudesta, pankin arvoista ja toimintatavoista sekä brandista (Storbacka ym. 1999, 71; Gerrard & Cunningham 2004, 218). Asiakkaiden käsityksiä kyseisistä tekijöistä kannattaa tutkia,

sillä yrityksen sisältä ongelmia ei välttämättä osata tunnistaa. Hyvän yrityskuvan luominen on prosessi, joka onnistuessaan vähentää asiakasmenetyksiä ja toimii myös suojakilpenä muille ongelmille.

Viestintä pankin ja asiakkaan välillä on osa nykyaikaista pankkisuhdetta. Joskus kuitenkin viestintä, yksilöllinen tai yleinen, saattaa ärsyttää asiakkaita. Aktiivisen lisämyynnin vaikutus asiakasmenetyksiin kannattaa pankeissa selvittää. Toisaalta osa pankkiasiakkaista on tottunut jatkuvaan lähestymiseen ja he saattavat sitä jopa olettaa. Muistettavaa on, että kaikkeen mitä yritys tekee, sisältyy viestintää. Viestinnän puutekin on viestintää. (Storbacka ym. 1999, 75.) Asiakkaan muutto paikkakunnalta toiselle voidaan katsoa joko erilliseksi lähtösyiksi tai ongelmaksi saatavuudessa.

3.5 Ketkä lähtevät ja milloin?

Asiakasmenetyksiä tutkittaessa mielenkiintoinen kysymys on, voidaanko pankinvaihtajia profiloida? Garland (2002, 320–322) tutki asiakasmenetyksiä ja pyysi asiakkaita arvoimaan omaa pankin vaihdon todennäköisyyttä. Alle 30-vuotiaat, korkeimman tuloluokan asiakkaat ja alle kahdeksan vuotta pankin kokonaisasiakkaana olleet arvioivat lähtönsä keskiarvoa todennäköisemmäksi. Pienimmän tuloluokan asiakkaat ja yli 65-vuotiaat arvioivat lähdön todennäköisyyden keskiarvon alle. Tulokset olivat kuitenkin vain eri asiakasryhmien arvoja lähdöstä. Verrattaessa tuloksia todellisiin pankinvaihtotilastoihin huomattiin, että ikä, sukupuoli, koulutustaso, tulotaso tai pankkisuhteen kesto eivät tilastollisesti merkitsevästi osoita todennäköisimpiä pankinvaihtajia. (Trubik & Smith 2000, 203–205; Garland 2002, 320–322.) Sen sijaan suhteen eri piirteet ja asiakkaan elämäntilanne profiloivat lähtijöitä (Niinikoski 2000, 69; Trubik & Smith 2000, 203–207; Kalliola 2007, 30).

Trubik ja Smith (2000, 203–207) löysivät neljä asiakassuhteen piirrettä, jotka auttavat tunnistamaan todennäköisimmin lähtevät asiakkaat. Tutkimuksen mukaan lähtö on todennäköistä jos: asiakkaalla on vain yksi pankkituote, asiakkaalle ei sovelleta poikkeavaa hinnoittelua, asiakkaan pääasiointikanava on konttori tai asiakkaan määräaikaistalletus on erääntynyt. Tutkimus kohdistettiin säästöasiakkaille, eikä

sellaisenaan kuvasta kokonaisasiakkuuksien menetyksiä. Kuitenkin tutkimus osaltaan korostaa asiakassuhteen kehittämisen tarvetta. (Trubik ja Smith 2000, 203–207.) Asiakas lähtee harvemmin, jos pankki onnistuu tuottamaan hänelle arvoa useilla eri tuotteilla tai palveluilla. Asiakkuus tulisi jalostaa kattamaan useampi pankkipalveluiden ulottuvuus, eli liittää yhteen päivittäisasiointi, säästäminen ja lainaaminen. Lisäksi päivittäisasiointikanavana konttori ei ole optimaalinen asiakkaalle eikä pankille. Erääntynyt talletus lähtijöiden osoittajana puolestaan kertoo yhteydenpidon ja vuorovaikutuksen vaateesta.

Tilanteet, joissa pankinvaihto on todennäköistä, liittyvät asiakkaan elämäntilanteisiin. Lainantarve saa asiakkaat yleisesti aktivoitumaan myös kilpailijoita kohtaan (Kalliola 2007, 30). Kielteinen lainapäätös taas ajaa usein asiakkaan kilpailijalle (Niinikoski 2000, 69). Elämäntilanteisiin vastataan parhaiten hoitamalla asiakassuhde ennen muutosta hyvin. Pankkien asiakaskuntien välillä on eroja. Siksi on tärkeää, että pankit itse tilastoivat ja analysoivat lähteneitä asiakkuuksia pyrkimyksenä löytää vaihtoa osoittavia muuttujia.

4 HAASTATTELUTUTKIMUS

4.1 Aineiston keruu

Tämän tutkimusosan tavoitteena oli selvittää, miksi kuluttajat vaihtoivat pankkia. Syitä pankinvaihtoon on tutkittu aikaisemmin, mutta ajantasainen sekä pankkikohtainen tutkimus oli tarpeen (Stewart 1998; Niinikoski 2000; Colgate & Hedge 2001; Garland 2002; Gerrard & Cunningham 2004; Nordman 2004; Tapiola 2006 [viitattu 30.9.2009]; Kalliola 2007). Tämän tutkimuksen osatavoitteina oli selvittää; olivatko asiakkaat yhteydessä pankkiin lähtönsä syistä ennen vaihtoa, eli tarjosivatko asiakkaat pankille varoitussignaaleja suhteen katkaisemisesta, missä määrin pankki oli tiedustellut lähteneiltä asiakkailta syitä pankinvaihtoon ja kuinka tyytyväisiä lähteneet asiakkaat olivat vanhaan pankkiin kokonaisuutena.

Tämän opinnäytetyön tutkimus on kvantitatiivinen tutkimus (vrt. kvalitatiivinen tutkimus). Kvantitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on tehdä yleistettäviä päätelmiä havaintoaineistosta tilastollisen analyysin avulla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 129). Kvalitatiivisella tutkimuksella, esimerkiksi teemahaastatteluilla, oltaisiin ehkä saatu tapauskohtaisia ja yksilöllisempiä esimerkkejä asiakkaiden pankinvaihdosta. Toisaalta vastaajat olisivat saattaneet kokea teemahaastattelut liian henkilökohtaisina.

Tämän opinnäytetyön tutkimusosiossa suoritettiin puhelinhaastattelut kahdellekymmenelle viidelle yhteistyöpankistani kokonaisasiakkuuden toiseen pankkiin siirtäneelle kuluttajalle. Kokonaisasiakkuuden kriteerinä oli, että asiakkaan päätili oli ollut yhteistyöpankissa. Päätili on se tili, jolle henkilön palkka tai muu toistuvaisuoritus ohjataan ja/tai minkä kautta suurin osa asiakkaan arkisista maksuista kulkee (Stewart 1998, 7).

Vaihtoehto puhelinhaastatteluille oli kyselylomakkeiden lähettäminen pankkia vaihtaneille kuluttajille. Puhelinhaastatteluihin päädyttiin, koska puhelimesta kysymyksiä on mahdollista täsmentää. Lisäksi puhelinhaastatteluissa tutkimuksen suorittamista koskeviin kysymyksiin pystytään vastaamaan välittömästi. Suomalaiset

myös tavoittaa puhelimella hyvin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 35–36). Puhelinhaastatteluihin päädyttiin myös siksi, että syykategoriointia ei haluttu asiakkaalle näkyviin. Näkyvä syiden luokittelu olisi saattanut vaikuttaa vastauksiin.

Tutkimuksen perusjoukkona oli kaikki kuuden kuukauden (1.4.2009 - 30.9.2009) aikana pankkisuhteensa yhteistyöpankkiin lopettaneet kokonaisasiakkaat. Perusjoukkoon eivät kuitenkaan kuuluneet alle 18-vuotiaat tai suoramarkkinointikiellon itselleen asettaneet kuluttajat. Perusjoukkoon kuuluvien tuli lisäksi asua pysyvästi Suomessa. Perusjoukosta poimittiin tutkimukseen harkinnan varaisesti 49 kuluttajaa. Otanta jaksotettiin tasaisesti eri kuukausina suhteensa lopettaneisiin asiakkaihin.

Ennen haastattelusoittoja lähetettiin kyselyyn poimituille asiakkaille kirje tutkimuksen suorittamisesta. Esikirjeen tarkoituksena oli epäluulojen vähetäminen. (Liite 1). Esikirjettä muokattiin sekä opinnäytetyön ohjaajan, että pankin edustajan kehitysehdotusten perusteella. Puhelinhaastattelut tehtiin viikkojen 42–44/2009 aikana. Soittoja tehtiin yhteensä kuutena eri päivänä kello 12–19 välillä. Puhelinhaastattelut veivät verrattaen paljon aikaa, mutta vastaajien motivointi oli puhelimessa varsin vaivatonta.

Asiakkaiden pankinvaihdon syyt luokiteltiin avoimen kysymyksen vastausten perusteella. Kuusi syykategoriaa oli kuitenkin kyselylomakkeessa oletuksena vastausten tallentamisen helpottamiseksi. (Liite 2). Syitä tiedusteltiin, koska jos asiakasmenetyksiin aiotaan vastata, on niiden syyt selvitettävä (Storbacka ym. 1999, 42–43).

Vastaajilta kysyttiin myös, olivatko he olleet yhteydessä pankkiin lähdön syistä ennen vaihtoa. Näin pyrittiin selvittämään, missä määrin asiakkaat tarjosivat varoitussignaaleja lähdöstään. Oletuksena oli, että kuluttajat ilmaisevat varsin usein lähtöaikeensa, mutta pankin henkilöstö ei osaa näitä signaaleja tunnistaa. Näin ei myöskään asiakasmenetyksiin pystytä vastaamaan silloin, kun niihin vielä pystytään vaikuttamaan. (Stewart 1998, 8–10.) Lisäksi kysyttiin, oliko pankki tiedustellut asiakkaalta lähdön

syitä aikaisemmin. Kysymyksellä haluttiin selvittää, miten pankki hoitaa suhteitaan lähteneisiin asiakkaisiin.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, kuinka tyytyväisiä lähteneet asiakkaat olivat vanhaan pankkiinsa kokonaisuutena. Vastaaaja pyydettiin antamaan entiselle pankille arvosana asteikolla 1–5 (1 = erittäin tyytymätön, 5 = erittäin tyytyväinen). Likert-asteikon käytön tarkoituksena oli selvittää, olivatko useimmat suhteensa päättäneistä asiakkaista itse asiassa tyytyväisiä vanhaan pankkiin (Storbacka ym. 1999, 61–62). Haastattelussa asiakkaille haluttiin myös tarjota mahdollisuus antaa palautetta pankille.

Kaikki tutkimuksen vastaukset olivat anonyymejä. Kyselylomakkeen täytön yhteydessä kerättiin tietoja vastaajasta (ikä ja sukupuoli) sekä vastaajan pankkisuhteesta (konttori, suhteen kesto, asiakassegmentti). Lisäksi kyselylomakkeeseen merkittiin tiedot siitä, oliko asiakkaalla ollut lainaa, säästötuotteita, verkkopankkia tai pankkikorttia yhteistyöpankissa. Tietojen keräämisen tarkoituksena oli löytää vastauksiin mahdollisesti vaikuttavia luokittelutekijöitä.

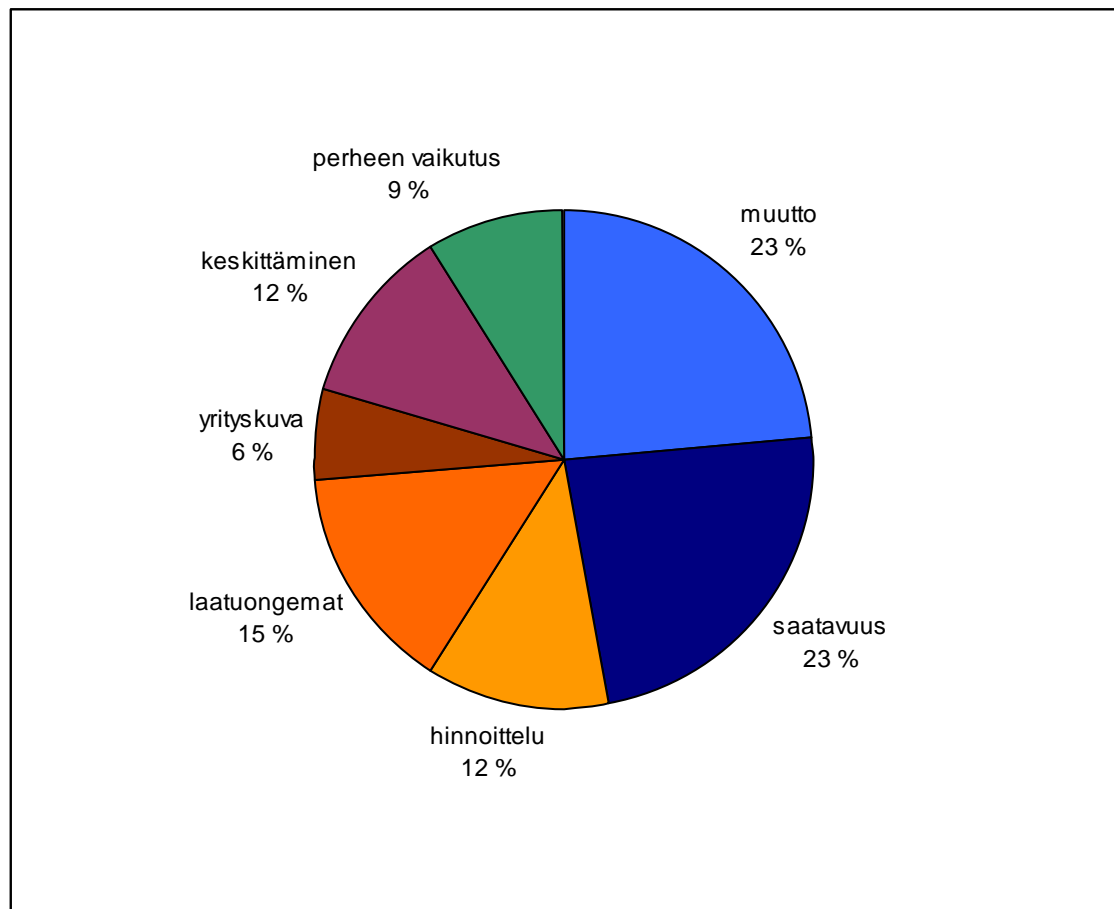
4.2 Aineiston analysointi ja johtopäätökset

Tutkimukseen vastasi 25 pankin entistä asiakasta, joten tutkimuksen vastausprosentti oli noin 51 %. Vastaaajista yksi ei osannut arvioida tyytyväisyyttään entiseen pankkiin antamalla sille arvosanaa. Muuten kaikki vastaajat vastasivat jokaiseen kysymykseen. Kerätty aineisto analysoitiin SPSS-ohjelman avulla. Tutkimuksen otoksen keski-ikä oli 49 vuotta ja tutkimukseen vastanneiden keski-ikä 54,6 vuotta. Otoksesta naisia oli noin 55 %, kun taas vastanneista naisia oli 60 %.

Lähdön syitä analysoitaessa vastaukset jaettiin seitsemään syykategoriaan. Tämän työn syykategoriat luotiin aikaisempien tutkimusten luokittelujen pohjalta (Keaveney 1995, 74–78; Gerrard & Cunningham 2004, 218–219). Saatavuudessa oli kyse lähinnä ongelmista pankin konttori- tai automaattiverkostosta. Vastaajan muutto paikkakunnalta toiselle luokiteltiin erilliseksi kategoriaksi, vaikka asiakkaan muutosta aiheutuva pankinvaihto voidaan osittain nähdä myös saatavuusongelmana. Laatuongelmiin

sisältyivät asiakkaan kokemat ongelmat palvelussa, tuotteissa tai ongelmien käsittelyssä. Hinnoitteluun kuuluivat kaikki asiakkaan kokemat ongelmat pankin palvelumaksuissa, talletuskoroissa tai lainamarginaaleissa. Keskittäminen piti sisällään vastaukset, joissa asiakkaalla oli jo toinen olemassa oleva pankkisuhde, ja asiakas päätti suhteen yhteistyöpankkiin keskittääkseen kaikki pankkipalvelut muualle arjen helpottamiseksi. Perheen vaikutus piti sisällään vastaukset, joissa pankkia vaihdettiin perheen mukana, tai joissa arjen helpottamiseksi siirryttiin perheen yleisesti käyttämään pankkiin. Yrityskuvan ollessa syynä pankin maine ja toimintatavat katsottiin huonoiksi, tai pankista oli kuultu pahaa lähipiiriltä.

Vastaajista 38 prosentille syitä pankinvaihtoon oli enemmän kuin yksi. Useimmin mainitut syyt olivat saatavuus (23 %) ja muutto (23 %). Kolmanneksi eniten esiintynyt syy oli laatuongelmat (15 %). Hinnoittelu (12 %) ja keskittäminen (12 %) olivat neljänneksi ja viidenneksi eniten mainittu syy. Myös perheen vaikutus (9 %) ja pankin yrityskuva (6 %) ilmenivät tutkimuksena syinä lähtöön. (Kuva 2).



Kuva 2. Asiakasmenetysten syyjakauma

Merkittävimmiksi syiksi nousivat saatavuus ja asiakkaiden muutto paikkakunnalta toiselle. Poiketen aikaisemmista tutkimuksista, hinnoittelu ei ollut merkittävimpien syiden joukossa (Stewart 1998, 8; Niinikoski 2000, 52–70; Colgate & Hedge 2001, 207–208; Gerrard & Cunningham 2004, 218–221). Osittain tämä johtunee siitä, että tutkimukseen poimituiden joukossa ei ollut pelkästään määräaikaistalletuksia tai muita säästötuotteita kyseisessä pankissa pitäneitä asiakkaita. Laatuongelmien suhteellisen pieni esiintyminen verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin taas kertoo pankin hyvästä palvelutasosta ja toimivista tuotteista.

Vastaajan ilmoittaessa pankinvaihdon syyksi yritys kuvan, oli se aina toiseksi tärkein syy lähtöön. Keskittäminen toiseen pankkiryhmään esiintyi kolmessa tapauksessa neljästä toisen syyn rinnalla. Perheen vaikuttaessa pankinvaihtoon oli taustalla myös toinen syy kahdessa tapauksessa kolmesta. Yrityskuvan, keskittämisen ja perheen

vaikutuksen voidaankin katsoa olevan enemmän lähtöpäätöstä tukevia tekijöitä kuin lähtöprosessin laukaisevia tekijöitä.

Vastaajista, jotka ilmoittivat joko muuton tai saatavuuden olleen syy vaihtoon vain yhdellä oli käytössään verkkopankki. Kaikista 25:stä pankkia vaihtaneista ainoastaan kolmella oli käytössään verkkopankki. Kaikista vastanneista viidellä ei ollut pankkikorttia. Noista viidestä kortittomasta neljä ilmoitti lähdön syyksi joko muuton tai saatavuuden.

Asiakasmenetysten välttämiseksi on tärkeää kasvattaa asiakkaiden verkkopankin käyttöastetta. Verkkopankki on toimiva päivittäisasiointikanavana, ja yhä kasvavassa määrin myös yhteydenpitokanavana pankkiin. Verkkopankkiin kirjautumisen kautta tapahtuva yhteydenpito on aikaan ja paikkaan sitoutumaton luotettava viestintäkanava. Myös pankkikorttien tarjoaminen asiakkaille on keino vastata ongelmallisena koettuun saatavuuteen tai asiakkaan muuttoon. Kuitenkaan pankkikortti ei enää nykyään takaa hyvänä koettua saatavuutta. Korttiasioinnissa sähköistä yhteydenpitokanavaa pankkiin ei ole.

Tutkimukseen vastanneiden keski-ikä oli 54,6 vuotta. Saatavuuden pankinvaihdon syyksi ilmoittaneiden keski-ikä oli 60,9 vuotta, eli kaikkien kyselyyn vastaanneiden keski-ikää selkeästi suurempi. Myös laatuongelmat syyksi maininneiden keski-ikä oli koko vastaajajoukkoa suurempi (58,4 vuotta). Keski-ikä oli selkeästi pienempi keskittämisen (45,5 vuotta) tai perheen vaikutuksen (32,3 vuotta) syyksi ilmoittaneiden parissa.

Saatavuuden pankinvaihdon syyksi ilmoitti noin 56 % yli 64-vuotiaista vastaajista. Hieman yllättäen myös kaksi viidestä alle 31-vuotiaasta ilmoitti saatavuuden lähdön syyksi. Muutto oli erityisen merkittävä syy 31–45 -vuotiaiden joukossa. Kaksi kolmesta ikäluokkaan kuuluvasta ilmoitti muuton pankkisuhteen päättämisen syyksi. Kaikki hinnoittelu syyksi kertoneista olivat 31–64 -vuotiaita.

Saatavuus oli syynä etenkin iäkkäiden ihmisten pankinvaihtoon. Kun pääasiointikanava on konttori, pakottavat muutokset asiakkaan elämässä vaihtamaan pankkia saatavuuden

perusteella. Esimerkiksi liikkumisen vaikeutuminen yhdistettynä siihen, että arki koostuu vierailuista pankissa ajaa asiakkaat vaihtamaan helpoiten saatavilla olevaan pankkiin. Verkkopankkipalveluiden käyttöasteen kasvattaminen vähentäisi asiakasmenetyksiä. Vanhusten totuttaminen verkkopankin käyttöön on haasteellista. Siksi olisikin syytä kohottaa verkkopankkipalveluiden käyttöastetta pian eläkkeelle siirtyvien tai vasta eläkkeelle siirtyneiden keskuudessa. Jo jossain määrin tietokonetta käyttämään tottuneiden keskuudessa verkkopankkiin totuttaminen kävisi suhteellisen pienin panostuksin, opastusta ja tukea tarjoamalla.

Asiakkaan muutto paikkakunnalta toiselle esiintyi syynä pankinvaihtoon etenkin 31–45 -vuotiailla kuluttajilla. Erittäin ongelmallisen asiasta tekee se, että tässä iässä tyypillisesti esiintyy tarvetta lainaan. Asiakasta lähestyminen muuton yhteydessä ja verkkopankin roolin korostaminen yhteydenpitokanavana voi vähentää asiakaspoistumaa.

Nuoret ja eläkeläiset eivät tutkimuksen mukaan vaihtaneet herkästi hinnan takia. Sen sijaan kaikki hinnoittelun syyksi maininneet olivat 31–64 -vuotiaita. Säännöllinen suhteen kehittäminen vähentää hintaherkkyttä. Asiakkuus täytyy jalostaa kattamaan useampi pankkipalveluiden taso, esimerkiksi päivittäisasiain lisäksi säästäminen, jolloin suhteesta saatu kokonaishyöty vähentää hintaherkkyttä. (Trubik ja Smith 2000, 203–207; Santonen 2006, 39–40.)

Kyselyyn vastanneiden pankkisuhde yhteistyöpankissani oli keskimäärin kestänyt 10,9 vuotta. Vastajat, jotka lähtivät laatuongelmien (15,8 vuotta) tai saatavuuden (14,6 vuotta) takia, olivat olleet pankin asiakkaina keskiarvoa kauemmin. Yrityskuvan tai perheen vaikutuksen lähdön syyksi vastanneet olivat olleet pankin asiakkaina keskimäärin vain neljä vuotta. Hinnoittelun syyksi maininneiden pankkisuhde oli kestänyt keskimäärin kahdeksan vuotta.

Asiakassuhde oli kestänyt keskimääräistä kauemmin laatuongelmat syyksi maininneilla. Tämä tukee käsitystä siitä, että suhteen pidentyessä odotukset suhteelta kasvavat korkeammaksi (Lewis & Spyropoulos 2001, 37–40). Vaikka asiakas tunnetaan ja

suhde on kestänyt kauan, on tärkeää välttää ylittämästä jatkuvasti normaalia palvelutasoa asiakkaan odotusten hillitsemiseksi

Vastaajista 68 % ilmoitti, ettei ollut yhteydessä pankkiinsa lähtönsä syistä ennen vaihtoa. Lähes kolmasosa siis ilmoitti syyn tai syiden tulleen esille jotenkin yhteydenpidossa pankin kanssa. Suurimmaksi osaksi syyt olivat tulleet esille kasvokkain tapahtuvissa kohtaamisissa pankkivirkailijan kanssa. Osa muuton tai saatavuuden takia lähteneistä ilmoitti myös tiedustelleensa pankin konttori- tai automaattiverkostoa puhelimitse. Puolet muuton syyksi ilmoittaneista kertoi maininneensa tulevasta muutostaan pankille. Yksikään hinnoittelun lähtösyiksi maininneista ei kertonut lähtöaikeistaan pankille.

Lähes joka kolmas vastanneista oli ollut yhteydessä pankkiin lähdön syistä ennen pankkisuhteen katkaisemista. Aikaisemmissa tutkimuksissa useamman kuin kolmanneksen vastaajista on osoitettu tarjoavan pankille varoitussignaaleja lähdöstä (Stewart 1998, 8-10; Colgate & Hedge 2001, 203–204). Kuitenkin poikkeavia tuloksia on saatu ennenkin. Myös tämän tutkimuksen tuloksia selkeästi suuremman osan asiakkaista on osoitettu poistuvan hiljaisesti. (Gerrard & Cunningham 2004, 222.) Jälkeenpäin ajateltuna suora asiakkailta kysyminen ei ehkä ollut paras mahdollinen keino tutkia lähtöä edeltävää yhteydenpitoa. Toisaalta poikkeava tulos verrattuna aikaisempiin tutkimuksiin voi myös johtua suomalaisten viestintätottumuksista.

Suurin osa lähtösyistä tuli esille kasvokkain tapahtuvassa kohtauksessa pankkivirkailijan kanssa. Muuton takia lähteneistä puolet ilmoitti lähtösyyn nousseen esille yhteydenpidossa pankin kanssa. Kasvokkain tapahtuvien kohtaamisten ohella syyt nousivat esille puhelimitse konttori- tai automaattiverkoston tiedusteluina. Soitot saatavuuteen liittyen ovat tärkeitä tilaisuuksia päivittää asiakkaan pääasiointikanava verkkopankiksi. Tiedustelujen esiintyessä pankkivirkailijan pitää pyrkiä selvittämään tiedustelun tausta, ja läpikäydä asiakkuus kokonaisuutena asiakasuskollisuuden varmistamiseksi. Tutkimukseni tukee käsitystä siitä, että hinnoitteluun tyytymättömät kuluttajat poistuvat hiljaisesti (Gerrard & Cunningham 2004, 217).

Naiset varoittivat pankkia lähdöstään miehiä herkemmin. Naisista 40 % oli yhteydessä pankkiin lähtönsä syistä ennen vaihtoa. Miehistä näin teki vain yksi viidestä. Myös ikä näyttää vaikuttavan siihen, onko asiakas yhteydessä vanhaan pankkiinsa ennen suhteen lopettamista. Yhteydessä vanhaan pankkiin olleiden keski-ikä oli 61,9 vuotta, kun tutkimukseen vastanneiden keski-ikä oli 54,6 vuotta. Yli 64-vuotiaista 44 % oli keskustellut lähtönsä syistä vanhan pankin kanssa ennen vaihtoa. 46–64 -vuotiaista näin toimi 37,5 %. Yksikään kyselyyn vastanneista 31–45 vuotiaasta ei ollut yhteydessä pankkiinsa ennen vaihtoa. Alle 31-vuotiaista yksi viidestä kertoi keskustelleensa syistä vanhan pankin kanssa.

Ikääntyneet kuluttajat olivat yhteydessä pankkiin ennen lähtöään nuoria useammin. Naiset tarjosivat aikaisia varoitussignaaleja lähdöstä miehiä useammin. Tulos poikkeaa aikaisemmasta tutkimuksesta, jonka mukaan demografiset tekijät eivät vaikuta siihen, ovatko asiakkaat yhteydessä pankkiin ennen suhteen päättämistä (Colgate & Hedge 2001, 208).

Yhdeltäkään vastaajista ei oltu pankin toimesta tiedusteltu syitä lähtöön suhteen päättämisen jälkeen. Kolme vastaajaa ilmoitti syyn tulleen selkeästi ilmi lopetustilanteessa. Näin 88 % entisistä asiakkaista ei ollut päässyt ilmaisemaan syitä lähtöönsä. Tulos on hyvin samankaltainen aikaisemman tutkimuksen kanssa (Colgate & Hedge 2001, 206).

Syyt suhteen päättämiseksi täytyy tiedustella huolellisemmin. Syitä tiedustelemalla pankki osoittaa entiselle asiakkaalle, että hän ja hänen asiakassuhteensa olivat pankille tärkeitä. Lisäksi asiakkaalle välitetään kuva siitä, että pankki haluaa puuttua ongelmiin ja kehittää toimintojaan. Syiden tiedustelu vähentää negatiivisten palautteen levittämistä lähipiiriin ja jättää portin auki pankkiin palaamiselle (Storbacka ym. 1999, 121–122).

Lähteneet asiakkaat olivat keskimäärin tyytyväisiä entiseen pankkisuhteeseensa kokonaisuutena. Keskimääräinen entisten asiakkaiden pankille antama arvosana asteikolla 1–5 oli 4,1. Erityisen tyytyväisiä entiseen pankkiinsa olivat asiakkaat, joiden lähtö johtui muutosta (tyytyväisyys keskiarvo 4,6) tai saatavuusongelmista (4,5). Erityisen tyytymättömiä olivat yrityskuvan syyksi maininneet asiakkaat (1,5). Myös

hinnoittelun (3,0), perheen vaikutuksen (3,3) tai laatuongelmien (3,6) takia lähteneet olivat keskiarvoa tyytymättömpiä.

Tämän tutkimuksen mukaan pankista lähteneet asiakkaat olivat keskimäärin varsin tyytyväisiä vanhaan pankkiin kokonaisuutena. Tämä vahvistaa käsitystä siitä, että tyytyväisyys ei ole tae uskollisuudesta. Uskollisuuden aikaansaamiseksi ei riitä pankkipalveluiden sujuminen ongelmitta. Pankkipalveluiden on myös tuotettava yksilöllistä arvoa asiakkaalle. Tyytyväisyys on onnistuneen arvontuotannon lähtökohta. (Storbacka ym. 1999, 61–62.) Nyt etenkin asiakkaan muutto ja asiakkaan kokemat ongelmat saatavuudessa vähentävät asiakaskantaa, joille yksilöllisen arvontuotannon pohja on jo olemassa.

Vastaajat suhtautuivat tutkimukseen pääsääntöisesti erittäin myönteisesti. Kyselyyn osallistuneet olivat varsin avoimia, ja selkeästi halukkaita saattamaan lähtönsä syyt vanhan pankin tietoon. Tutkimuksen vastausprosentti (51 %) on hyvä, mutta vastauksien määrän takia tutkimuksen tulokset kannattaa varmentaa jatkuvalla lähteneiden asiakkuuksien tilastoinnilla ja analysoinnilla.

5 POHDINTA

Vaarana markkinoinnissa on, että keskitytään liiaksi uusasiakashankintaan. Vastaamalla asiakasmenetyksiin pankki voi parantaa kannattavuuttaan ja turvata markkinaosuutensa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli paneutua asiakasmenetyksiin henkilöpankkialalla, ja selvittää miksi asiakkaat vaihtoivat pankkia. Työn osatavoitteina oli selvittää, olivatko asiakkaat yhteydessä pankkiin lähdön syistä ennen vaihtoa, ja missä määrin pankki tiedusteli lähteneiltä asiakkailta pankinvaihdon syitä. Työn osatavoitteena oli lisäksi selvittää, kuinka tyytyväisiä lähteneet asiakkaat olivat vanhaan pankkiinsa kokonaisuutena.

Pankin asiakasmenetyksiä tutkittaessa yleisimmät syyt pankinvaihtoon olivat ongelmallisena koettu saatavuus ja asiakkaan muutto paikkakunnalta toiselle. Noin kolmasosa vastaajista oli ollut yhteydessä pankkiin lähdön syistä ennen vaihtoa. Huolestuttavasti yhdeltäkään asiakkaalta ei oltu pankin toimesta tiedusteltu syitä lähtöön. Lähteneet asiakkaat olivat tutkimuksen mukaan varsin tyytyväisiä entiseen pankkiinsa.

Tutkimus onnistui mielestäni hyvin, ja sen avulla saatiin luotettavaa tietoa kuluttajien pankinvaihdosta. Onnistuneen tutkimuksen perusvaatimuksia ovat pätevyys ja luotettavuus (Heikkilä 1998, 29–30). Tämän tutkimuksen pätevyys eli validius on hyvä. Tutkimuksen otos oli edustava, sillä vastauksia saatiin eri aikoina pankkia vaihtaneilta kuluttajilta. Yksittäiset tapahtumat markkinoilla tai pankin sisällä eivät siksi vaikuttaneet ratkaisevasti tuloksiin. Vastausten mittaamisessa ei juuri esiintynyt ongelmia, koska kyselylomake oli onnistuneesti laadittu tukemaan puhelinhaastatteluja. Myöskään vastausten tilastollisessa käsittelyssä ei ilmennyt vaikeuksia. Tutkimuksen reliabelius eli luotettavuus on myös hyvä, mutta koska vastauksia saatiin vain kaksikymmentäviisi, kannattaa tulokset varmentaa jatkuvalla asiakasmenetysten syiden tiedustelulla ja tulosten analysoinnilla.

Huolena aineiston keruussa oli tietojen luotettava tallennus, sillä puhelinhaastatteluissa ei haluttu käyttää nauhuria. Tietojen tallennus kirjoittamalla vastaukset muistiin

haastattelun aikana osoittautui kuitenkin helpoksi ja luotettavaksi tallennusmuodoksi. Ainoa ongelma aineiston keruussa oli osittain vanhentuneet asiakkaiden yhteystiedot. Syyt asiakasmenetyksiin tulisi jatkossa kysellä ja tilastoida mahdollisimman pian suhteen päättymisen jälkeen yhteystietojen vielä ollessa ajan tasalla.

Valtaosa tavoitetuista suhtautui tutkimukseen myönteisesti. Vastaajia ei juuri tarvinnut puhelimesta motivoida vastaamaan kyselyyn. Vastaajat myös ymmärsivät tutkimuksen tarkoituksen, eikä epäluuloja tutkimuksesta noussut esille. Esikirjeen lähettäminen tutkimukseen poimituille oli tutkimuksen onnistumisen kannalta oleellista. Yksitoista vastaajaa kahdestakymmenestä viidestä halusi antaa palautetta pankille. Uskon, että puhelinhaastattelut olivat oikea tapa kerätä tietoa tämän opinnäytetyön tutkimusongelmiin.

Saatavuudesta tai asiakkaan muutosta aiheutuviin asiakasmenetyksiin vastaaminen on haasteellista. Kuitenkin mielestäni huolestuttavampaa olisi, jos pääsyinä asiakasmenetyksiin olisivat laatuongelmat ja hinnoittelu. Saatavuudesta tai muutosta aiheutuvien asiakasmenetysten vähentämiseksi täytyy asiakaskunnan verkkopankin käyttöastetta kasvattaa. Verkkopankki on toimiva kanava päivittäisten pankkiasioiden hoitoon. Sen lisäksi verkkopankki on luotettava ja helppo yhteydenpitokanava.

Kolmasosa vastaajista oli ollut yhteydessä pankkiin lähdön syistä ennen vaihtoa. Aikaisiin varoituksiin reagoimisessa on asiakkuudenhallintajärjestelmällä suuri rooli. Tiedot vaihtoaikaisista on tallennettava lähdön syihin vastaamisen mahdollistamiseksi. Ideaalitulanteessa yrityksen asiakaspalautejärjestelmä ja asiakkuudenhallintajärjestelmä ovat yhteydessä toisiinsa.

Asiakasmenetysten syyt pitäisi tiedustella huolellisemmin. Syyt tiedustelemalla osoitetaan asiakkaalle asiakkuuden olleen arvokas. Lisäksi syitä tiedustelemalla pankki osoittaa oman kehityshalukkuutensa, mikä saattaa vähentää negatiivisten puheiden määrää. Lisäksi syitä analysoimalla saadaan tietoa pankin vahvuuksista ja heikkouksista. Mielestäni tietojen keruun menetetyiltä asiakkailta pitäisi olla jatkuvaa.

Tyytyväisten asiakkaiden menetys on harmillista. Tyytyväisten asiakkaiden pankkisuhteen kehittäminen on helpompaa, mutta tyytyväisyys ei ole taakka uskollisuudesta. Sen sijaan yksilöllinen arvontuotanto luo uskollisuutta. Myös yksilöllisen arvontuotannon vaatimus korostaa mielestäni asiakkuudenhallintajärjestelmän roolia molemmille osapuolille arvokkaan suhteen mahdollistajana. Pankille uusien asiakkaiden kohdalla kannattaa yksilöllisen arvontuotannon varmistamiseksi pyrkiä hienovaraisesti selvittämään ja tallentamaan tiedot siitä, miksi asiakas lähti vanhasta pankista.

Mielenkiintoista olisi jatkossa tutkia verkkopankkia yhteydenpitokanavana, eli sen uhkia ja mahdollisuuksia perinteisille pankeille. Myös palautejärjestelmän ja asiakkuudenhallintajärjestelmän synkronoimisen mahdollisuudet asiakasmenetyksiin vastaamiselle olisi mielenkiintoista selvittää.

LÄHTEET

Chakravarty, Sugato; Feinberg, Richard; Rhee, Eun-Young 2004. Relationship and individuals' bank switching behaviour, *Journal of Economic Psychology* 25/2004, 507-527.

Colgate, Mark; Hedge, Rachel 2001. An investigation into the switching process in retail banking service, *International Journal of Bank Marketing* 19/5/2001, s. 201-212.

Colgate, Mark; Lang, Bodo 2001. Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry, *Journal of Consumer Marketing* 18/4/2001, s. 332-347.

Durkin, Mark; Howcroft, Barry; O'Donnell, Aodheen; McCartan-Quinn, Danielle 2003. Retail bank customer preferences: personal and remote interactions, *International Journal of Retail & Distribution Management* 31/4/2003, 177-189.

Garland, Ron 2002. Estimating customer defection in personal retail banking, *International Journal of Bank Marketing* 20/7/2002, 317-324.

Gerrard, Philip; Cunningham J. Barton 2004. Customer Switching behaviour in the Asian banking market, *Journal of Services Marketing* 18/3/2004, 215-223.

Heikkilä, Tarja 1998. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita

Hirsjärvi, Sirkka; Hurme, Helena 2000. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, Sirkka; Remes, Pirkko; Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kalliola, Johanna 2007. Pankin ja vakuutusyhtiön asiakasuskollisuus. Opinnäytetyö. Turku: Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalous.

Keaveney, Susan M 1995. Customer switching behavior in service industries: An exploratory study, *Journal of Marketing* 59/1995, 71-82.

Lewis, Barbara R; Spyropoulos, Sotiris 2001. Service failures and recovery in retail banking: the customers' perspective, 19/1/2001, 37-47.

Mäntyneva Mikko 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: WSOY.

Niinikoski, Kati 2000. Miksi perälauta ei pitänyt? – Tutkimus pankin asiakasmenetyksistä ja niiden syistä. Pro Gradu. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

Nordman, Christina 2004. Understanding customer loyalty and disloyalty – the effect of loyalty- supporting and –repressing factors. Helsinki: Swedish School of Economics and Business Administration. Yliopistopaino

Parasuraman, A; Zeithaml, Valarie A; Berry, Leonard L 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perception of Service Quality, *Journal of Retailing* 64/1/1988, 12-40.

Santonen, Teemu 2006. Price sensitivity as an indicator of customer defection in retail banking, *International journal of Bank Marketing* 25/1/2007, 39-55.

Stewart, Kate 1998. An exploration of customer exit in retail banking, *International Journal of Bank Marketing* 16/1/1998, 6-14.

Storbacka, Kaj; Blomqvist, Ralf; Dahl, Johan & Haeger, Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Tillman, Maarit. Juva: WSOY.

Storbacka, Kaj; Lehtinen Jarmo R. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armolla. 4. painos. Porvoo: WSOY.

Talouselämä 2007. Pankkiasiakas katselee vieraisiin. [viitattu 23.9.2009]. Saatavissa www.talouselama.fi/uutiset/article161024.ece.

Talouselämä 2008. Kilpailijat ryöväävät Sampo Pankin asiakkaat. [viitattu 23.9.2009]. Saatavissa <http://www.talouselama.fi/uutiset/article159778.ece>

Tapiola 2006. Kalliit palvelumaksut ykkössyy pankin vaihtoon. [viitattu 30.9.2009]. Saatavissa www.tapiola.fi > Tapiola ryhmä > lehdistöpalvelut > lehdistötiedotteet.

Tapiola 2008. Lähes puolet suomalaisista olisi kiinnostunut vaihtamaan pankkia. [viitattu 2.9.2009]. Saatavissa www.tapiola.fi > Tapiola ryhmä > lehdistöpalvelut > lehdistötiedotteet.

Taloussanommat 2003. Pankinvaihto on yleistynyt roimasti. [viitattu 2.9.2009]. Saatavissa www.taloussanommat.fi/arkisto/2003/05/10/pankinvaihto-on-yleistynyt-roimasti/200327033/12.

Taloussanommat 2008. Sampo pankki unohti nöyryyden. [viitattu 23.9.2009]. Saatavissa <http://m.taloussanommat.fi/?page=showSingleNews&newsID=200810083>.

Trubik, Ellie; Smith, Malcom 2000. Developing a model of customer defection in the Australian banking industry, *Managerial Auditing Journal* 15/5/2000, 199-208.

Teemu Luoto
Turun ammattikorkeakoulu
teemu.luoto@students.turkuamk.fi
0408386519

13.10.2009

Arvoisa vastaanottaja

Jatkuva asiakkuuksien tutkiminen on osa kehittämishaluisen pankin toimintaa.

Teemme tutkimusta pankkipalvelunsa Pankki X:ssä päättäneistä asiakkaista. Te olette yksi kyselyyn valituista.

Vastaamalla olette mukana kehittämässä Pankki X:n toimintaa. Lisäksi kyselyssä Teillä on mahdollista antaa palautetta pankille.

Vastauksenne käsitellään täysin luottamuksellisesti, eivätkä yksittäiset vastaukset käy ilmi tuloksista. Vastausten mukainen tulosten yhteenveto tulee opinnäytetyöhöni (ohjaaja: Ilmo Elomaa, Turun ammattikorkeakoulu). Lisäksi tulokset saatetaan tiedoksi yhteistyökumppanilleni Pankki X:lle pankkipalveluiden kehittämiseksi.

Teen puhelinhaastattelut viikoilla 42-44. Vastaaminen kestää 5-10 minuuttia. Soitan Teille Pankki X:n numerosta 1234567. Tutkimuksen haastateltavat on valittu Pankki X:n asiakasrekisterin avulla.

Kiitos osallistumisestanne jo etukäteen.

Ystävällisin terveisin

Teemu Luoto
liiketalouden opiskelija
Turun ammattikorkeakoulu

Edustaja
Nimike
Pankki X

nro		lainaa		suhteen kesto	
ikä		säästötuotteita		segmentti	
sukupuoli		verkkopankki			
konttori		kortti			

Miksi vaihdoitte pankkia?

hinnoittelu		palv. maksut	lainamargin.	talletuskorot
laatuongelmat		palvelussa	tuotteissa	käsittelyssä
saatavuus				
yrittäjäkuva				
pankin viestintä				
muutto				
muu syy				

Olitteko yhteydessä pankkiinne lähtönne syistä ennen vaihtoaanne?

kyllä	ei
-------	----

Lähtönne jälkeen, onko pankkiinne (ennen tätä) tiedustellut lähtönne syitä?

kyllä	ei
-------	----

Minkä arvosanan antaisitte entiselle pankille asteikolla 1-5

(1=erittäin tyytymätön, 5=erittäin tyytyväinen)
