



**LUT-kauppakorkeakoulu**

Kauppätieteiden kandidaatintutkielma

Kansainvälinen liiketoiminta

**Asiakkaiden sitouttaminen pankkisektorilla: Case S-Pankki**

**Customer commitment in banking sector: Case S-Bank**

17.12.2019

Tekijä: Riku Pajari

Ohjaaja: Terhi Tuominen

## TIIVISTELMÄ

<b>Tekijä:</b>	Riku Pajari
<b>Tutkielman nimi:</b>	Asiakkaiden sitouttaminen pankkisektorilla: Case S-Pankki
<b>Akateeminen yksikkö:</b>	School of Business and Management
<b>Koulutusohjelma:</b>	Kauppätieteet / Kansainvälinen liiketoiminta
<b>Ohjaaja:</b>	Terhi Tuominen
<b>Hakusanat:</b>	sitouttaminen, pankkitoiminta, osuustoiminta

Kilpailu pankkisektorilla on merkittävästi lisääntynyt samalla kun kysyntä on pysynyt melko samana. Tämän takia pankit pyrkivät kaikkiin keinoin erottautumaan edukseen kilpaillulla pelikentällä ja tarjoamaan asiakkaille parempia palveluita. Pankkiuskollisuus on tästä syystä ollut keskimäärin laskussa, jonka takia asiakkaiden sitouttaminen finanssisektorilla on yhä tärkeämpää. Tutkimuksessa haluttiin ottaa selvää, miten S-Pankissa huomioidaan asiakkaiden sitouttaminen ja mitkä ovat sitouttamisen kannalta suurimpia haasteita. Tämän lisäksi tarkoitus oli tutkia, vaikuttaako S-ryhmän osuustoiminnallisuus S-Pankin sitouttamistoimiin.

Työn teoriaosuus jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä luvussa tutkitaan sitoutumista ja sen osatekijöitä erityisesti pankkitoiminnan näkökulmasta. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti osuustoiminnan periaatteita ja arvoja. Tutkimuksen empiirinen osio on toteutettu kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä käyttäen puolistrukturoituja teemahaastatteluja. Haastattelujen kohteena oli pankin johtaja- ja päällikkötason henkilöitä, jotka työskentelevät aiheen ympärillä. Haastatteluissa selvisi, että S-Pankki pitää asiakkaiden sitouttamista hyvin tärkeässä roolissa sen liiketoiminnan kannalta. Näin ei ole aina ollut vaan muutos tähän suuntaan on tapahtunut viime vuosina. Suurimmat ongelmat sitouttamisen suhteen liittyvät 3,1 miljoonan ihmisen asiakaskuntaan ja sen syvälliseen tuntemiseen. Osuustoiminnallisuus ei merkittävästi vaikuta pankin sitouttamistoimiin konkreettisella tavalla, vaan sen merkitys näkyy pankin arvopohjassa sekä yrityskuvassa.

## **ABSTRACT**

**Author:** Riku Pajari  
**Title:** Customer commitment in banking sector: Case S-Bank  
**School:** School of Business and Management  
**Degree programme:** Business Administration / International Business  
**Supervisor:** Terhi Tuominen  
**Keywords:** Customer commitment, banking, cooperative

Competition in financial sector has drastically increased while demand has been relatively steady. Because of this, banks seek to stand out in positive light in highly competitive arena and provide better services for customers. For partly these reasons bank loyalty has been on decline lately and customer commitment has been set as priority in finance sector. This paper seeks to examine how S-Bank handles customer commitment and what are the biggest challenges regarding it. Another objective is to find out whether cooperative nature of S-group has effect on work done towards commitment in S-Bank.

Theory section of this thesis is divided into two parts. First chapter defines concept of commitment and its main components. Second chapter focuses on cooperative business and its main principles and values. Empirical part is done with qualitative research using half-structured theme interviews. These interviews were aimed towards manager-and director level people in organization working within topic of this research. Based on interviews it became clear that customer commitment plays big role in S-Bank. This is fairly new phenomenon since impact of commitment has not been fully understood until few years ago. Biggest troubles in customer commitment relates to 3,1 million customer base and difficulty to deeply identify such extensive group of people and their needs. Cooperative nature of S-group does not have major impact on work done towards customer commitment but rather in company values and overall image.

## Sisällysluettelo

1. Johdanto .....	1
1.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet .....	2
1.2 Tutkimuksen rajaus .....	3
1.3 Tutkimuksen rakenne .....	4
2. Teoreettinen viitekehys.....	5
2.1 Asiakkaiden sitouttaminen .....	5
2.1.1 Sitouttamisen hyödyt .....	7
2.1.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät .....	9
2.2 Osuustoiminta ja sen erityispiirteet pankkialalla .....	12
2.4 Tiivistelmä sitouttamisesta.....	14
3. Tutkimusmenetelmä ja Case-yritys .....	16
3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto .....	16
3.2 Case: S-Pankki.....	17
4. Tutkimustulokset.....	18
5. Yhteenveto ja johtopäätökset .....	28
5.1 Tärkeimmät tulokset .....	28
5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja mahdollinen jatkotutkimus.....	31
Lähdeluettelo .....	33
Liitteet .....	1

### Liitteet

#### Liite 1. Haastattelukysymykset

### Kuvioluettelo

<b>Kuvio 1.</b> Galluppi ihmisten luottamuksesta pankkisektoriin.....	10
<b>Kuvio 2.</b> Asiakkaiden tyytyväisyys olennaisiin tekijöihin pankissa.....	11
<b>Kuvio 3.</b> Sitouttamiseen vaikuttavat tekijät.....	13
<b>Kuvio 4.</b> Psykologisen omistajuuden synty.....	15
<b>Kuvio 5.</b> Sitouttamisen haasteet ja näiden vastineet S-Pankissa.....	29

# 1. Johdanto

Tutkimuksen tarkoituksena on ottaa selvää, miten merkittäväällä Suomen pankkisektorin toimijalla otetaan huomioon asiakkaiden sitouttaminen yrityksen toiminnassa. Työ on tehty yhteistyössä S-Pankin kanssa ja kerätty aineisto on peräisin tämän työntekijöille pidetyistä haastatteluista. S-Pankin liiketoimintamallin takia työssä painotetaan runsaasti myös osuustoiminnallisuutta ja sen vaikutusta pankin toimintaan. Myös vahvasti sitoutumiseen liittyviä tekijöitä, kuten uskollisuutta käydään läpi teoriaosuudessa.

Pankkisektori on viime aikoina ollut muutoksessa, jonka seurauksena kilpailu on lisääntynyt huomattavasti mutta kysyntä pysynyt jokseenkin samanlaisena. Tämän lisäksi viime vuosikymmenen aikana pankkien käyttämät strategiat ja tekniikat ovat vaihtuneet, ja teknologisen ympäristön kehitys on ollut nopeaa (Darzi, Bhat, 2018, 665). Perinteisten kivijalkapankkien rinnalle on myös syntynyt täysin uuden konseptin omaavia toimijoita, jotka houkuttelevat asiakkaita. Tämän lisäksi myös sääntely on lisääntynyt alalla vuosi vuodelta. Näiden seikkojen myötä pankkiuskollisuus on ollut laskusuunnassa, ja pankit pyrkivät jatkuvasti kehittämään palveluitaan pitääkseen kiinni asiakkaista parhaansa mukaan. Trendinä on pitkään ollut kehittää aineettomia palveluita kuten parantaa palvelun tasoa. Palvelujen laadun parantamisesta ja kattavien tutkimuksien tekemisestä huolimatta asiakasuskollisuutta ei ole saatu parannettua. (Bloemer, Ruyter, Peeters, 1998, 276)

Osuustoimintaa harjoittavat pankit ovat hyvin näkyvässä roolissa Suomen pankkisektorilla. Osuustoiminnallisuus ylipäätään on ollut nouseva trendi jo pitkän aikaa. Se on monien toimesta nähty palvelevan asiakkaan etua paremmin kuin muut yritysmuodot, sillä voiton tavoittelu ei ole ainoana prioriteettina. Työ pyrkii osaltaan selvittämään, antaako osuustoiminnallinen tausta paremmat lähtökohdat asiakkaiden sitouttamiseen tai onko sillä ylipäätään vaikutusta sitouttamistoimiin. S-Pankki ei teknisesti yritysmuodoltaan ole osuuskunta mutta toimii hyvin tiivistii S-ryhmän alla ja lähestulkoon kaikki pankin asiakkaat ovat osuuskunnan jäseniä.

Vuosien varrella asiakkaan merkitys liiketoiminnassa on ymmärretty enenevässä määrin ja siihen on alettu kiinnittämään enemmän huomiota. Ajatus asiakaskeskeisyydestä juontuu jo 1950-luvulle. Drucker (1954) kirjoitti kirjassaan, että nimenomaan asiakkaat määrittävät mikä yritys on, mitä se tuottaa ja miten se tulee menestymään. Pikkuhiljaa ajatus on levinnyt koskemaan lähestulkoon kaikkia yrityksiä.

Osuustoiminnasta on tehty vuosia paljon tutkimuksia mutta sen vaikutusta asiakkaiden sitouttamiseen pankkikontekstissa ei ole tutkittu. S-Pankki ei myöskään teknisesti yritysmuodoltaan ole osuuskunta, joka otetaan huomioon ja tuo spesifisyyttä.

Pankkiuskollisuutta sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä on tutkittu jonkin verran mutta keskittyminen nimenomaan sitoutumiseen ja sitouttamiseen (commitment) on ollut vähäistä ja sitä on kohdeltu vain pienenä osatekijänä. S-Pankki on lisäksi liiketoimintamalliltaan hyvin epätyypillinen pankki, eikä vastaavia Suomen markkinoilta ole.

## 1.1 Tutkimusongelma ja työn tavoitteet

Tutkimusongelmana on, että asiakaslojaalius pankkisektorilla on heikentynyt jatkuvasti kovenevan kilpailun myötä. Uusasiakashankinta on hyvin kallista, joten kannattavuuden nimissä vanhojen asiakkuuksien säilyttäminen on järkevää. Olennaista on muodostaa syvempiä asiakassuhteita. On laskettu, että uuden asiakkaan hankkiminen on jopa 7 kertaa kalliimpaa vanhan asiakkaan säilyttämiseen verrattuna ja joidenkin koulukuntien mukaan tämä voi finanssisektorilla olla jopa kaksinkertainen normaaliin verrattuna. (Jones, 2010, 25)

Päätutkimuskysymyksenä onkin työn luonteen takia:

- ”Miten S-Pankissa huomioidaan asiakkaiden sitouttaminen”

Alakysymyksinä ovat:

- ”Mitä haasteita liittyy asiakkaiden sitouttamiseen”
- ”Miten osuustoiminnallisuus vaikuttaa sitouttamiseen”

Alakysymysten avulla pyritään saamaan laajempi kuva S-Pankin toiminnasta sekä tunnistamaan mahdollisia kehityskohteita yrityksen asiakassitouttamisesta.

## 1.2 Tutkimuksen rajaus

Työ tehdään case-tutkimuksena ja on rajattu yhteen suureen Suomen pankkisektorilla toimivaan toimijaan. S-Pankki on yksi harvoista osuustoimintalähtöisistä pankkipalveluita tarjoavista toimijoista Suomessa ja tämä vaikuttaa pitkälti työn pääasiallisiin keskittymiskohtiin. Pankkiala on lähtökohtaisesti todella kilpailtu toimintakenttä ja siksi aihe on mielenkiintoinen. S-Pankki toimii aktiivisesti koko Suomen alueella, joten sijainnillisia rajoitteita ei niinkään ole. Kvalitatiivisen aineiston keruu on rajattu yrityksen johtaja- ja päällikkötason henkilöihin, jolloin aiheesta saadaan yhtenäinen ja laaja kuva.

Sitouttamiselle löytyy englanniksi lähinnä kaksi termiä; commitment ja engagement. Engagement käsitteenä viittaa lähinnä syvempään asiakassuhteeseen, jossa asiakas aktiivisesti osallistuu suhteen ylläpitämiseen omilla toimillaan, kun taas commitment tarkoittaa lähinnä halukkuutta jatkaa suhdetta (Raïes, Mühlbacher, Gavard-Perret, 2015, 2634) Termejä kuitenkin käytetään melko ristiriitaisesti samassa kontekstissa. Tutkimus keskittyy enemmän tutkimaan nimenomaan customer commitmenttia.

Nimenomaan commitment valittiin työhön koska se on pitkään nähty kirjallisuudessa tärkeänä käsitteenä asiakasuskollisuuden ja asiakkaiden säilyttämisen ymmärtämisen kannalta (Celuch, Walz, Jones, 2018, 144).

### 1.3 Tutkimuksen rakenne

Työn rakenne on muodostettu etenemään mahdollisimman loogisessa ja selkeässä järjestyksessä. Johdannon jälkeen avataan aiheen teoreettista viitekehystä. Teoriaosuuden ensimmäinen kappale on omistettu avaamaan asiakkaiden sitouttamisen merkitystä, osatekijöitä ja tärkeimpiä teorioita. Toisessa kappaleessa avataan osuustoiminnan peruseriaatteita ja merkitystä nykyaikana erityisesti pankkisektorilla. Tarkoituksena on myös kuvata osuustoiminnan erityispiirteitä pankeissa. Lopussa on vielä yhteenvetokappale sitouttamisesta. Tämän jälkeen siirrytään kuvailemaan tutkimustapaa ja tiedonkeruumenetelmiä. Koska tutkimus on tehty toimeksiantona S-Pankille, empirian alustuksena on lyhyt esittely yrityksestä, sen historiasta ja nykytilasta. Tämän jälkeen käydään läpi teemahaastatteluista saadut tulokset. Tämän yhteydessä pohditaan saatuja tuloksia sekä niistä mahdollisesti saatavaa hyötyä. Työ päätetään yhteenvetokappaleella ja esitetään mahdolliset jatkotutkimusaiheet.



## 2. Teoreettinen viitekehys

Teoriaosuuden ensimmäisessä kappaleessa käydään läpi asiakkaiden sitouttamista ja sen merkitystä erityisesti pankkiliiketoiminnan kannalta. Myös sitoutumiseen johtavia tekijöitä on lueteltu ja avattu. Toisessa kappaleessa käsitellään osuustoiminnan historiaa ja periaatteita sekä erityispiirteitä pankkialalla.

### 2.1 Asiakkaiden sitouttaminen

Morgan ja Hunt (1994, 23) määrittelevät asiakassitoutumisen osapuolten väliseksi uskomukseksi, että olemassa olevaa suhdetta on syytä jatkaa ikuisesti ja että sen eteen kannattaa nähdä vaivaa. Moorman, Zaltman ja Deshpande (1992, 316) puolestaan näkevät sitoutumisen kestäväksi haluna säilyttää arvostettu suhde. Nämä ovat pieni osa monista termille annetuista määritelmistä. Asiakassitoutuminen onkin pitkälti seurausta asiakkaan odotusten lunastamisesta monella eri osa-alueella. Asiakassitoutuminen on nähty asiakasuskollisuuden ajurina Morganin ja Huntin vuonna 1994 julkaiseman seminaarityön jälkeen (Lariviere, Keiningham, Cooil, Aksoy, Malthouse, 2014, 76). Uskolliset asiakkaat tukevat liiketoimintaa, joten sitoutumisen edistäminen on tärkeää.

Allen ja Meyer (1990) ovat jakaneet sitoutumisen kolmeen kategoriaan; normatiiviseen sitoutumiseen, affektiiviseen sitoutumiseen ja jatkuvuussitoutumiseen. Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan tunneperäistä sitoutumista yritykseen. Tämän tyyppisellä sitoutumisella on suurin vaikutus asiakkaan halukkuuteen pysyä asiakassuhteessa ja täten myös tulevaisuuden liikevaihtoon (Wetzels, Ruyter, Birgelen, 1998, 417). Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan asiakkaan velvollisuuden tunnetta yritystä kohtaan. Asiakas kokee, että lojaalius on moraalisesti paras vaihtoehto. Tästä esimerkkinä on, että asiakkaan ystävällä tarjoaa hankittavaa palvelua ja näin ollen asiakas kokee velvollisuudekseen ostaa palvelu häneltä (Jones, Fox, Taylor, Fabrigar, 2010, 18). Normatiivinen sitoutuminen ei ole täysin erillinen käsite affektiivisestä, vaan niillä on todettu olevan jonkinlainen yhteys. Jatkuvuussitoutuminen juontuu kustannuksesta, jonka asiakas kokee vastaanottavansa, mikäli jättää yrityksen. Asiakkuuskontekstissa tämä voi johtua esimerkiksi erilaisista kanta-asiakkaan eduista tai erilaisista aloittamismaksuista toiseen yritykseen vaihtaessa. Asiakassuhde, joka

perustuu ainoastaan jatkuvuussitoutumiseen, ei tyypillisesti kestä, sillä se perustuu jatkuvaan suhteen hyötyjen ja haittojen pohtimiseen eikä se näin ollen ole optimaalinen (Wetzels et al., 1998, 416). Jatkuvuussitoutumiseen vaikuttaa myös suhteeseen laitettavien investointien määrä ja koko, sekä mahdollisten vaihtoehtojen määrä. (Allen, Meyer, 1990, 3-4)

Vaikka näitä on Allenin ja Meyerin toimesta tutkittu lähinnä työntekijöiden sitoutumisen suhteen, samoja periaatteita on käytetty myös asiakassuhteen tutkimisessa ja ne soveltuvat siihen kohtalaisesti.

Keiningham, Frennea, Aksoy, Buoye ja Mittal (2015) ovat luoneet oman, viidestä käsitteestä muodostuvan sitoutumisen mallin täydentämään Allenin ja Meyerin mallia nimenomaan kuluttajasitoutumisen kannalta. Mallin tarkoituksena on selvittää sitoutumisen vaikutus asiakkaiden uudelleenostamishalukkuuteen. Tämän mallin komponentit ovat affektiivinen sitoutuminen, normatiivinen sitoutuminen, ekonominen sitoutuminen (Economic commitment), pakotettu sitoutuminen (forced commitment) ja tapasitoutuminen (habitual commitment). Malli perustuu analyysiin aikaisemmasta alan kirjallisuudesta ja kuluttajille suunnattuihin syvähaastatteluihin. (Keinigham et al., 2015, 433)

Ekonominen sitoutuminen perustuu kognitiiviseen arvioon brändiin tehdyistä investoinneista. Tämä vastaa Allenin ja Meyerin mallissa esiintyvän jatkuvuussitoutumisen (laskelmoivan sitoutumisen) ajatukseen tehdyistä uhrauksista. Kun asiakkuussuhde jatkuu tarpeeksi pitkään, asiakas voi alkaa saamaan erilaisia hyötyjä suhteesta kuten palkintopisteitä, bonuksia tai ylemmän statustason, jotka häviävät, jos suhde päättyy. (Keinigham et al., 2015, 439)

Pakotettu sitoutuminen juontuu asiakkaan kokemasta vaihtoehtojen puutteesta, joka voi johtua esimerkiksi soveltuvien vaihtoehtojen liian pitkästä fyysisestä välimatkasta tai sektorilla vallitsevasta monopoliasemasta (Keinigham et al., 2015, 439). Edellä mainitut seikat ovat samoja kuin Allenin ja Meyerin (1990) mallin jatkuvuussitoutumisessa ja vaikutukset ovat samoja. Pakotettu sitoutuminen ei ole "aitoa" sitoutumista ja vaikuttaa negatiivisesti tyytyväisyyteen ja uskollisuuteen (Davis, Collins, Schoen, Morris, 1995, 108-109).

Täysin uutena muuttujana malli nostaa esiin tapasitoutumisen. Tapasitoutumisen katsotaan olevan hyvin kontekstisitoutunutta ja se nousee esiin tapauksissa, jossa palveluiden ja hyödykkeiden kuluttaminen on hyvin säännöllistä ja tapahtuu ilman suurta ajatusprosessia (Keinigham et al., 2015, 439). Shah, Kumar ja Kim (2014, 737-738) huomasivat tavaksi

muodostuneen kulutuksen merkittävän positiivisen vaikutuksen uudelleenostamiseen ja uskollisuuteen. Tämän tyyppinen sitoutuminen siis tapahtuu ilman varsinaisesta velvollisuuden tunnetta tai halukkuutta tukea yritystä (Keinigham et al., 2015, 439).

### 2.1.1 Sitouttamisen hyödyt

Asiakkaan sitoutuminen on tärkeässä roolissa kaikessa liiketoiminnassa. Sitoutuneet asiakkaat luovat liiketoimintaan ennustettavuutta ja kasvattavat yrityksen arvoa. Vanhojen asiakkaiden säilyttäminen on lähes poikkeuksetta halvempaa kuin uusien hankkiminen, joten sen taloudellista hyötyä ei voi sivuuttaa. Gundlach, Achrol ja Mentzer (1995, 78) ehdottivat, että sitoutuminen on keskeinen osa onnistunutta pitkäaikaista asiakkaan ja yrityksen välistä suhdetta. Asiakkaan sitoutumisella on todettu myös vahva korrelaatio lisääntyneen ostamisaktiivisuuden suhteen (Keinigham et al., 2015, 441). Yksi merkittävimmistä korkean sitoutumisen hyödyistä on kasvanut asiakkaiden säilyttämisen prosentti. Verhoeffin (2003, 42) mukaan tähän vaikuttaa erityisesti affektiivinen sitoutuminen.

Pankit pyrkivät jatkuvasti parantamaan kannattavuuttaan. Tähän on lähtökohtaisesti kaksi tapaa; hintojen korottaminen ja kustannuksien alentaminen. Näissä molemmissa on omat ongelmansa. Hintojen korottaminen vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja saattaa täten jopa vähentää kannattavuutta vähentyneiden asiakkuuksien kautta. Saman ilmiön voi aiheuttaa kulujen karsiminen, joka usein viittaa palvelujen vähentämiseen tai rajoittamiseen. (Reichheld, Kenny, 1991, 19)

*“Neither cost savings nor price increases will solve the branch profitability problem. To build sustainable profits, banks must “grow” deposits cost-effectively. And about only way to do so is by raising customer retention rates.” (Reichheld, Kenny, 1991, 19)*

Asiakkaiden säilyttämisen on todettu olevan tehokas tapa kasvattaa kannattavuutta ilman suuria investointeja tai muita haittoja. Asiakkuuden ylläpitäminen on hyvin

kustannustehokasta verrattuna uusasiakashankintaan ja suhteen pitkittyessä, asiakkuuden arvo kasvaa. Esimerkkinä on tutkittu, että viisi vuotta jatkunut suhde on arvokkaampi kuin yksi uusi asiakkuus lisää. (Reicheld, Kenny, 1991, 19)

Parantuneen asiakkuuksien säilyttämisen on tutkittu olevan yksi tehokkaimmista pankkien välisistä kilpailukeinoista. Niin kuin monet muutkin aineettomat kilpailukeinot, sitä on hyvin vaikea kopioida. Tämän lisäksi kilpailijoiden on hyvin hankalaa todeta, milloin toisen pankin parantunut asema markkinoilla on saavutettu asiakasuskollisuutta parantamalla. (Reicheld, Kenny, 1991, 19)

Parantuneen kannattavuuden lisäksi asiakkuuksien tehokkaalla säilyttämisellä on myös muita vähemmän tunnettuja etuja. Lähtökohtaisesti pitkäaikaiset asiakkuudet ovat peräisin palveluun tyytyväisistä asiakkaista. On tutkittu, että tyytyväiset asiakkaat kasvattavat myös työntekijöiden työviihtyvyyttä, josta seuraa vähentynyt työvoiman vaihtuvuus. Tämä taas vaikuttaa epäsuorasti parempaan kannattavuuteen ja henkilökunnan työn laatuun. (Reicheld, Kenny, 1991, 19)

On kuitenkin muistettava, että kaikki asiakkaat eivät ole kannattavia. Harvard business review:n mukaan vain 20% asiakkaista on todella kannattavia, 20% asiakkaista aiheuttaa tappiota ja loput ovat lähestulkoon neutraaleja. Näin ollen pankkien on löydettävä keinot, joilla vähentää tappiollisiin asiakkaisiin käytettäviä resursseja, säilyttää kannattavat asiakkaat ja saada neutraalit asiakkaat kannattaviksi. (Jones, 2010, 25)

Affektiivisen sitoutumisen on todettu vaikuttavan positiivisesti myös moneen muuhun asiakkaan harkittuun reaktioon, kuten kannatukseen, halukkuuteen maksaa enemmän tuotteesta tai palvelusta sekä ostettujen palveluiden lukumäärään (Fullerton, 2003, 341; Verhoef, 2003, 39).

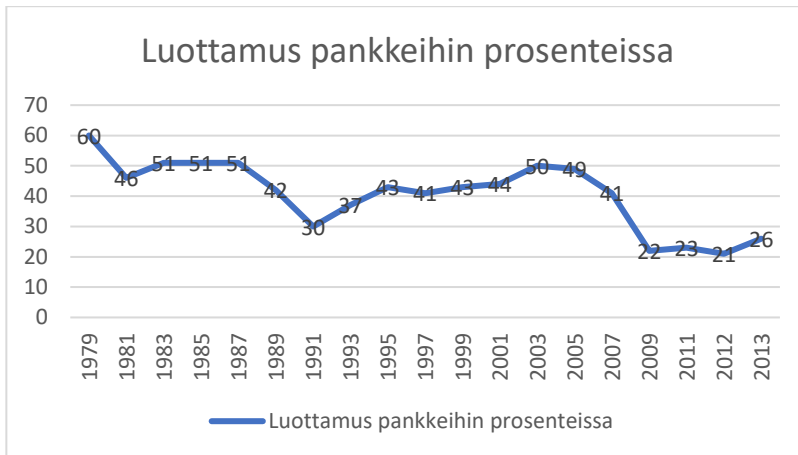
### 2.1.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Pankkisektorilla yksi suurimmista asiakkaiden uskollisuuteen ja sitoutumiseen liittyvistä tekijöistä on luottamus. Suurimmat luottamukseen vaikuttavat tekijät ovat olleet:

- palveluhinnaston läpinäkyvyys
- operatiivisten prosessien selkeys
- henkilökunnan kyky ylittää asiakkaiden tarpeet

Pankit eivät tyypillisesti ole yltäneet asiakkaiden odotuksiin edellä mainittujen tekijöiden suhteen. Tällä on merkittävä negatiivinen vaikutus asiakkaiden sitoutumiseen. (Jones, 2010, 25)

Aikaisempi tutkimus on merkittävästi aliarvioinut asiakkaiden luottamuksen organisaatioon ja sen merkityksen yrityksen kannattavuuteen, vaikka sen tulisi olla yritysjohton tärkeimpiä prioriteetteja (Eisingerich, Bell, 2008). Sirdesmukh, Singh ja Sabotal (2000) määrittelevät luottamuksen asiakkaan ylläpitämäksi oletukseksi, että yritys pystyy toteuttamaan ja pitämään lupauksensa. Luottamus on tärkeää pankkialalla monesta syystä. Pankista saatavat palvelut ovat usein hyvin merkittäviä, kuten asuntolaina tai varainhoitopalvelut. Finanssisektorin palvelut ovat usein myös aineettomia ja vaikeasti ymmärrettäviä asiakkaalle, ja tämä pakottaa asiakkaan luottamaan pankkien ammattitaitoon ja rehellisyyteen (Harrison, 2003, 206). Asiakkaan on myös luotettava, että pankki kykenee pitämään huolta hänen säästöistään. Esterik-Plasmeijer ja Raaij (2017, 98) toteavat, että korkea luottamus toimii puskurina negatiivisten kokemusten kanssa, joita asiakkaalla voi organisaation kanssa olla, kun taas vastaavasti alhaisen luottamuksen omaavan pankin kanssa samat kokemukset voidaan nähdä todisteena epäonnistuneesta liiketoiminnasta. Kun asiakkaat luottavat yrityksen toimintaan, heidän ei tarvitse käyttää aikaa, rahaa ja vaivaa erilaisiin kontrollitoimiin ja näin ollen suhteesta tulee tehokkaampi (Ojasalo, 2000, 4). Pankkien saama luottamus on erityisesti viime vuosina ollut kovilla. 2000-luvun finanssikriisillä oli suuri negatiivinen vaikutus finanssisektorin kokemaan luottamukseen globaalisti (Hurley, Gong, Wagar, 2014, 348). Kuvio 1 havainnollistaa ihmisten kokemaa luottamusta pankkeihin ja sen laskua viime vuosina.



Kuvio 1. Gallupin ihmisten luottamuksesta pankkisektoriin. Mukailten (Hurley et al., 2014, 349)

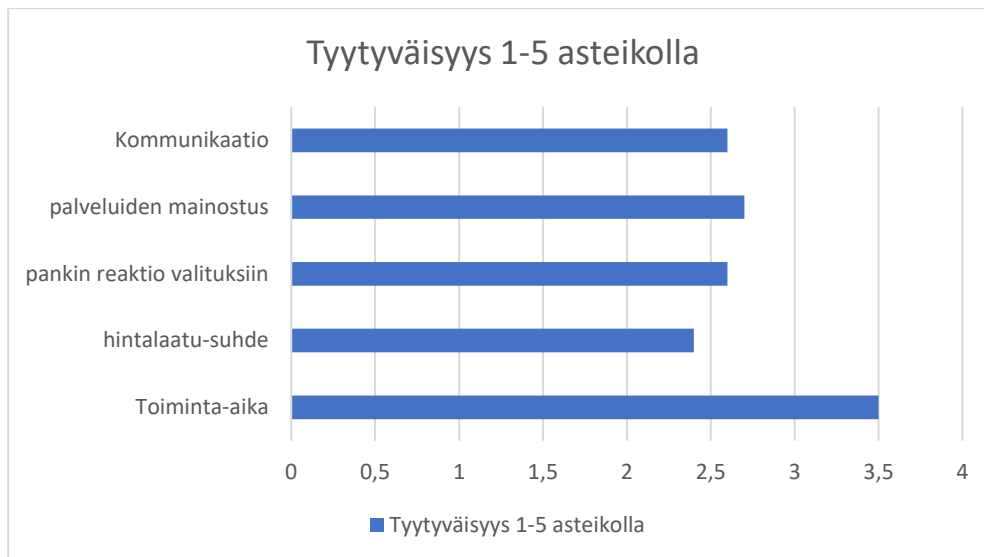
Asiakastyytyväisyys on määritelty asiakkaan kokonaisarvioksi yrityksen tarjoaman tähänastisesta suorituksesta (Johnson, Fornell, 1991, 8-9). Kumulatiivisen tyytyväisyyden tunteen yrityksen tarjoamaan on todettu vaikuttavan positiivisesti sitoutumisen asteeseen. (Brown, Barry, Dacin, Gunst, 2005, 133). Tyypillisesti yksi tärkeimpiä tyytyväisyyden vaikuttavia tekijöitä pankkisektorilla on ollut tavoitettavuus, joka sisältää niin maantieteellisen etäisyyden asiakkaaseen ja aukioloajat, palvelun asiantuntevuuden ja vaitiolon arkaluontoisen tiedon suhteen (Seiler, Rudolf, 2014, 491; Subashini, 2016, 4).

Muita pankkisektorin asiakkaiden tyytyväisyyteen tyypillisesti vaikuttavia asioita ovat olleet:

- henkilökunnan käytös ja asenne
- toiminta-aika
- hintalaatu-suhde
- pankin reaktio valituksiin
- palveluiden mainostus
- kommunikaatio asiakkaan ja pankin välillä

(Bena, 2010, 146-146)

Asiakkaiden tyytyväisyyttä edellä lueteltuihin tekijöihin havainnollistetaan kuviossa 2.



Kuvio 2. Asiakkaiden tyytyväisyys tekijöihin. Mukaillen (Bena, 2010)

Ojasalo (2000, 5) kuitenkin nostaa esiin, että vaikka tyytyväisyyden merkitys sitoutumiseen on selkeä, ei se kuitenkaan ole suoraviivainen. Asiakastyytyväisyys ei siis välttämättä takaa sitoutumista eikä vastaavasti ole edellytys sille.

Avoin tiedon jakaminen on myös olennaista asiakassuhteen ylläpitämisessä ja sen on todettu vaikuttavan positiivisesti asiakkaan halukkuuteen sitoutua yritykseen (Anderson, Weiz, 1992, 21). Tämä näkyy selkeästi pankkikontekstissa, sillä kuten edellä on mainittu, yksi tärkeimmistä luottamukseen liittyvistä tekijöistä oli listattu palveluhinnaston läpinäkyvyys.

Myös organisaation hyvä maine on aiemmassa kirjallisuudessa todettu olevan positiivinen tekijä asiakkaiden sitouttamisen tekijänä (Shamma, Hassan, 2009, 334). Walsh ja Beatty (2007, 129) määrittelevät yrityksen maineen asiakkaan perspektiivistä (Customer-based corporate reputation) olevan ”asiakkaan kokonaisarvio yrityksestä, joka perustuu tämän reaktioon yrityksen tuotteista, palveluista, viestintätoiminnasta, kanssakäymisestä yrityksen edustajien tai kannattajien kanssa sekä tiedettyihin yritystoimiin”. Palveluntarjoajana pankin maine asiakkaiden silmissä on erityisen tärkeä, sillä laatua on lähes mahdotonta arvioida etukäteen (Wang, Lo, Hui, 2003, 76). Tämän lisäksi pankkitoiminta tyypillisesti sisältää riskejä ja epävarmuutta, joten hyvä maine voi toimia merkittävä kilpailukeinoja korkean kilpailun pankkialalla (Cintamür, Yüksel, 2018, 1415-1429).

Einwiller, Fedorikhim, Johnson ja Kamins (2006, 186) määrittelevät asiakkaan ja yrityksen välisen identifioitumisen asteeksi, missä määrin asiakas tuntee yhteenkuuluvuutta yrityksen kanssa sekä missä määrin mitkään käsitetyt organisatorisen identiteetin aspektit ovat itseen viittaavia- ja määritteleviä. Heidän mukaansa identifioituminen tapahtuu pitkän ajan kuluessa mutta joskus asiakas saattaa kokea välitöntä identifioitumisen tunnetta, mikäli yrityksen arvot resonoivat omien arvojen kanssa. Identifioituminen nivoutuu hyvin vahvasti sitoutumisen käsitteeseen. Asiakkaan ollessa vahvasti identifioitunut yritykseen, hän myös torjuu negatiiviset uutiset ja yrityksen epäonnistumiset todennäköisemmin eikä anna niiden vaikuttaa asiakkuuteen (Liu, Wang, Wu, 2010, 58; Einwiller et al., 2006, 187). Näin ollen on helppo nähdä onnistuneen identifioitumisen vaikutus sitoutumiseen ja sen hyödyt liiketoiminnan kannalta.

Identifioituminen yritykseen ei kuitenkaan ole ainoastaan kiinni asiakkaan omasta subjektiivisesta mielipiteestä, sillä Dutton, Dukeritch ja Harquail (1994, 248) toteavat, että ulkopuolisten ihmisten mielipiteellä on myös merkitystä asiakkaan identifioitumiseen tai sen vahvuuteen. Tämä siksi, että heidän mukaansa ihminen lähtökohtaisesti välittää mitä muut ajattelevat hänestä ja miten assosiaatio kyseisen yrityksen kanssa vaikuttaa tähän.

## 2.2 Osuustoiminta ja sen erityispiirteet pankkialalla

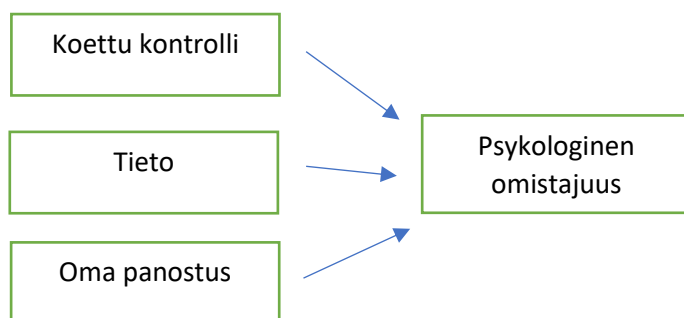
Asiakkaiden vahva sitoutuminen yritykseen on aina ollut osuustoiminnan keskeisiä ajatuksia ja voimavaroja. Tyypillisesti voitto-orientoituneet kilpailijat ovat pyrkineet karsimaan kilpailua madaltamalla hetkellisesti tuotteen tai palvelun hintaa vallatakseen markkinaosuuksia. Tätä on harjoitettu ajoittain jopa tappiollisesti. Osuuskunnat ovat eräänlaisena vastaiskuna luoneet erilaisia keinoja sitouttaakseen asiakkaita. (Fulton, Adamovicz, 1993, 39)

Osuustoiminnan ajatus on, että ihmiset, joilla on saman tyyppisiä tarpeita yhdistävät voimansa tarkoituksenaan hankkia parempi asema markkinoilla. Osuuskunta on siis olemassa ainoastaan palvelemaan asiakasomistajien etua. Osuustoiminta on taloudellista toimintaa mutta päällimmäisenä tarkoituksena ei kuitenkaan ole kasvattaa omistajien varallisuutta. Voittoja ei myöskään jaeta omistuksen suuruuden mukaan, vaan sen perusteella, kuinka paljon yrityksen palveluita on käyttänyt. Tyypillistä on myös, että yhden henkilön etu



osuuskunnassa linkittyy vahvasti myös muiden etuun. Osuuskunnan jäsenet osallistuvat osuuskunnan toimintaan yleensä jonkinlaisella osuusmaksulla, joka on jokaiselle jäsenelle samansuuruinen, jolloin yhteisön ajatus tasavertaisuudesta säilyy. Koko osuustoiminnan pohja nojaa yhteisille arvoille ja periaatteille, ja liiketoiminta rakentuu niiden. (Troberg, 2014, 8)

Asiakkaiden sitoutumisen suhteen osuuskunnalla on lähtökohtaisesti etu. Osuuskunnan asiakasomistajat saavat usein palveluiden käytöstä taloudellista hyötyä mutta myös psykologisella omistajuuden tunteella on tutkittu olevan vaikutus sitoutumiseen (Troberg, 2014, 48). Tämä psykologinen omistajuus vahvistaa kuulumisen tunnetta ja osuustoiminnalliset yritykset tuovat sitä usein hyvin vahvasti esille markkinointiviestinnässään. Psykologisen omistajuuden osatekijät on esitetty kuviossa 3.



Kuvio 3. Psykologisen omistajuuden synty. Mukailten (Yim, Moses, Azalea, 2018)

Asiakkaiden sitouttamisessa on kuitenkin käytännössä haasteita. Jäsenet eivät usein ymmärrä rooliaan asiakasomistajana tai vaikutusmahdollisuuksiaan (Jussila, Tuominen & Tuominen 2012).

Osuustoiminnallisuus on nostanut suosiotaan viime vuosina monilla eli aloilla kun asiakkaat ovat alkaneet suosia eettisesti toimivia yrityksiä. Erityisesti yhteiskuntatieteisten nuorten keskuudessa osuustoiminnan arvot ovat kovassa suosiossa, joten suuntaus oletettavasti kasvaa entisestään. Osuustoiminta on nousujohteisuudestaan huolimatta ollut Suomessa jo aikaisemminkin hyvin suosittua ihmisten keskuudessa. Suomi on väkimäärään suhteutettuna

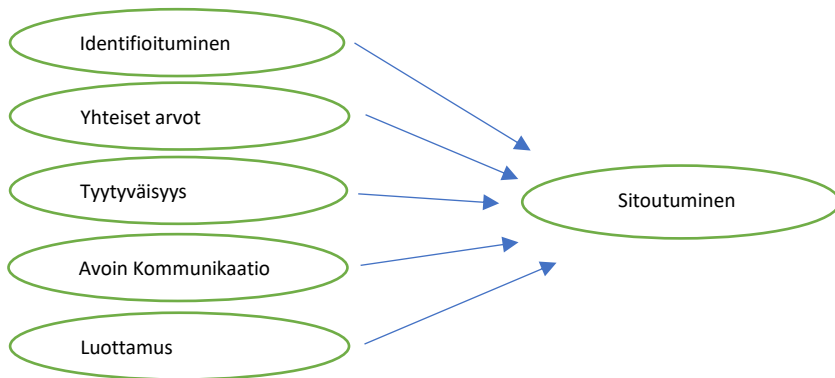
maailman osuustoiminnallisien maa ja asiakkaita maassa on yli 7 miljoonaa. (Troberg, 2014, 8).

Osuustoiminnallinen pankkitoiminta tarkoittaa, että asiakkaat ovat samalla pankin jäseniä. Suomen tavoin koko Euroopan alueella osuustoiminnalliset pankit pitävät hallussaan merkittävää markkinaosuutta. Osuustoiminnallisten pankkien lukumäärä Euroopassa on tällä hetkellä yli 300 ja näiden asiakkaita on yhteensä jopa 250 miljoonaa henkilöä (Migliorelli, 2018, vii). Suurin ero osuustoiminnallisissa pankeissa muihin verrattuna onkin tarkoitus parantaa palveluiden laatua ja kasvattaa asiakasomistajien varallisuutta. Voiton tekeminen omistajille ei ohjaa pankin tekemisen suuntaa.

#### 2.4 Tiivistelmä sitouttamisesta

Sitouttaminen on siis aihe, joka koskee yrityksiä toimialasta huolimatta mutta pankkisektorilla sen merkitys korostuu. Vaikka voidaan katsoa, että osuustoiminnallisilla toimijoilla on tietynlainen etulyöntiasema sitouttamisessa johtuen oletettavasti samanlaisista arvoista, etuuksista ja psykologisesta omistajuudesta, sen ei kuitenkaan voida katsoa turvaavan niiden asemaa markkinoilla ilman kovaa panostusta.

Sitouttamiseen on olemassa yksittäisiä keinoja mutta onnistunut sitouttaminen nojaa pitkälti teorian valossa kuitenkin onnistuneeseen asiakaskokemukseen ja lunastettuihin odotuksiin. Pankin tapauksessa luottamuksen merkitys asiakkaiden sitoutumiseen on huomattava, johtuen alan ja palveluiden kompleksista luonteesta. Vaikka sitouttamiseen ei pitkään olla keskitytty asian mukaisesti vaan huomio on kiinnittynyt enemmän esimerkiksi lyhyen tähtäimen myyntituloksiin, ei sen merkitystä yrityksen tulokseen ja kannattavuuteen voida kirjallisuuden valossa sivuuttaa. On kuitenkin muistettava, että kaikki asiakkaat eivät ole kannattavia ja voivat jopa maksaa pankille rahaa. Näin ollen priorisointi ja tehokas resurssien käyttö sitouttamisessa on olennaista. Sitoutumisen osatekijät on listattu kuvioon 4.



*Kuvio 4. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät*

### 3. Tutkimusmenetelmä ja Case-yritys

Kappaleessa kerrotaan työssä käytetystä tutkimusmenetelmästä sekä perustellaan juuri kyseisen menetelmän soveltuvuus työhön. Alalukuna on myös kerrottu case-yrityksen eli S-Pankin asemasta, taustasta sekä yleisistä toimintaperiaatteista.

#### 3.1 Tutkimusmenetelmä ja aineisto

Tutkimus toteutetaan käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Aineistonkeruutapana on tarkoitus käyttää puolistrukturoitua teemahaastattelua. Menetelmän etuna on, että haastattelu etenee pitkälti ennalta suunniteltujen kysymysten pohjalta ja pysyy aiheessa mutta tarjoaa kuitenkin mahdollisuuden esimerkiksi tarkentaa tiettyjä vastauksia tai kysyä lisätietoa. Menetelmän vähemmän formaalin luonteen vuoksi on myös mahdollista, että yksittäinen kysymys johtaa keskusteluun, jota ei ennakkoon ole suunniteltu mutta joka kuitenkin tarjoaa aiheen kannalta tärkeää tietoa. (Saunders, Lewis, Thornhill, 2019, 444)

Kvalitatiivinen tutkimus sopii työn tarkoituksiin paremmin koska sillä saadaan laajempia vastauksia haluttuihin kysymyksiin. Työ tehdään case-tutkimuksena, jolloin kaikki data kerätään yhden yrityksen sisältä. Haastelevia henkilöitä on kolme ja he kaikki työskentelevät yrityksen johdossa ja keskijohdossa tiiviisti aiheen parissa ja ovat melko samalla organisaatiossa. Näin ollen saadaan monipuolisia vastauksia kuitenkin yhtenäisestä perspektiivistä, joka parantaa työn laatua. Kysymykset annetaan haastateltaville etukäteen, joka mahdollistaa vastausten suunnittelun etukäteen.

Kaikki haastattelut toteutettiin noin kuukauden sisällä marras-joulukuussa 2019. Kaksi haastattelusta toteutettiin kasvotusten ja yksi puhelimitse muuttuneiden aikataulujen takia. Ei kuitenkaan ole syytä olettaa, että puhelimitse pidetty haastattelu vaikuttaisi tulosten laatuun. Haastattelut etenivät hyvin pitkälti alkuperäisen haastattelurungon mukaisesti pieniä välikysymyksiä lukuun ottamatta. Joitakin vastauksia on sijoitettu parempaan kontekstiin. Esimerkiksi viimeisessä vapaassa kysymyksessä vastaukset on sijoitettu vastaamaan oikeaan kysymykseen. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin jälkeenpäin materiaalin analysoinnin

helpottamiseksi. Haastateltavat eivät esiinny työssä omalla nimellään vaan heihin viitataan nimikkeillä haastateltava A, B ja C.

### 3.2 Case: S-Pankki

S-Pankki on suomalainen pankki, joka toimii pitkälti S-ryhmän alaisuudessa. S-Pankilla on 3,1 miljoonaa asiakasta ja on näin ollen merkittävä toimija Suomen pankkisektorilla. Palvelut ovat avoinna kaikille mutta pääasiassa toiminta on suunnattu S-ryhmän asiakasomistajille. Vastuullisuus on pankin tärkeä arvo ja se näkyy jokapäiväisessä toiminnassa vahvasti. S-Pankki onkin valittu suomen vastuullisimmaksi pankiksi jo seitsemänä vuotena peräkkäin. S-Pankki on moniin kilpailijoihin nähden melko nuori ja perustettu vasta vuonna 2007. (S-Pankki, 2019a)

S-Pankki ei varsinaisesti ole osuuskunta, vaan osakeyhtiö. Näin ollen kaikki osuuskunnan toimintaperiaatteet eivät päde mutta toiminta on kuitenkin pitkälti osuustoimintaa muistuttavaa ja onkin brändätty ”Asiakasomistajien omaksi pankiksi”. Kuulumalla osuuskuntaan saa laajat asiakasedut käyttöönsä. Esimerkiksi peruspankkipalvelut ovat asiakasomistajille osuustoiminnalle tyypillisesti maksuttomia. S-Pankki onkin pitkälti luonnollinen jatkumo osuuskunnan tarjoamille palveluille. Ideana on yrityksen mukaan ”tarjota ylivoimaisen helppojen ja hyödyllisten pankkipalveluiden rakentaminen”. Toiminnassa korostuu myös yhteistyö pankin ja kaupan välillä. (S-pankki, 2019a)

## 4. Tutkimustulokset

Tässä kappaleessa esitetään haastatteluissa kerätyt tulokset ja analysoidaan saatuja vastauksia. Analyysi pohjautuu saatuihin vastauksiin ja aiheen teoreettiseen viitekehykseen.

Haastattelut alkoivat lyhyellä haastateltavan taustan kartoituksella. Kaikki haastateltavat ovat olleet S-Pankissa jo vuosia, haastateltava A jopa siitä lähtien kun asiakkaiden sitouttamiseen alettiin vasta varsinaisesti kiinnittämään huomiota. Haastateltavat A ja C ovat molemmat valtiotieteiden maistereita ja B:llä puolestaan markkinoinnin koulutus.

Ensimmäiseksi haastateltavia pyydettiin lyhyesti kuvailemaan S-Pankin asiakaskuntaa. Tästä kaikkien vastaukset olivat melko yhtenäiset koska S-pankin asiakkaita on yli 3 miljoonaa. Näin ollen on hyvin vaikea antaa asiakaskunnasta yhtenäistä kuvaa. Haastateltava A kuvailikin asiakaskuntaa läpileikkaukseksi koko suomen kansasta. Haastateltava A kuitenkin selvensi, että vaikka asiakaskunta on hyvin laaja, ei aktiivisia asiakkaita kuitenkaan ole läheskään näin paljon vaan aktiivisesti pankin palveluita käyttää noin 20% asiakkaista. Tämä johtuu pitkälti siitä, että asiakasunta on ikään kuin ”annettu” S-ryhmän toimesta ja näin ollen monelle S-Pankki on ainoastaan bonuksien säilytystä varten. Tämä tekee S-Pankista hyvin ainutlaatuisen toimijan Suomen markkinoilla ja tekee pankin ansaintamallista poikkeavan.

*” No meidän asiakaskuntaammehan on periaatteessa koko Suomi, kun meillä on se 3 miljoonaa asiakasta, että ihan laidasta laitaan löytyy, että ei voi sillä tavalla sanoa, että olisi tietynlaisia asiakkaita.” – Haastateltava B*

*”Meidän asiakaskuntammehan on kaikki ne S-ryhmän asiakkaat, joille maksetaan asiakasbonuksia eli nehan on silloin s-pankin asiakkaita automaattisesti vaikka osa ei tiedä olevansaakaan eli kyllähän se meidän koko asiakaskunta on aika laaja jos ajatellaan kuinka monella suomalaisella tulee s-ryhmän bonuksia ja on se niin sanotusti vihreä kortti niin käytännössähän meitä on yli 3 miljoonaa.” – Haastateltava C*

Tämän jälkeen haastateltavia pyydettiin kertomaan miten he näkevät sitouttamisen S-Pankissa ja minkälaisia keinoja sen apuna käytetään. Yleisesti ottaen kaikki kolme

haastateltavaa pitävät sitouttamista hyvin tärkeänä ja näkyvänä asiana pankin toiminnassa. Yksi hallitseva teema kaikilla haastateltavilla oli palveluiden ja toimien personointi. Wang, Cho ja Denton (2017, 47) ehdottavatkin, että palveluiden ja markkinoinnin personointi voi toimia keinona erottautua kilpailijoista pankkisektorilla. Tässä suuressa osassa on asiakkaiden segmentointi, joka tekee mahdolliseksi suuren asiakasmassan hallinnoinnin kohtuullisin kustannuksin. Haastateltava A kertoo, että S-Pankissa asiakkaat jaetaan viiteen segmenttiin. Tämä jaottelu ei perustu demografisiin tekijöihin vaan pikemminkin siihen, minkälainen suhde asiakkaalla on pankkiin. Kriteereinä on esimerkiksi aktiivisuus, kannattavuus ja tuotepeitto eli mitä tuotteita asiakkaalla on käytössä. Haastateltava C kertoo, että segmentoinnin avulla pyritään esimerkiksi ennustamaan asiakkaan mahdollista ”hiipumaa” eli tippumista alemman aktiivisuuden segmenttiin. Tämän perusteella passiivisemmaksi muuttuvia asiakkaita pyritään aktivoimaan takaisin ylempään segmenttiin ja kannattavammiksi asiakkaiksi.

*”toi on se mihin se pohjautuu et meillä on se oma asiakassegmentaatio mikä on tehty ja sen avulla yritetään ennustaa sitä mahdollista hiipumaa eli että asiakas tippuisi alempaan segmenttiin ja sitten lisäämään just sitä aktiivisuutta eli nostamaan niitä sieltä passiivisista asiakkaista sinne aktiivisempiin ja kannattaviksi asiakkaiksi. Käytännössä tehdään niille se ”next best offer” näiden mallien kautta.”* - Haastateltava C

Haastattelussa kysyttiin myös osuustoiminnallisuuden vaikutusta pankin toimintaan, mikä on työssä hallitsevana teemana. Haastatteluista kävi ilmi, että se ei loppujen lopuksi vaikuta hallitsevalla tavalla pankin toimintaan. Osittain tämä johtuu omasta valinnasta mutta osaksi myös lainsäädännöllisistä syistä. Kuten aikaisemmin kävi ilmi, valtaosa S-Pankin asiakkaista on S-ryhmän asiakasomistajia, joten pankin olemassaolo perustuu osuuskuntatoimintaan. Haastateltava A toi esiin, että vaikka S-ryhmällä käytössä oleva bonusjärjestelmä on ollut suuri menestys, sitä ei varsinaisesti voida yhdistää S-Pankin palveluihin verotuksellisista syistä. Asiakasomistaja ei siis voi saada bonuksia S-Pankin palveluiden käyttämisestä, vaikka se lähtökohtaisesti onkin pankin tahtotila. Tämä on heikkous verrattuna esimerkiksi yhden suurimman kilpailijan, Osuuspankin, vastaavaan järjestelmään.

*”Joo ja se onkin vähän sellanen ongelmallinen, kun meitä ei olis olemassa, jos ei olisi S-ryhmää ja me ei toimittais heidän kyljessä. Että meidän ei ikinä missään nimessä kannattais irtautua että me oltais yhtäkkiä erillinen pankki ja ihmiset vois valita minne bonuksensa laittelee. Se ei meille kannattaisi mutta se, että kun siitä bonusjärjestelmästä itsessään ei saa lisäbonusta pankin tuotteista, mikä johtuu verotuksellisista syistä, että me ei saada näin toimia. Esimerkiksi OP:han antaa niitä bonuksia mutta mutta siinä sä saat laskuista anteeksi mutta kun bonus jaetaan rahana niin verottaja haluaisi verottaa sitä siitä välistä, jolloin pankin tuotteita ei saa siihen, joka on todella harmi koska sit ne ei korreloi, että ihminen saattaa olla ihan superhyvä ryhmän asiakas mutta pankkiasiat jossain muualla niin eipä kiinnostu sitten näistä. Tähän ollaan mietitty erilaisia keinoja miten me saatais tätä koska se olis ehkä sellanen kaikista suoriin aktivoiva sitouttava tekijä pankin myynteihin jos ajattelee niin se ryhmän bonus.” – Haastateltava A*

Konkreettista osuustoiminnan linkeistä haastateltava C nostaa S-ryhmän kaupoista saatavan maksutapaedun. Tämä tarkoittaa, että kun asiakas maksaa ostoksensa S-Pankin maksukortilla, hän saa ostoksista 0,5% prosenttia takaisin. Haastateltava A kuitenkin toteaa, ettei tämä välttämättä ole tarpeeksi merkittävä tekijä sitouttamisen puolesta verrattuna S-ryhmän omaan bonusjärjestelmään. Vaikka bonusjärjestelmä ei niinkään palvele S-Pankin asiakkaita rahallisesti, haastateltava B kuitenkin selittää sen olevan selkeä yhtymäkohta S-ryhmän palveluihin, joka saa ihmiset keskittämään palveluitaan samalla myös S-Pankille, joka helpottaa sitouttamista. Kysyttäessä osuustoiminnallisuuden näkyvyydestä yrityksen markkinointiviestinnässä kaikki haastateltavat kuitenkin kertovat sen olevan merkittävä seikka. Sloganeilla kuten ”Asiakasomistajien oma pankki”, voi olla positiivinen vaikutus identifioitumiseen, jonka Liu et al. (2010, 58) nostavat sitouttamista edistäväksi tekijäksi. Haastateltava C mainitsee arvopohjan tekijäksi, joka juontaa juurensa osuustoiminnan periaatteista.

*”Meillä se osuustoiminnallisuus näkyy S-Pankissa, kun mehän ollaan osakeyhtiö mutta meidät mielletään niin osana sitä S-ryhmää eli se osuustoiminnallisuus näkyy siinä meidän arvopohjassa. Siinä et näkykse meidän asiakkaiden johtamisessa ja sitouttamisessa niin mun mielestä ei” – Haastateltava C*

Seuraavaksi haastateltavilta kysyttiin pankin merkittävintä kilpailuetua sitouttamiseen liittyen. Yksi isoimmista esiin nousevista seikoista on pankin erinomainen maine. Positiivinen yrityskuva on finanssisektorilla todella tärkeä strateginen resurssi ja sitä on hankalaa jäljitellä, sillä sen muodostuminen tapahtuu yleensä pitkän ajan kuluessa (Marinkovic, Obradovic, 2015,



245). Hyvä yrityskuva voi vahvistaa asiakkaan tyytyväisyyttä ja auttaa luomaan ja ylläpitämään pitkää ja tuottavaa asiakassuhdetta (Marinkovic et al. 2015, 245). Haastateltava A tuo esiin, miten S-Pankki ei esimerkiksi ole ryvettynyt merkittävässä rahanpesuskandaaleissa kuten suuri osa suurista kilpailijoista. Tämä on linjassa Trobergin (2014, 8) kanssa siitä, miten osuustoiminnallisuus nojaa pitkälti yhteisiin arvoihin ja eettisiin toiminta periaatteisiin.

*”S-Pankillahan on siinä mielessä hirveen hyvät lähtökohdat, että meillä on tosi vahva brändi. Tavallaan me ollaan kokoamme suuremman jos ajatellaan meidän mainetta ja asiakkaiden tyytyväisyyttä. Eli meidän pärjätään aina tosi hyvin. Me ollaan oltu monta kertaa, meillä on uskollisimmat asiakkaat ja meillä on tyytyväisimmät asiakkaat ja aika monesti ollaan siellä aivan kärkikahinoissa muiden muiden toimijoiden kun pankkien kanssa. Ja siinäkin mielessä kun ollaan uusi toimija, vähän erilainen toimija kun vanhat pankit niin asiakkaat tavallaan ehkä antaa meille anteeksi tai odottaakin meiltä vähän erilaista toimintaa. Pikkasen ehkä sellasta vähän tuttavallisempaa ja sitten toisaalta sitä, että ehkä odotetaan sitä, että meiltä löytyy ihan kaikki monimutkaisimmat tuotteet.”* – Haastateltava A

Suurena etuna kaikki haastateltavat mainitsivat myös ilmaiset peruspankkipalvelut asiakasomistajille. Haastateltava C selittää sen olevan myös osuustoiminnalliseen luonteeseen liittyvä periaate, josta halutaan pitää kiinni, vaikka se saattaa hankaloittaa pankin ansaintamallia.

*”Meillä on asiakasomistajille palvelut maksuttomia, kun muilla pankeilla on hyvin usein se että 27v vuoden päästä on vasta palvelut maksuttomia esim kortit maksaa kun meillä on esim tili ja kortti maksuttomia.”* – Haastateltava B

Haastateltava A näkee kilpailuetuna muihin pankkeihin myös S-Pankin tiiviin läsnäolon S-ryhmän kaupoissa. Hänen mukaansa samaan aikaan kun muut kilpailijat sulkevat konttoreita, S-Pankin pisteeksi brändätty S-kaupan piste löytyy pienemmiltäkin paikkakunnilta. Tämä on myös aiemman tutkimuksen mukaan merkittävä etu, sillä maantieteellinen etäisyys pankkiin on yksi merkittävimmistä seikoista, jotka vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen (Seiler et al., 2014, 491). Tämä järjestelmä mahdollistaa fyysisen läsnäolon asiakkaiden keskuudessa kevyemmällä kulurakenteella. Samankaltaista järjestelmää on mahdotonta replikoida ilman vahvaa yhteistyötä suurien kaupparyhmien kanssa.

*” Se erottaa meidät rankasti niistä, kun kaikki laittaa konttoreita kiinni niin vaikka meilläkin on vähennetty niitä pisteitä mut se on monesti silti ainoa joka sieltä paikkakunnalta löytyy. Ja sitten siellä sellaset palvelut kun esim käteisen nosto ja talletus ja se että sä saat kassalla tehdä tätä samaa asiaa niin tämmöset on semmosia jotka asiakaskunnan mielissä on erottautumistekijöitä.” – Haastateltava A*

Yksittäisistä palveluista sitouttamisen kilpailuetuna haastateltava B nostaa S-mobiiliin, eli S-ryhmän sovelluksen, joka yhdistää kaupan, pankin ja varainhoidon palvelut. Tämä on perusteltua, sillä Shaikh, Karjaluoto ja Chinje (2015, 208-209) toteavat sitoutumisen kasvavan mobiilipankkipalveluiden käyttämisen myötä. Mobiilipalveluiden käyttö pankkialalla on kokenut viime vuosina räjähdysmäisen kasvun ihmisten käytössä sekä kiinnostuksessa aihetta kohtaan (Laukkanen, 2017, 1042). Myös Säästäjä-palvelu on haastateltava B:n mielestä hyvä väline sitouttamisessa. Säästäjä-palvelu on Suomen ensimmäinen mikrosäästämisen palvelu, jonka avulla on esimerkiksi mahdollista siirtää jokaisesta S-Pankin debit-kortilla tehdyllä ostoksella euron säästöön tai automaattisesti siirtää kertyneet bonukset S-Pankin rahastoon (S-Pankki 2019b). Palvelun merkitys sitouttamisen välineenä on perusteltu, sillä mikäli asiakas siirtää bonuksensa Säästäjän-kautta rahastoihin, hän on jo huomattavasti aktiivisempi asiakas pankille. Tilastokeskuksen tutkimuksen (2019) mukaan 62% suomalaisista pitää säästämistä kannattavana, joten kysyntää Säästäjän kaltaisille palveluille löytyy. S-Pankin tutkimuksen (2019c) mukaan noin joka kolmas suomalainen pitää säästämisen- tai sijoittamisen aloittamista vaikeana. Henkilökohtaisen talouden ylläpidossa auttaville välineille on siis Suomessa kysyntää.

*”Yks sitouttamisen keino on se s-mobiili jossa on kuitenkin kaikki pankkipalvelut puhelimesta ja se on ehkä se suunta mihin tää maailma on menossa että mobiililla tehdään maksuja ja seurataan sitä tilin saldoa. Esim sieltä pystyy ryhmän puolelta seuraamaan omia ostoja ja miten sä käytät sitä rahaa ja se maailma pyörii tässä. Näkyy esim omat ostot parin vuoden takaa ja mikä on kotimaisuusaste ja sit samalla sä näät miten päivittäisen taloudenhallinta sujuu.” – Haastateltava B*

Haastateltava A kuitenkin kiteyttää hyvin, että koska pankilla ei ole varsinaisia taloudellisia kannustimia, kuten esimerkiksi suurella kilpailijalla, Osuuspankillä, sen pääasiallinen kilpailukeino ja valtti on olla asiakkaalle hyvä kumppani ja lunastamalla odotukset. Teoria tukee tätä, sillä tyytyväinen asiakas tyypillisesti käyttää enemmän rahaa pankin palveluihin tulevaisuudessa ja ei ole yhtä herkkä hinnankorotuksille (Chochol'áková, Gabcová, Belás, Sipko, 2015, 83).

*”Koska bonusjärjestelmään toimii ihan älyttömän hyvin, että se on ihan superi siihen. Mutta pankilla ei tällaista silver bullettia ole käytössä valitettavasti. Elikkä me joudutaan olemalla ihan älyttömän hyvä kumppani ja vakuuttamalla.”* – Haastateltava A

Jatkona edelliseen kysyttiin, miten sitouttaminen on muuttunut viime vuosien aikana ja minkälaisena he näkevät sen tulevaisuudessa. Haastateltava A tuo esiin miten ennen hänen tuloaan 3-4 vuotta sitten asiakkaiden sitouttamiseen ei käytännössä kiinnitetty juurikaan huomiota. Pääasiallisena syynä tälle oli S-Pankin erityinen liiketoimintamalli, jossa pankki ei tee käytännössä ollenkaan uusasiakashankintaa vaan asiakassuhde pankin kanssa alkaa, kun asiakas avaa S-ryhmään asiakasomistajuuden eikä erilliseen sitouttamiseen nähty syytä. Strategiana oli vain myydä tuotteita olemassa olevaan asiakaskuntaan. Tämä on hyvin linjassa olemassa olevan teorian kanssa, siitä miten asiakkaiden sitouttamisen merkitykseen on herätty vasta viime aikoina.

*”Vähemmän oli sitä asiakaskokemuksen tai sitoutumisen painottamista, että ei näkynyt tavoitteissa ei ollut osastoa joko olisin näitä asioita tehnyt, että enemmän vaan markkinointiin ja myyntiin, että siinä mielessä on muuttunut kovasti että nyt sitten kun huomattiin jossain vaiheessa, että semmosella kylmämyynnillä ei kauheen pitkälle sit kuitenkaan päästä, että parhaimmillaan joku sai monta S-laina viestiä vuodessa, mikä sit tietenkään ei kauheen hyvin loppupeleissä käy. Ja sitten myös aika tehotonta sitten se myyntikin niin ymmärrettiin se, että miten me saadaan se ikuinen potentiaali mikä meillä on aina tää 3 miljoonaa aina niinkun juhlapuheissa et me ei saada sitä ikinä sinne kassalle asti jos ei me tehdä tätä sitouttamista ja aktivointia.”* – Haastateltava A

Haastateltava B nostaa esille myös personoinnin lisääntymisen. Massaviestinnän aika on pitkälti ohi ja fokus on siirretty henkilökohtaisempaan tekemiseen. Haastateltava C:n mukaan datan hyödyntäminen ja ennustemallien käyttö on noussut sitouttamisen kulmakiveksi.

*”Kyllähän se kun katsoo toimialaa laajemmin niin kyllähän se kaikilla perustuu vahvasti siihen dataan, datan hyödyntämiseen ja niihin ennustemalleihin ja sitä kautta se sitouttaminen tehdään. Se joka pystyy sitä parhaiten hyödyntämään, niin se on vahvoilla ja tuomaan niitä kohdennettuja etuja ja siihen kaikki tietysti pyrkii. Et se on muuttunut huomattavasti älykkäämmäksi viime vuosina kun vertaa vaikka sitä kun mä tulin työelämään niin kyllä se oli tosi paljon ohuemmalla pohjalla ja datan hyödyntäminen oli tosi paljon vähäisempää.” – Haastateltava C*

*”Asiakkaat selkeesti kaipaa kohdennetumpaa tekemistä ja paljon sinulle räätälöityä tekemistä eikä niinkään sellasta massamarkkinointia vaan halua henkilökohtaista. Että se on paljon muuttunut viime vuosien aikana.” – Haastateltava B*

Potentiaalisiksi tulevaisuuden sitouttamistekijäksi ja kilpailueduksi haastateltava C kertoo mahdollisen S-kauppojen ja pankin datan yhdistämistä ja hyödyntämistä. Myös tämä on tekijä, johon Suomen markkinoilla ainoastaan S-Pankilla on mahdollisuus. Myös haastateltava A nostaa saman asian ja kertoo, että viestit ja markkinointi asiakkaille saataisiin paljon osuvammaksi, jos voitaisiin hyödyntää S-ryhmän dataa. Tällä hetkellä tätä mahdollisuutta ei kuitenkaan hyödynnetä koska halutaan varmistaa asiakkaan tahtotila ja lupa datan laajempaan käyttöön.

*”Ja se et minkäläistä se meidän näkökulmasta on tulevaisuudessa niin jos me pystytään sitä kaupan eli S-ryhmän ja pankin dataa hyödyntämään ristiin niin kyllähän se tuo meille tosi paljon mahdollisuuksia ja kilpailuetua myöskin koska vastaavaa kombinaatiota ei ole tällä hetkellä muilla tarjolla.” – Haastateltava C*

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin sitouttamiseen liittyviä haasteita S-Pankissa. Isoin haaste kaikkien haastateltavien mukaan liittyy samaan aikaan yhteen pankin suurimpiin vahvuuksiin eli valtavaan asiakaskuntaan. Haastateltava B kertoo, että kun asiakaskunta on yli 3 miljoonaa, on todella hankalaa tuntea kaikki asiakkaat hyvin. Hän jatkaa, että pankilta

puuttuu myös paljon asiakkaiden antamia sähköisiä markkinointilupia. Vaikka automaatio on enenevässä määrin läsnä pankin toiminnassa, vaatii moni vaihe kuitenkin manuaalista työtä, ja tämä on valtavan asiakasmassan takia aikaa vievää. Näiden päivittäminen on työlästä ja B:n mukaan asiakkaat saattavat suhtautua sähköisen markkinointiluvan antamiseen melko skeptisesti johtuen ”spämmin” eli jatkuvan mainostulvan pelosta. Tämä luonnollisesti taas asettaa haasteita personoidulle viestinnälle, joka on pankin nykyinen kulmakivi sitouttamisessa.

*” Kun on kolme miljoonaa asiakasta niin tietenkään kaikkia me ei tunneta niin hyvin kun toivottais. Sit toisaalta meiltä puuttuu tosi paljon asiakastietoja ja markkinointilupia, joka just tässä kohdennetussa tekemisessä nousee hyvin esille. Ihmisillä on vähän siihen markkinointilupaun sellanen suhtautuminen, että se on sitä, että spämmätään. Pyritään siis katsomaan se asiakkaan tilanne ja pyritään tarjoamaan sitä seuraavaa parasta tuotetta. Se on isoin haaste, että saatais kaikki asiakkaat tunnetuksi.” – Haastateltava B*

Haastateltava C kertoo myös koko pankkisektorin laajuisesta ongelmasta, joka on kilpailun koveneminen. Hänen mukaansa kentälle on tullut uusia niche-toimijoita ja lisäksi palveluiden ja hintojen vertaaminen on helpompaa kuin ikinä. Nämä tekijät ovat nakertaneet ihmisten pankkiuskollisuutta. Vastaus menee käsi kädessä alussa esitetyn aiemman tutkimuksen kanssa (Bloemer et al., 1998).

*”No yleisesti jos katoo niin tämmösiä trendejä mitä tähän kehitykseen liittyy niin kyllä se asiakasuskollisuus pankeilla on heikentynyt siitä mitä se joskus on ollut koska tää on just se että jos ajatellaan sitä vanhaa aikaa kun pankinjohtajat tunsivat ne asiakkaat niin eihän se nykyisin näin ole niin sitä se pitää tehdä sen datan hyödyntämisen avulla mut asiakkaat ei ole yhtä sitoutuneita yhteen pankkiin mitä ne on aikasemmin ollut ja tää on myöskin että on tullu paljon niche-tarjoajia et asiakkaalle on helpompi vertailla niitä hintoja ja palveluita” – Haastateltava C*

Haastateltavilta kysyttiin, onko pankissa mietitty tai kehitetty ratkaisuja edellä mainittuihin ongelmiin. Haastateltava A tuo esiin, miten S-Pankki on pyrkinyt luomaan selkeän hallinnointijärjestelmän asiakkaille automaation avulla. Tämän avulla jokaiselle asiakkaalle on

mahdollista luoda oma kehityspolku ja sen perusteella tarjota asiakkaalle sopivaa palvelua ja oikeaa tuotevalikoimaa. Järjestelmän luominen kuitenkin sisältää omat ongelmansa. Haastateltava B tuo esiin yrityksen henkilökunnan vastuun asiakastietojen parantamisessa. Jokainen asiakaskohtaaminen tulee käyttää hyödyksi tietojen päivittämisessä ja samalla tulee myös kertoa syy niiden päivittämiselle, jotta asiakkaalle jää oikea kuva toiminnasta ja sen tärkeydestä. Haastateltava A on täysin samoilla linjoilla ja toteaa, ettei sitouttamisen ja asiakaskokemuksen luominen voi olla ainoastaan asialle omistautuneen tiimin harteilla vaan sen on oltava läsnä koko organisaation laajuudella. Asiakaspalvelun tulee olla ensimmäinen prioriteetti positiivisen asiakaskokemuksen luomisessa (Biswas, 2012, 2). Hartlinen ja Ferrelin (1996, 63) mukaan asiakas-työntekijäsuhde on tärkein tekijä määrittämässä asiakkaan mielikuvaa yrityksen palvelun laadusta. Asiakaspalvelijoiden palvelualttius on avaintekijä asiakastyytyväisyyden, emotionaalisen sitoutumisen ja asiakkuuksien säilymisen suhteen (Hennig-Thurau, 2004, 472).

*”Joo eli me pyritään jokaisessa tilanteessa kysymään missä me kohdataan se asiakas henkilökohtaisesti sitä lupaa ja kertomaan että mitä se lupa tarkoittaa. Pyritään varmistamaan, että ne yhteyshenkilöt on ajan tasalla ettei siellä ole mitään vanhentuneita sähköpostiosoitteita. Se on sellanen mitä me yritetään tehdä, että saadaan asiakkaaseen yhteys.” - Haastateltava B*

Haastatteluissa käy myös ilmi, että vaikka sitouttamisen ja sen eteen tehtävän asiakaskokemuksen kehittäminen otetaan jo vakavasti, ei sille aina anneta yhtä paljon resursseja kuin se ehkä vaatisi, vaan huomio keskittyy konkreettisempiin ja lyhytaikaisempiin tavoitteisiin kuten myyntiin.

*”Sanotaan, että sisäisiä haasteita, et just se kun se ansaintamalli on sellainen aika tiukka ja armoton niin helposti se fokus kääntyy siihen että päästäänkö me myyntitavoitteisiin vai ei. Niin tää on semmonen ikuinen taistelu tavallaan resurssien ja ajan kanssa, ja niinkun ehkä johdon kanssa huomion kanssa, että miten tää saadaan raivattua sille tilaa koska ne on vähän erityyppisiä töitä kun myynti. Sit se asiakkaan aktivointi ja sitouttaminen koska siellä pitää tavallaan jaksaa tehdä sitä pitkäjänteistä työtä eikä vaan että se kassa kilahtaa viikon sisään vaan ehkä vasta vuoden päästä kun se pikkuhiljaa siitä siirtyy sinne aktiivisempiin ryhmiin.” - Haastateltava A*



## 5. Yhteenveto ja johtopäätökset

Tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää, miten S-Pankissa otetaan huomioon asiakkaiden sitouttaminen ja miten paljon painoarvoa tälle annetaan. Tämän lisäksi pyrittiin saamaan ymmärrys siitä, minkälaisia ongelmia suuri pankkialan toimija kohtaa sitouttamistyössään sekä näkyvätkö S-ryhmän osuustoiminnalliset juuret pankin sitouttamistoimissa. Tutkimus alkoi käymällä läpi aiheen tärkeitä käsitteitä ja konsepteja, ja muodostamalla näiden pohjalta työn teoreettisen viitekehyksen. Tämän jälkeen siirryttiin työn empiriaosuuteen, johon sovellettiin aikaisempaa teoriapohjaa.

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisella menetelmällä, sillä se soveltui hyvin aiheen syvällisempään tutkimiseen. Työn aineisto kerättiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joka suunnattiin S-Pankin johtaja- ja päällikkötason henkilöihin, jotka työskentelevät tiiviisti asian ympärillä.

### 5.1 Tärkeimmät tulokset

Päätutkimuskysymysten apuna oli kaksi apukysymystä, joista ensimmäinen oli:

*”Mitä haasteita liittyy asiakkaiden sitouttamiseen”*

Kysymykseen saatiin haastatteluissa paljon vastauksia. Suurin pankin sitouttamistoimintaan liittyvä haaste on tällä hetkellä valtavan asiakasmassan tunteminen. Kolmesta miljoonasta ihmisestä koostuva asiakaskunta on pankin yksi suurimmista vahvuuksista ja sen potentiaali on hyvin merkittävä. Tämä kuitenkin tekee asiakkaalle räätälöidyn palvelun vaikeaksi, sillä henkilökohtainen asiakkaan tunteminen näissä lukemissa on vaikeaa. Lisäksi suuri osa S-Pankin asiakkaista on niin sanottuja ”passiivisia asiakkaita”, jotka eivät käytä pankin palveluita aktiivisesti tai edes tiedosta olevansa sen asiakkaita. Jälkimmäisen mahdollistavat pankin maksuttomat pankkipalvelut. Tästä johtuen rekisterin yhteystiedot ovat usein vanhentuneita, joka tekee asiakkaan kontaktoimisen ja aktivoimisen mahdottomaksi. Näiden tietojen päivittäminen on hidasta ja päivitettävien tietojen määrä on kasautunut koska sen tärkeyttä ei ole aina ymmärretty. Vaikka S-Pankin sitouttaminen perustuu nimenomaan viestinnän



personointiin ja asiakkaan tarpeisiin sopivien tuotteiden ja palveluiden tarjoamiseen, monien mieleen on vielä piintynyt kuva entisajan massamarkkinoinnista, joka ei useinkaan ollut relevanttia asiakkaan tilanteen kannalta. Kuvio 5 tiivistää S-Pankin suurimmat haasteet sitouttamisessa ja keinot näitä vastaan.



Kuvio 5. Sitouttamisen haasteet ja vastineet näille S-Pankissa

Toisena apukysymyksenä oli:

*”Miten osuustoiminnallisuus vaikuttaa sitouttamiseen”*

Tutkimuksessa kävi ilmi, että vaikka S-Pankki toimii hyvin kiinteästi ryhmän alapuolella, osuustoiminnan vaikutukset eivät silti suurimmalta osin ulotu siihen. Eniten osuustoiminta näkyy pankin omassa arvopohjassa sekä markkinointiviestinnässä. Vahvan brändäyksen merkitystä pankin liiketoiminnassa ei kuitenkaan voi vähätellä. Erilaiset sloganit kuten ”Asiakasomistajien oma pankki” voidaan nähdä keinona vahvistaa osuuskunnille ominaista psykologisen omistajuuden tunnetta, vaikka tätä ei haastatteluissa erikseen selvennetty. Konkreettisessa sitouttamistoiminnassa osuustoiminnallisuus ei siis merkittäväällä tavalla haastattelujen perusteella näy, vaikka esimerkiksi bonusjärjestelmän ulottaminen pankin

palveluihin ja tuotteisiin olisikin S-Pankin kannalta mieluisaa. Bonusjärjestelmä on pitkälti osuustoiminnan ydin ja S-Pankki toimii sen välikätenä mutta sen palveluista ei verotuksellista syistä voida bonusta maksaa.

Osuustoiminnan linkkinä voidaan nähdä pankin läsnäolo ympäri Suomea. Osuustoiminnan arvoihin on oleellisesti kuulunut maaseudun ja harvaan asuttujen paikkakuntien palvelutason turvaaminen vaikkei se liiketaloudellisesta näkökulmasta ole kannattavaa. Usein osuuskunnat ovat sektorin ainoita toimijoita, jotka pitävät yllä harvaan asutun alueen elinvoimaisuutta. Yleisen hyvän lisääntymisen lisäksi tämä voi osaltaan lisätä S-Pankin asiakkaiden sitoutumista alueen asukkaiden keskuudessa kuten myös muiden ihmisten, jotka arvostavat tämänkaltaista hyvinvoinnin turvaamista kaikille kannattavuudesta välittämättä.

On selvää, että kun S-Pankki on yritysmuodoltaan osakeyhtiö, ei kaikkia osuuskunnan toimintaperiaatteita voida noudattaa. Tiettyjä linkkejä osuustoimintaan kuitenkin löytyy, kuten ilmaiset peruspankkipalvelut ryhmän asiakasomistajille. Myös osuuskunnan arvomaailmasta halutaan pitää tiukasti kiinni. Tämä on S-Pankin osalta onnistunut erittäin hyvin. Erilaisten mittauksen perusteella asiakkaiden luottamus pankkiin on huippuluokkaa ja pankilla on nuhteeton maine. Osuustoiminnallisten pankkien sitouttamisesta on aikaisempaa tutkimusta mutta koska S-Pankki on ainoastaan näennäisesti osuustoiminnallinen, saadut tulokset eivät luonnollisesti täysin mene linjassa aiemman kirjallisuuden kanssa. Tiettyjä yhtymäkohtia kuitenkin oli kuten pankin maine ja arvot, jotka epäsuorasti helpottavat sitouttamista.

Päätutkimuskysymyksenä työssä oli:

”Miten S-Pankissa huomioidaan asiakkaiden sitouttaminen”

Työssä selvisi, että S-Pankissa asiakkaiden sitouttaminen otetaan hyvin vakavasti, vaikka se joskus saattaakin jäädä lyhyen tähtäimen tavoitteiden alle. Haastattelujen perusteella pankissa tiedostetaan hyvin aiemman kirjallisuuden mukaiset sitouttamisen hyödyt. Fokus ei ole niinkään yksittäisissä keinoissa vaan kokonaisuudessa, jolla ylläpidetään

asiakastyytyväisyyttä ja luottamusta, joiden merkitys pankkiliiketoiminnassa on korostunut. Tässä onkin S-Pankin tapauksessa onnistuttu hyvin, sillä vaikka esimerkiksi luottamus pankkeihin ollut laskussa, mittauksien perusteella S-pankki on pärjännyt tämän suhteen poikkeuksellisen hyvin.

Muutos vuosien saatossa menee käsi kädessä alan kirjallisuuden kanssa, eli sitouttamisen merkitys liiketoiminnan menestymisen kannalta on ymmärretty kunnolla vasta viime vuosina. Vaikka S-Pankilla on osuustoiminnallisia piirteitä, se on kuitenkin osakeyhtiö, ja osakeyhtiön pääasiallinen tarkoitus on tuottaa voittoa omistajille. On siis selvää, että jatkuvasti kiristyvän kilpailun aikana pankin on yllettävä asetettuihin lyhyen aikavälin tulostavoitteisiin. S-Pankin tilanteessa sitouttamisen hyödyt eivät niinkään kohdistu asiakkaiden säilyttämiseen, vaan pikemminkin asiakkaiden saaminen pankille kannattaviksi.

On selvää, ettei toiminta ole kestäväällä pohjalla, mikäli valtavaa asiakaskantaa ei vähitellen saada käännytettyä pankille kannattaviksi asiakkaiksi. Pankin asiakkuus ei aiheuta asiakkaille jatkuvia kustannuksia, jolloin heillä ei ole syytä irtisanoa sitä. Myös S-ryhmän suuri markkinaosuus tavallaan jopa "pakottaa" asiakkaat pysymään S-Pankilla, sillä ostoksista kertyvät bonukset voidaan kerryttää ainoastaan S-Pankin tilille. Tämä on myös yksi syistä, miksi sitouttaminen ei ennen ole ollut niin merkittävässä roolissa.

S-Pankki on perustettu palvelemaan asiakasomistajien etua, mutta sekään ei ole mahdollista, mikäli pankki ei tee tulosta. Täysin muista poikkeava liiketoimintamalli on pankin vahvuus mutta myös heikkous, mikäli sitä ei jatkuvilla sitouttamistoimilla hyödynnetä.

## 5.2 Tutkimuksen rajoitteet ja mahdollinen jatkotutkimus

Tutkimuksen aihe on hyvin ajankohtainen ja siten jatkotutkimus aiheesta olisi hyödyllistä. Kandidatkielma suppeus asetti tiettyjä reunaehtoja tutkimuksen laajuudelle, joten työtä olisi mahdollista jatkaa esimerkiksi pro gradutyössä. Potentiaalinen idea olisi tehdä vertaileva tutkimus muiden pankkisektorin suurien toimijoiden kanssa, joka olikin tämän työn alkuperäinen tarkoitus. Toinen mahdollisuus olisi ottaa tiedonkeruuseen mukaan pankin asiakkaita ja tutkia näiden preferenssejä ja tekijöitä, joita he arvostavat ja toivovat palveluntarjoajalta. Haastateltavaa ryhmää olisi mahdollista rajata tiettyyn demografiseen

segmenttiin ja saada siten tarkempia tuloksia, joita olisi mahdollista hyödyntää pankin toiminnassa. Asiakkaiden sitouttaminen on ollut kasvava trendi ja on oletettavaa, että sen merkitys tulee vain kasvamaan, joten potentiaalisen jatkotutkimus olisi vielä relevantti. Molemmat edellä kuvatut jatkotutkimukset olisivat myös huomattavasti paremmin hyödynnettävissä S-Pankin itsensä käyttöön.

## Lähdeluettelo

Allen, N., Meyer, P. 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* 63, 1, 1-18

Anderson, E. Weiz, B. 1992. The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. 29, 11, 18-34

Bena, I. 2010. Evaluating customer satisfaction in banking services. *Management & Marketing*. 5, 2, 143-150

Biswas, N. 2012. Determinants of Customer Satisfaction in Bank - An Empirical Investigation. *Anvesha*. 5, 1, 1-11

Bloemer, J., Ruyeter, K., Peeters, P. 1998. Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction. *International Journal of Bank Marketing* 16, 7, 276-286

Brown, T., Barry, T., Dacin, P., Gunst, R. 2005. Spreading the word: Investigating antecedents of consumers' positive word-of-mouth intentions and behaviors in a retailing context. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 33, 2, 123-138

Celuch, K., Walz, A., Jones. A. 2018. The relational drivers of commitment for different customer groups. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. 31, 142-167

Chochol'áková, A., Gabcová, L., Belás, J., Sipko, J. 2015. Bank customers' satisfaction, customers' loyalty, and additional purchases of banking products and services. A case study from the Czech Republic. *Economics & Sociology*. 8, 3, 82-94

Darzi, M., Bhat, S. 2018. Personnel capability and customer satisfaction as predictors of customer retention in the banking sector. *The International Journal of Bank Marketing*. 36, 4, 663-679

Davis, K., Collins, K., Schoen, C., Morris, C. 1995. Choice matters: enrollees' views of their health plans. *Health affairs (Project Hope)*. 14, 2, 99-112

Drucker, P. 1954. *The Practice of Management*. New York , Harper & Row

Dutton, J., Dukeritch, J., Harquail, C. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, 239-263

Einwiller, S., Fedorikhin, A., Johnson, A., Kamings, M. 2006. Enough is enough! When identification no longer prevents negative corporate associations. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34, 2, 185-194

Eisingerich, A., Bell, S. 2008. Perceived Service Quality and Customer Trust. *Journal of Service Research*. 10, 3, 256-268.

Esterik-Plasmeijer, P., Raaij, F. 2017. Banking system trust, bank trust, and bank loyalty. *The International Journal of Bank Marketing*. 35, 1, 97-111.

Fullerton, P. 2003. When does commitment lead to loyalty? *Journal of Service Research*. 5, 4, 333-344

Fulton, J., Adamowicz, W. 1993. Factors That Influence the Commitment of Members to Their Cooperative Organization. *Journal of Cooperatives* 8, 1-15

Fulton, M. 1999. Cooperatives and member commitment. *The Finnish Journal Of Business Economics* 4, 418-437

Harrison, T. 2003. Why trust is important in customer relationships and how to achieve it. *Journal of Financial Services Marketing*. 7, 3, 206-209.

Hartline, M., Ferrel, O. 1996. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*. 60, 4, 52-70

Hennig-Thureau, T. 2004. Customer orientation of service employees. *International Journal of Service Industry Management*. 15, 5, 460-478

Hurley, R.F., Gong, X., Wagar, A. 2014. Understanding the loss of trust in large banks. *International Journal of Bank Marketing*. 32, 5, 348-366.

Johnson, M., Fornell, C. 1991. A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*. 12, 2, 267-286

Jones, M. 2010. Customer engagement and loyalty in financial services. *Corporate Finance Review* 15, 3, 25-29

Jones, T., Fox, G., Taylor, G., Fabrigar, L. 2010. Service customer commitment and response. *The Journal of Services Marketing*. 24, 1, 16-18

Keiningham, T., Frennea, C., Aksoy, L., Buoye, A.m Mittal, V. 2015. A Five-Component Customer Commitment Model: Implications for Repurchase Intentions in Goods and Services Industries. *Journal of Service Research*. 18, 4, 433-450

Lariviere, B., Keiningham, T., Cooil, B., Aksoy, L., Malthouse, E. 2014. A longitudinal examination of customer commitment and loyalty *Journal of Service Management* 25, 1, 75-100

Laukkanen, T. 2017. Mobile banking. *International Journal of Bank Marketing*. 35, 7, 1042-1043

Liu, T., Wang, C., Wu, L. 2010. Moderators of the negativity effect: Commitment, Identification, and Consumer sensitivity to corporate social performance. *Psychology & marketing*, 27, 1, 54-70

Marinkovic, V., Obradovic, V. 2015. Customers' emotional reactions in the banking industry. *International Journal of Bank Marketing*. 33, 3, 243-260

Migliorelli, Marco. 2018. *New Cooperative Banking in Europe: Strategies for Adapting the Business Model Post Crisis*. Palgrave Macmillan, Cham

Moorman, C., Zaltman, G., Deshpande, R. 1992. Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*. 29, 3, 314-328

Morgan, R., Hunt, S. 1994. The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58, 3, 20-38

Ojasalo, J. Customer Commitment in Key Account Management. *The Marketing Review*. 2, 3, 301-318.

Raïes, K., Mühlbacher, H., Gavard-Perret, M. 2015. Consumption community commitment: Newbies' and longstanding members' brand engagement and loyalty. *Journal of Business Research* 68, 12, 2634-2644

Reichheld, F., Kenny, D. 1991. The Hidden Advantages of Customer Retention. *Journal of Retail Banking* 12, 4, 19-23.

Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. 2019. *Research methods for business students*. New York Pearson education limited

Seiler, V., Rudolf, M. 2014. Customer Satisfaction in Private Banking. *Credit and Capital Markets*. 47, 3, 485-520

Shah, D., Kumar, V., Kim, K. 2014. Managing Customer Profits: The Power of Habits. *Journal of Marketing Research*. 51, 6, 726-741

Shaikh, A., Karjaluoto, H., Chinje, N. 2015. Continuous mobile banking usage and relationship commitment - A multi-country assessment. *Journal of Financial Services Marketing*. 20, 3,

Shamma, H., Hassan, S. 2009. Customer and non-customer perspectives for examining corporate reputation. *The Journal of Product and Brand Management*. 18, 5, 326-337

Sirdeshmukh, D., Singh, J., Sabol, B. 2002. Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*. 66, 1, 15-37.

Subashini, R. 2016. A review of service quality and customer satisfaction in banking services: global scenario. *Journal of Internet Banking and Commerce*. 21, 5, 1-9

S-Pankki. (b) Säästäjä – helppoa ja edullista säästämistä. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 20.11.2019] Saatavilla:

<https://www.s-pankki.fi/fi/saastaminen-ja-sijoittaminen/saastaja/>

S-Pankki. (c) Säästäjät ja raha. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 29.11.2019] Saatavilla:

<https://www.s-pankki.fi/globalassets/media/tiedotteiden-liitteet/saastajat-ja-raha--kysely.pdf>

S-Pankki. (a) Tämä on S-Pankki. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 25.11.2019] Saatavilla:

<https://www.s-pankki.fi/fi/s-pankki-yrityksena/Tama-on-s-pankki/>

Tilastokeskus. Säästäminen. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 5.12.2019] Saatavilla:



[http://www.stat.fi/til/kbar/2019/11/kbar\\_2019\\_11\\_2019-11-27\\_kat\\_001\\_fi.html#\\_ga=2.125470722.904502689.1575461929-148567662.1575461929](http://www.stat.fi/til/kbar/2019/11/kbar_2019_11_2019-11-27_kat_001_fi.html#_ga=2.125470722.904502689.1575461929-148567662.1575461929)

Troberg, Eliisa. 2014. Osuustoiminnan idea. Helsinki. Bofori Oy

Verhoef, P. 2003. Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*. 67, 4, 30-45

Walsh, G., Beatty, S. 2007. Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 35, 1, 127-143

Wang, Y., Lo, H., Hui, Y. 2003. The antecedents of service quality and product quality and their influences on bank reputation: evidence from the banking industry in China. *Managing Service Quality: An International Journal*. 13, 1, 72-83

Wetzels, M., Ruyter, K., Birgelen, M. 1998. Marketing service relationships: the role of commitment. *The Journal of Business & Industrial Marketing*. 13, 4, 406-423

Yim, J., Moses, P., Azalea, A. 2018. Effects of psychological ownership on teachers' beliefs about a cloud-based virtual learning environment. *Research and Practice in Technology Enhanced Learning* 13, 1, 1-19

## Liitteet

### Liite 1. Haastattelukysymykset, S-Pankki

1. Haastateltavan taustatiedot (haastateltavan työkokemus, asema, koulutus, ikä jne.)
2. (Kuvaile lyhyesti asiakaskuntaanne?)
3. Kuvaile lyhyesti minkälaisena näette asiakkaiden sitouttamisen S-Pankissa?
4. Kuvaile, minkälaisia keinoja S-Pankissa käytetään asiakkaiden sitouttamiseen?
5. Vaikuttaako osuustoiminnallisuus asiakkaiden johtamiseen ja asiakkaiden sitouttamiseen?  
Jos vaikuttaa, niin kuvaile kuinka osuustoiminnallisuus näkyy?
6. Mikä on mielestänne pankkinne kilpailuetu, joka tuo lisäarvoa asiakkaiden sitouttamiseen?
7. Ovatko asiakkaiden sitouttamisen keinot muuttuneet ja minkälaisena näette tulevaisuuden?
8. Mitä haasteita asiakkaiden sitouttamiseen liittyy?
9. Kuinka pankkinne pystyy vastaamaan näihin haasteisiin?
10. Vapaa kysymys: mitä muuta mielestänne aiheeseen liittyvää tulee mieleen?