# YRITYSASIAKKAAN SITOUTUMINEN PANKKISEKTORILLA: CASE OP KAAKKOIS-SUOMI

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2025

Anni Juuti

Tarkastaja: Tutkijatohtori Timo Leivo

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Anni Juuti

**Yritysasiakkaan sitoutuminen pankkisektorilla: Case OP Kaakkois-Suomi**

Kauppatieteiden kandidaatintutkielma

2025

49 sivua, 1 kuva, 5 taulukkoa ja 2 liitettä

Tarkastaja: Tutkijatohtori Timo Leivo

Avainsanat: Liikekumppanuus, Pankkitoiminta, Kumppanuuden kehittäminen, Yritysasiakkuuksien hallinta, Yritysasiakkaat, Sitoutuminen, Sitouttaminen

Kasvaneessa kilpailuympäristössä sitoutuneiden asiakkaiden tuottama lisäarvo pankeille kasvaa. Sen lisäksi yritysasiakkaiden odotukset pankkeja kohtaan ovat nousussa ja yritykset toivovat pankeilta yhä enemmän keinoja liiketoimintansa tueksi. Sitoutuminen tiettyyn pankkiin on monitaustainen ilmiö, jota pankki voi myös omalla toiminnallaan edesauttaa.

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on löytää ne tekijät, jotka saavat yritysasiakkaan sitoutumaan tiettyyn pankkiin. Lisäksi selvitetään niitä keinoja, joilla pankki pyrkii asiakkaitaan sitouttamaan ja miten tärkeänä osana toimiva vuorovaikutus nähdään sitoutumisen taustalla. Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena tapaustutkimuksena, jossa aineisto on kerätty OP Kaakkois-Suomen yrityspankin toimihenkilöiltä ja sen yritysasiakkailta. Aineistoa on analysoitu sisällönanalyysin keinoin.

Tutkimustulokset osoittavat, että etenkin luottamus, asiakastyytyväisyys, paikallistuntemus ja toimiva vuorovaikutus ovat keskeisessä roolissa yritysasiakkaiden sitoutumisen taustalla. OP Kaakkois-Suomen yrityspankki keskittyy omassa jokapäiväisessä arjessaan sitouttamaan asiakkaita muun muassa tarjoamalla henkilökohtaista ja monikanavaista palvelua tavoitettavuuden ja asiakastyytyväisyyden varmistamiseksi. Vuorovaikutus nähdään keskeisenä osana sitoutumista niin pankin kuin yritysasiakkaidenkin näkökulmasta.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Anni Juuti

**Corporate Client Commitment in the Banking Sector: A Case Study of OP Kaakkois-Suomi**

Bachelor's thesis

2025

49 pages, 1 figure, 5 tables and 2 appendices

Examiners: Post-doctoral researcher Timo Leivo

Keywords: Business Partnership, Banking, Partnership Development, Corporate Customer Relationship Management, Corporate Clients, Commitment, Customer Retention

In an increasingly competitive environment, the added value created by committed customers is becoming more important for banks. At the same time, corporate clients' expectations of banks are rising, and companies are increasingly seeking support from their banking partners to enhance their business operations. Commitment to a specific bank is a multifaceted phenomenon that can also be influenced by the bank's own actions.

The purpose of this bachelor's thesis is to identify the key factors that drive corporate customers to commit to a particular bank. In addition, the study explores the means by which a bank seeks to enhance customer commitment, and how functional interaction is perceived as a crucial part of this process. The research was conducted as a qualitative case study, with data collected from both employees and corporate clients of OP Kaakkois-Suomi. The data were analyzed using content analysis.

The findings indicate that trust, customer satisfaction, local expertise, and effective interaction are central elements influencing corporate customer commitment. OP Kaakkois-Suomi's corporate banking division focuses on fostering customer commitment in its daily operations by offering personalized and multichannel services to ensure accessibility and satisfaction. Interaction is regarded as a vital aspect of commitment from both the bank's and the customers' perspectives.

**Sisällysluettelo**

Tiivistelmä

Abstract

1 Johdanto ..... 6

1.1 Tutkimuksen tausta ..... 7

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset ..... 8

1.3 Tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys ..... 8

1.4 Tutkimusmenetelmät- ja aineisto ..... 10

1.5 Tutkimuksen rakenne ..... 10

2 Yleisimmät tekijät pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja sitoutumisen taustalla ..... 11

2.1 Luottamus osana asiakassuhdetta ..... 12

2.1.1 Luottamuksen eri tasot ja dimensiot ..... 13

2.1.2 Luottamuksen esteet ..... 14

2.2 Asiakassuhteen vuorovaikutus ..... 15

2.2.1 Vuorovaikutussuhteen taustatekijät ja osa-alueet ..... 16

2.2.2 Toimivan vuorovaikutussuhteen rakentuminen sekä sen edut ja hyödyt ..... 17

2.3 Asiakastyytyväisyys ..... 18

3 Tutkimuksen metodologia ..... 21

3.1 Tutkielman aineistonkeruumenetelmät ja aineisto ..... 21

3.2 Tutkimustulosten analyysimuoto ..... 23

4 Empiirinen osuus ..... 25

4.1 Case-yritys ..... 25

4.2 Lomakehaastattelun keskeisimmät löydöt ..... 26

4.2.1 Lomakehaastattelun klusteroinnissa muodostuneet alaluokat ..... 26

4.2.2 Lomakehaastattelun aineiston abstrahointi pääluokiksi ..... 29

4.3 Teemahaastatteluiden keskeisimmät löydöt ..... 32

4.3.1 Teemahaastatteluiden klusteroinnissa muodostuneet alaluokat ..... 33

4.3.2 Teemahaastatteluiden aineiston abstrahointi pääluokiksi ..... 36

5 Yhteenveto ja johtopäätökset ..... 39

5.1 Tutkimuksen tulokset ja tutkimuskysymysten vastaukset ..... 39

5.2 Johtopäätökset ..... 45

5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus sekä jatkotutkimusaiheet ..... 45

Lähteet ..... 47

Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelun haastattelurunko

Liite 2: Lomakehaastattelun haastattelurunko

Kuvaluettelo

Kuva 1: Teoreettinen viitekehys

Taulukkoluettelo

Taulukko 1: Yleisimmät tekijät pitkäaikaisen asiakassuhteen ja sitoutumisen taustalla

Taulukko 2: Lomakehaastattelun alaluokat ja esimerkkivastaukset redusoituna

Taulukko 3: Lomakehaastattelun pääluokat ja alaluokat, joista pääluokat ovat abstrahoitu

Taulukko 4 Teemahaastatteluiden alaluokat ja redusoidut esimerkkivastaukset

Taulukko 5: Teemahaastattelun pääluokat ja alaluokat, joista pääluokat ovat abstrahoitu

# 1 Johdanto

Pankkien välisen kilpailun kasvaessa pitkäaikaiset asiakassuhteet voivat olla avainasemassa kannattavuuden ja kilpailuedun säilyttämiseksi. Aiemmat tutkimukset, kuten muun muassa De Wulf, Odekerken-Schröder ja Iacobucci (2001), ovat osoittaneet, että pitkäaikaisten asiakassuhteiden kehittäminen ja omaaminen on nykyaikana tunnistettu osaksi pankkien strategiaa.

Tämän kandidaatintutkielman tarkoituksena on ymmärtää, mitkä tekijät saavat yritysasiakkaan sitoutumaan tiettyyn pankkiin ja miten pankki pyrkii omilla toiminnoillaan edistämään tätä sitoutumista. Tutkielma on toteutettu case-tutkimuksena Kaakkois-Suomen Osuuspankille ja tutkielman empiirisen osion aineisto on kerätty kokonaisuudessaan Kaakkois-Suomen OP:n toimihenkilöiltä ja sen yritysasiakkailta. Tutkielma on toteutettu laadullisena tutkimuksena yhdistellen puolistrukturoituja lomake- ja teemahaastatteluita, jotta aineisto olisi mahdollisimman analysoitavaa, ja se tarjoaisi sekä syvällistä että laajaa ymmärrystä aiheesta.

Asiakkaiden sitoutumista palveluihin ja tuotteisiin on tutkittu laajalti, ja aiheen ympärille on rakennettu useita teoreettisia malleja (De Wulf et al. 2001; Ganguli & Roy 2011; Leverin & Liljander 2006). Tässä tutkielmassa hyödynnetään näitä teorioita yhdistellen niitä toisiinsa ja lopulta tarkastellaan niitä osana empiirisen osuuden löydöksiä. Aiempi tutkimusmateriaali aiheesta keskittyy hyvin pitkälle kuluttajien ja yritysten väliseen vuorovaikutukseen, jossa sitoutumista on käsitelty lähinnä osana asiakastyytyväisyyttä. Tästä poiketen tässä tutkielmassa keskitytäänkin sitoutumiseen kokonaan omana konseptinaan tähän syventyen ja sen tekijöitä analysoiden. Tutkimuksessa keskitytään myös jalostamaan aiempia teorioita kuluttaja-asiakkaiden ja yritysten väliltä yritysasiakkaiden ja yritysten väliseksi ja pyritään löytämään näistä yhtäläisyyksiä. Kumppanuus onkin usein ajateltu olevan kahden yrityksen välinen vuorovaikutussuhde, mutta se juontaa juurensa lopulta ihmisten väliseen suhteeseen ja yhteyteen. (Ståhle & Laento 2000)

## 1.1 Tutkimuksen tausta

Asiakkaan sitoutumista eri palveluihin on kuvattu hieman eri tavoin ja näkökulmin lähteestä riippuen. Moorman, Zaltman ja Deshpande (1992) ovat kuvanneet sitoutumista ”kestäväksi haluksi ylläpitää arvostettua suhdetta”, kun taas Gustafsson, Johnson ja Roos (2005, 211) uskovat, että sitoutuminen luo ikään kuin takertuvuuden, joka pitää kuluttajia uskollisina tietylle palvelulle tai yritykselle, silloinkin kun tyytyväisyys saattaa olla alhainen. Allan ja Mayer (1990) ovat puolestaan jakaneet sitoutumisen kolmeen eri kategoriaan; normatiiviseen sitoutumiseen, affektiiviseen sitoutumiseen ja jatkuvuussitoutumiseen. Allanin ja Mayerin (1990) kehittämää mallia on jatkokehitetty, ja sen pohjalta on syntynyt useita erilaisia sitoutumista kuvaavia malleja. Yksi näistä on viidestä käsitteestä koostuva malli, joka sisältää normatiivisen ja affektiivisen sitoutumisen lisäksi myös ekonomisen, pakotetun ja tapasitoutumisen (Keiningham et al. 2015). Viimeaikaisen tutkimuksen mukaan pitkien asiakassuhteiden ja sitoutumisen taustalla on kuitenkin yhä useammin korostettu molempia osapuolia hyödyttävä suhdetta, joka sitoo osapuolia toisiinsa (Dimitriadis 2011). Tässä tutkielmassa keskitytään löytämään juuri ne tekijät, jotka rakentavat asiakassuhteesta molempia osapuolia hyödyttävän ja asiakkaalle sitoutumisen arvoisen yritysasiakkaan näkökulmasta.

Yritysasiakkaiden sitoutumista tutkittaessa on mielestäni tärkeää muistaa, että vaikka asiakassuhde voi joiltain osin erota perinteisestä kuluttaja-yritys-asiakassuhteesta, on yritystenkin taustalla henkilöitä päätösten takana. Aiemmasta tutkimusmateriaalista ja teoriasta on huomattava, että pitkissä asiakassuhteissa asiakkaat arvostavat paitsi henkilökohtaista yhteydenpitoa, etenkin luottamus, sitoutuminen ja tyytyväisyys nousevat esiin asiakassuhdetta arvottaessa (Ganguli & Roy 2011; Leverin & Liljander 2006). Tässä tutkielmassa keskitytään analysoimaan tarkemmin ja teoreettisemmin etenkin näitä edellistä kolmea osa-aluetta.

Suomessa yritysasiakkaiden välisiä asiakassuhteita ja edelleen sitoutumista palveluntarjoajaan - tämän tutkielman tapauksessa pankkiin - on tutkittu toistaiseksi melko vähän. Aiemmat tutkimukset painottuvat pitkälti kuluttajamarkkinoille ja aiempi tutkimustieto perustuu pääasiassa kansainvälisiin lähteisiin. Näin ollen tämä tutkimus on erittäin perusteltu sen aihepiiriltään ja se vastaa hyvin tunnistettuun tutkimusaukkoon.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on löytää ne tekijät, jotka saavat yritysasiakkaat sitoutumaan pankkiinsa ja löytämään mahdollisia toimia, joita pankki voisi tehdä edistääkseen sitoutumista. Lisäksi tutkimuksessa on tarkoituksena löytää vastauksia siihen, miten pankin ja yritysasiakkaan välinen vuorovaikutus koetaan osana asiakassuhdetta.

Tutkimuksen tavoitteisiin pääsemiseksi ja tutkimusta ohjaamaan on laadittu yksi päätutkimuskysymys ja kaksi alatutkimuskysymystä.

Päätutkimuskysymys on:

*K1: Mitkä tekijät vaikuttavat yritysasiakkaan sitoutumiseen pankkiin?*

Alatutkimuskysymykset ovat:

*A1: Miten pankin ja yritysasiakkaan välinen vuorovaikutus vaikuttaa sitoutumiseen asiakassuhteessa?*

*A2: Mitä keinoja pankki käyttää edistääkseen yritysasiakkaiden sitoutumista*?

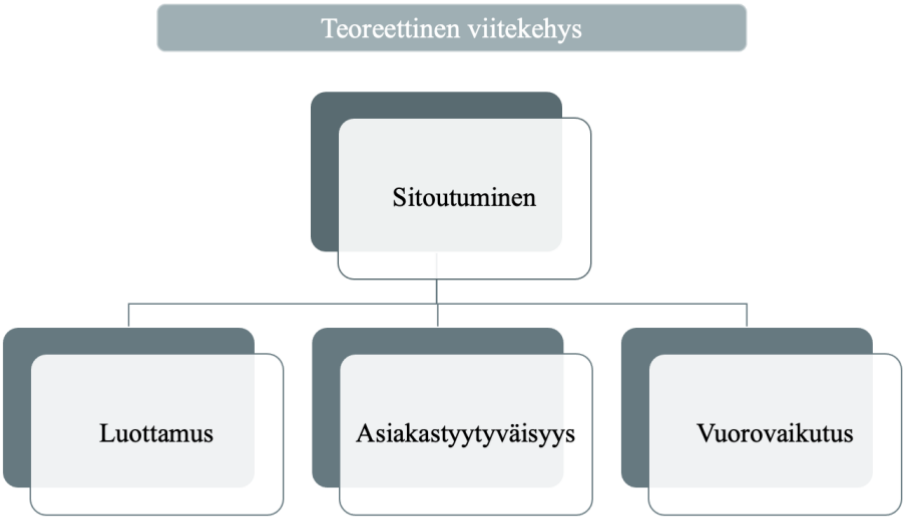
Tämän tutkimuksen tavoitteena on keskittyä löytämään vastaus päätutkimuskysymykseen ja näin ollen tarkastella sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä laajemmin. Alatutkimuskysymysten on tarkoitus tukea päätutkimuskysymyksen vastauksen löytymistä ja saada ymmärrystä myös sitoutumisen taustatekijöistä ja vuorovaikutuksen tärkeydestä.

## 1.3 Tutkimuksen rajaus ja teoreettinen viitekehys

Tämän kandidaatintutkielman aihe, yritysasiakkaiden sitoutuminen pankkisektorilla, on ajankohtainen teema pankkisektorin kasvaneessa kilpailuympäristössä yritysasiakkaiden osalta. Lisäksi tästä aiheesta on verrattain vähän aiempaa tieteellistä tutkimusta Suomen pankkisektorilta. Tutkimus toteutetaan toimeksiantona Kaakkois-Suomen Osuuspankille,

joten tutkimuksen aineisto rajautuu kyseisen pankin sisälle ja sen yritysasiakkaisiin. Näin ollen tarkastelun ulkopuolelle jätetään muut pankit, pankkiryhmät, sekä niiden asiakkaat. Rajauksen johdosta voidaan keskittyä tarkemmin OP Kaakkois-Suomen yritysasiakkaisiin ja kyseisen pankin sitoutumista edistäviin toimintamalleihin syvällisemmin.

Tutkimuksen teoriaosuus rakentuu yhdestä pääluvusta, joka käsittelee yleisimpiä tekijöitä pitkäaikaisten asiakassuhteiden taustalla. Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentuu näiden tekijöiden pohjalta. Teoreettinen viitekehys on esitetty kuvassa 1. Viitekehyksen pääteemat ovat luottamus, vuorovaikutus ja asiakastyytyväisyys. Luottamusta tarkastellaan eri tasojen ja dimensioiden avulla ja vuorovaikutuksessa keskitytään erilaisiin taustatekijöihin ja toimivan vuorovaikutuksen rakentumiseen. Asiakastyytyväisyydessä keskitytään löytämään siihen vaikuttavat tekijät. Nämä kolme osa-aluetta vaikuttavat vahvasti myös keskenään.




*Kuva 1. Teoreettinen viitekehys*

## 1.4 Tutkimusmenetelmät- ja aineisto

Tutkimuksen tavoitteisiin pääsemiseksi tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla on mahdollisuus saada tutkittavasta aiheesta lisää näkökulmia esiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009). Tutkimuksessa hyödynnetään empiirisessä osiossa monimetodista lähestymistapaa. Monimetodisessa lähestymistavassa aineisto on hankittu yhdistellen sekä puolistrukturoitua teemahaastattelua että puolistrukturoitua lomakehaastattelua.

Teemahaastattelun avulla kerättiin aineistoa OP Kaakkois-Suomen toimihenkilöiltä ja johtotehtävissä työskenteleviltä. Pankin yritysasiakkailta aineisto empiiriseen osuuteen puolestaan kerättiin lomakehaastattelun avulla. Yhdistelemällä erilaisia aineiston keruumenetelmiä, eli hyödyntämällä monimetodista lähestymistapaa, saadaan kattavampaa aineistoa tutkimukseen ja laajempaa sisällöllistä näkökulmaa (Vilkka 2021). Puolistrukturoitu menetelmä puolestaan jättää mahdollisuuden tarkentaa saatuja vastauksia esimerkiksi lisäkysymyksin. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Kerättyä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin keinoin.

## 1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus alkaa johdannolla, joka sisältää tiedon tutkimuksen taustasta, sen tavoitteista, tutkimuskysymyksistä ja edelleen tutkimusmenetelmistä, rajauksista ja tutkimuksen rakenteesta. Johdantoa seuraa toinen pääluku, joka käsittelee tutkimuksen teoreettista taustaa sisältäen yleisimpiä tekijöitä pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja sitoutumisen taustalla. Kolmannessa pääluvussa kerrotaan tarkemmin tutkimuksesta ja sen toteutuksesta. Kolmas pääluku keskittyykin siis tutkimuksen metodologiaan. Neljännessä pääluvussa esitellään ensin case-yritys, jonka jälkeen käsitellään ja analysoidaan tutkimuksen tuloksia. Viidennessä pääluvussa esitellään yhteenvetona johtopäätökset tutkimuksesta ja sen tuloksista.

# 2 Yleisimmät tekijät pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja sitoutumisen taustalla

Ilman toimivaa asiakassuhdetta ei voida harjoittaa toimivaa liiketoimintaa (Hansemark & Albinsson 2004). Kun lähdetään tutkimaan teoriaa pitkäaikaisten asiakassuhteiden taustalla, esiin nousee monia eri lisäarvoa tuottavia tekijöitä. Tässä pääluvussa keskitytään tarkemmin käsittelemään aiemmassa tutkimusaineistossa useimmiten tunnistettuja tekijöitä: luottamus, asiakastyytyväisyys ja vuorovaikutus asiakassuhteessa. Lisäarvoa tuottavien tekijöiden ja hyötyjen lisäksi on myös hyvä muistaa, ettei asiakassuhde rakennu yksin näiden varaan, ei kummankaan osapuolen näkökulmasta. Asiakas usein esimerkiksi maksaa saamistaan palveluista ja pankkisektorilla maksut voivat tilanteesta riippuen nousta korkeiksikin. Lisäksi asiakassuhde vaatii ajallista ja rahallista panosta myös palvelun tarjoajan näkökulmasta. Taulukossa 1. on esitelty yleisimmät tekijät pitkän asiakassuhteen ja sitoutumisen taustalla, joita tässä luvussa käsitellään.

*Taulukko 1. Yleisimmät tekijät pitkän asiakassuhteen ja sitoutumisen taustalla*

| Yleisimmät tekijät pitkäaikaisten asiakassuhteiden ja sitoutumisen taustalla | | |
|---|---|---|
| **Luottamus**<br>Toinen osapuoli ei käytä hyväksi toisen osapuolen haavoittuvuutta. Epävarmuuden voidaan ajatella olevan ydinkäsite luottamuksen taustalla. | **Vuorovaikutus**<br>Vuorovaikutusta tarvitaan asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttämiseksi. Vuorovaikutus tuo lisäarvoa molemmille osapuolille. | **Asiakastyytyväisyys**<br>Tyytyväisyys pankkisektorilla vaikuttaa yritysten kehitykseen ja suoriutumiskykyyn.<br>Tyytyväisten asiakkaiden sitoutuminen on todennäköisempää. |
| Lähteet: Houman Andersen (2001); Petersen et al. (1995); Tejpal et al. (2013); Guercini et al. (2014) | | |

## 2.1 Luottamus osana asiakassuhdetta

Ståhle ja Laento (2000) toteavat, että jatkuvassa murroksessa olevassa yhteiskunnassa ei enää riitä, että luottamuksen tärkeä rooli ainoastaan tunnistetaan, vaan täytyy keskittyä käytännön toteutuksiin sen rakentamiseksi. Monissa tutkimuksissa asiakassuhteisiin liittyen korostuukin luottamuksen tärkeys ja sen keskeisyys pitkän asiakassuhteen rakentumisessa (Ganguli & Roy 2011; Kazlauskienė & Bartuševičienė 2013; Leverin & Liljander 2006). Kazlauskienė & Bartuševičienė (2013) arvioivat, että luottamuksen korostuminen osana asiakassuhteita on muuttanut liiketoimintaympäristöä merkittävästi. Muuttuvassa ja kilpailullisessa liiketoimintaympäristössä on pystyttävä reagoimaan muutoksiin tehokkaasti säilyttääkseen omat kilpailuedut sekä markkinapaikan. Pankin voidaan ajatella olleen luotettava liiketoiminnan kumppani jo ennen luottamuksen merkityksen kasvua, mutta yritysasiakkaiden tietoisuus ja odotukset ovat varmasti muuttuneet liiketoimintaympäristön kehityksen mukana. Guo, Holland ja Kreander (2014) toteavat, että luottamus on välttämätöntä pitkän asiakassuhteen rakentumiselle. Myös Sahay (2003) on sitä mieltä, että luottamus on suhteen ydinosa ja näin ollen se vaikuttaa vahvasti myös osapuolten väliseen sitoutumiseen.

Luottamuksen korostuminen ei johdu pelkästään liiketoimintaympäristön muutoksista, vaan on myös seurausta kasvaneesta epävarmuudesta, joka voidaan nähdä luottamuksen taustalla vaikuttavana ydinkäsitteenä (Tejpal, Garg & Sachdeva 2013). Mikäli pohditaan epävarmuuden aiheuttajia yritysasiakkaiden näkökulmasta, voi sen aiheuttajia olla monia. Osaltaan epävarmuuden aiheuttajat voivat olla peräisin yrityksen omista taustatoiminnoista tai markkinatilanteista, mutta aiheuttajia voi löytyä myös pankin ja yritysasiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta. Näissä tilanteissa pankin on pystyttävä osoittamaan olevansa luottamuksen arvoinen. Nykyhetken epävarmat ja muuttuvat markkinatilanteet vaikuttavat vahvasti yritysasiakkaiden omaan liiketoimintaan ja tätä kautta epävarmuus kumpuaa myös osaksi pankkisuhdetta.

Pankkisektorilla, jossa käsitellään arkaluontoistakin dataa ja pankkisalaisuuden alaisia tietoja, luottamuksen merkitys asiakkaan näkökulmasta korostuu perinteiseen liiketoimintaympäristöön verraten. Vesalainen (2006) määrittelee luottamuksen asiakassuhteen toisen osapuolen haavoittuvuuden kautta siten, ettei toinen osapuoli käytä tätä haavoittuvuutta tarpeen tullen hyväkseen. Luottamuksen määrittely ja sen käsittely

Vesalaisen määritelmän kautta vaikuttaa luontevalta pankkisektorin kontekstissa, sillä se heijastaa liiketoimintaympäristön toiminnanluonnetta. Vesalaisen (2006) sekä Tejpalin, Gargin ja Sachdevan (2013, 53) tavassa määritellä luottamus on selvästi yhtenäisyyttä ja molemmissa luottamusta käsitellään tietyllä tavalla jonkin negatiivisen tunteen tai käsitteen kautta.

Vesalaisen (2006) mukaan luottamuksen rakentuminen perustuu toisen osapuolen saavutettavuuteen, vastavuoroisuuteen, laaduntuottokykyyn, ammattitaitoon sekä kehittymiskykyyn. Ståhle ja Laento (2000) arvioivat luottamuksen perustuvan etenkin toisen osapuolen kompetenssiin, samankaltaiseen arvoperustaan sekä hyviin aikomuksiin toista kohtaan. Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan osapuolet testaavat ja arvioivat toistensa luottamusta siihen saakka, kunnes tarvittava luottamuspohja on rakennettu ja sen varassa voi ottaa jo riskejä.

### 2.1.1 Luottamuksen eri tasot ja dimensiot

Luottamusta osana organisaatioiden välisiä asiakassuhteita voidaan tarkastella Vesalaisen (2006) mukaan ainakin kolmen eri luottamustyypin kautta. Näitä ovat pelotusvaikutukseen perustuva luottamus, kokemusperustainen luottamus sekä tunnistamiseen ja myötätuntoon perustuva luottamus. Pelotusvaikutukseen perustavassa luottamuksessa luottamus perustuu oman maineen menettämisen pelkoon. Tässä molemmat osapuolet noudattavat sovittuja seikkoja, jotta niiden maine tai asema laajemmassa verkostossa ei vaarannu. Kokemusperustainen luottamus perustuu nimensä mukaisesti aiempiin kokemuksiin toisen osapuolen käyttäytymisestä. Tämä luottamustyyppi siis ominaisuuksiensa perusteella kasvaa ajansaatossa ja sen voi ajatella olevan pelotusvaikutukseen perustuvaa luottamusta syvempää. Kolmas luottamustyyppi, tunnistamiseen ja myötätuntoon perustuva luottamus, perustuu tunneyhteyteen. Tunneyhteyteen perustuva luottamustyyppi on näistä kaikista kolmesta syvällisintä ja kestävintä. (Vesalainen 2006)

Tejpal, Garg ja Sachdeva (2013) puolestaan jakavat luottamuksen huomattavasti useampiin ja pienempiin dimensioihin: ominaisuusluottamus, rationaalinen luottamus, instituutionaalinen luottamus, ennakoiva luottamus, reagoiva luottamus sekä laskelmoitu- että identifikaatioperusteinen luottamus. Näistä kaikista löytyy yritysasiakkaan ja pankin

väliseen asiakassuhteeseen hyödynnettäviä käsitteitä. Rationaalinen luottamus perustuu muun muassa suhteen taloudellisiin hyötyihin, kun taas instituutionaalinen luottamus käsittelee esimerkiksi luottamusta pankkitakuiden ja vakuuksien kautta. Ennakoiva luottamus perustuu ennakkokäsityksiin tietyistä toimintatavoista, jonka vuoksi uskaltaa luottaa toiseen jo ennen varsinaista näyttöä. Tämän taustalla yritysasiakkailla voi ajatella olevan jo tietynlaisia oletuksia tietystä toimintamallista pankin puolelta sen liiketoimintaympäristön vuoksi, jossa esimerkiksi vallitsee tarkka salassapitovelvollisuus. Reagoivassa luottamuksessa puolestaan ennakointi ei ole tyypillistä, vaan siinä keskitytään jo tapahtuneisiin asioihin. Indentifikaatioperusteisessa luottamuksessa keskitytään enemmän henkilökohtaisiin asioihin sekä suhteisiin ja luottamusta rakennetaan muun muassa oppimalla tuntemaan toisensa. Tejpalin, Gargin ja Sachdevan (2013) näkemyksen pohjalta henkilökohtaisempi kohtaaminen yritysasiakkaan kanssa edesauttaisi luottamussuhteen syntymistä.

Luottamusta itsessään voidaankin siis tunnistaa asiakkaissa eri muodossa, mutta yksi näistä luottamuksen muodoista on nimenomaan sitoutuminen (Tejpal, Garg & Sachdeva 2013). Sitoutumista käsitellään usein osana aiemmin esiteltyä ominaisuusluottamusta ja sitä rakentaa muun muassa rehellisyys, hyväntahtoisuus ja oikeudenmukaisuus. Luottamus näkyy sitoutumisen lisäksi haluna jakaa tietoa toisen osapuolen kanssa. Guo, Holland ja Kreander (2014) arvioivat, että luottamuksen avulla voidaan jopa saada tietoa kilpailijoista, joka mahdollistaa jopa kilpailuetuja markkinoilla.

### 2.1.2 Luottamuksen esteet

Luottamusta rakentaessa on myös tärkeää tunnistaa sen esteet. Luottamuksen esteet voivat perustua henkilökohtaisiin tuntemuksiin ja ne voivat erota osapuolista riippuen paljonkin. Yleisesti tunnistettuja luottamusesteitä voivat Ståhlen ja Laennon (2000) mukaan olla seuraavat tekijät:

*Statuserot*

Tämä luottamuseste perustuu valtasuhteiden epätasapainoon ja suhde vaatii tällöin enemmän taitoa ja tiedostamista.

*Eriävät kyvyt hyödyntää tietoa*

Mikäli toinen osapuoli on kykenemätön hyödyntämään yhteistyön tuloksia, voi suhde kariutua. Tässä voi toiselle osapuolelle syntyä jopa hyväksikäytetty olo.

*Välinpitämättömyys ja erilainen panostus*

Yhteisen ajan ja toisen kunnioittaminen on perusta kaikelle yhteistyölle ja mikäli tämä puuttuu, voi luottamuksen menettää täysin. Lisäksi tasavertaisessa asiakassuhteessa molempien osapuolien tulee panostaa siihen tasapuolisesti.

*Erilaiset tavoitteet ja avoimuuden aste*

Osapuolien erilaiset tavoitteet ilmenevät etenkin vaikeuksia kohdatessa. Avoimuuden aste puolestaan vaikuttaa luottamuksen rakentumiseen merkittävästi ja vastakaiun saaminen omalle avoimuudelle on tärkeää.

*Malttamattomuus*

Vuorovaikutussuhteet ja luottamus eivät rakennu hetkessä, joten on tärkeää malttaa odottaa yhteisiä kokemuksia, joiden puolelta luottamusta ja ennakoitavuutta on mahdollista rakentaa.

*Herkkyyden puute*

Kyky rakentaa luottamusta vaatii aina tilannetietoisuutta ja kykyä yhteyden rakentamiseen ja yhteisen aallonpituuden löytämiseen.

## 2.2 Asiakassuhteen vuorovaikutus

Toimivan asiakassuhteen sekä asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttämiseksi tarvitaan vuorovaikutusta pankin ja yritysasiakkaan välillä (Houman Andersen 2001). Asiakassuhteen vuorovaikutukseen vaikuttaa varsinaisen vuorovaikutteisen kanssakäymisen lisäksi moni muukin taustalla vaikuttava tekijä (Håkansson & Ford 2002). Gummessonin (2017) mukaan liike-elämässä on tiedostettu vuorovaikutuksen ja asiakassuhteen tärkeys lähes aina, mutta sitä on käsitelty aiemmin vähäisemmällä ammattitaidolla nykyaikaan verraten.

### 2.2.1 Vuorovaikutussuhteen taustatekijät ja osa-alueet

Håkansson ja Ford (2002) arvioivat, että kahden yrityksen välinen vuorovaikutus koostuu useista eri tekijöistä. Näitä ovat muun muassa vuorovaikutussuhteen aiempi tausta, odotukset tulevasta vuorovaikutuksesta sekä tapahtumat yritysten muiden sidosryhmien välisissä suhteissa. Näin ollen heidän mukaansa yksittäistä vuorovaikutustilannetta ei voida arvioida, ellei sen taustoja ymmärretä. Mikäli tätä ajattelumallia sovelletaan pankin ja yritysasiakkaan väliseen suhteeseen, on kriittisen tärkeää, että pankki tuntee yritysasiakkaansa ja sen toiminnat. Näin pankki voi tarjota yritysasiakkaillensa mahdollisimman hyvää palvelua ja edistää asiakassuhdetta. Esimerkiksi muutokset markkinatilanteissa ja yrityksen omassa toiminnassa ovat sellaista tietoa, jonka perusteella pankki voi arvioida yritysasiakkaan mahdollisesti muuttuvia palveluntarpeita ja näin parantaa asiakassuhteen laatua.

Guo, Holland ja Kreander (2014) puolestaan arvioivat, että vuorovaikutusta voi ohjata makrotasolla esimerkiksi teknologian kehitys, rahoitusalan sääntely ja liiketoiminnan globalisaatio. Mikrotasolla vuorovaikutusta ohjaa muun muassa taloudellinen tilanne ja riskienhallinta. Nämä ehdottomat taustatekijät ovat taustalla vaikuttamassa vuorovaikutuksen toteutumiseen ja laatuun, vaikka ne ovatkin yleisesti ottaen osapuolista riippumattomia tekijöitä. Osapuolista riippuvia vuorovaikutukseen vaikuttavia taustatekijöistä puolestaan ovat muun muassa asiakaslähtöinen organisaatio, kannustepohjainen palkitseminen ja asiakasarvon pohjalta tapahtuva suorituskyvyn mittaaminen. Nämä luokitellaan strategiseksi toiminnaksi vuorovaikutuksessa. Lisäksi vuorovaikutukseen vaikuttavat jatkuvan toiminnan tekijät, joita ovat muun muassa organisaatioiden sisäinen yhteistyö, tiedonhallinta, henkilökohtainen viestintä ja suhteen tapahtumat. (Guo, Holland & Kreander 2014)

Vuorovaikutuksessa taustatekijöiden lisäksi tulee ottaa huomioon eri vuorovaikutuksen osa-alueet. Vuorovaikutus kattaakin usein monia eri suhteen osa-alueita: yritysten resurssien yhdistäminen ja mukauttaminen, yritysten eri toimintojen synkronoiminen ja ketkä molempien osapuolien puolelta vuorovaikutukseen osallistuvat. Näin ollen vuorovaikutusta voidaan analysoida sekä organisaatio- että prosessitasolla ja tähän voi puolestaan liittyä sekä yksittäisiä tuotteita, että erilaisia toimintatyyppejä ja yksittäisiä henkilöitä. (Guercini et al. 2014) Yksittäisten organisaatioita edustavien henkilöiden välisellä vuorovaikutuksella voi

olla kauaskantoisia vaikutuksia, sillä esimerkiksi luottamus yritysten välillä voi usein rakentua yksittäisten henkilöiden keskinäiseen kemiaan (Hansemark & Albinsson 2004). Myös Vesalaisen (2006) mukaan kahden yrityksen välinen suhde voi olla hyvinkin pitkälti taustalla vaikuttavien henkilökohtaisten suhdeverkostojen olemassaolon tulos. Tähänkin kuitenkin vaikuttaa taustalla esimerkiksi henkilötasoinen sidoksisuus ja vastavuoroisuus (Vesalainen 2006).

### 2.2.2 Toimivan vuorovaikutussuhteen rakentuminen sekä sen edut ja hyödyt

Petersen ja Rajan (1995) arvioivat, että hyvä ja jatkuva vuorovaikutteinen asiakassuhde pankin ja yrityksen välillä luo lisäarvoa molemmille osapuolille. Tämä hyvin toimiva vuorovaikutussuhde voi parhaimmillaan tarjota pankille lisätietoja yrityksen toiminnasta ja sen tilasta, jotka eivät ilman toimivaa vuorovaikutussuhdetta välttämättä nousisi esille. Vesalaisen (2006) mukaan vuorovaikutuksen ihannetilassa vallitsee aito dialogi, jossa molemmat osapuolet arvostavat toisiansa ja ovat sekä avoimia että vastaanottavaisia.

Tätä jatkuvaa sekä toimivaa vuorovaikutussuhdetta voidaan rakentaa pankista riippuen varmasti hyvinkin eri tavoin keskittyen eri osa-alueisiin. Guo, Holland ja Kreander (2014) toteavat, että jatkuva vuorovaikutteinen suhde kuitenkin koostuu pääasiassa etenkin henkilökohtaisesta viestinnästä, organisaation sisäisestä yhteistyöstä asiakkaan näkökulmasta, sekä molemminpuolisesta tiedonvaihdosta ja asiakassuhteen hallinnasta. Guon, Hollandin ja Kreanderin (2014) toteuttamassa tutkimuksessa pankin ja yritysasiakkaiden välisestä suhteesta kaikki haastatteluun osallistuneet asiakkaat korostivat henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tärkeyttä osana asiakassuhdetta.

Guo, Holland ja Kreander (2014) ovat tutkimuksessaan lisäksi arvioineet toimivan vuorovaikutuksen etuja osana pankin ja yritysasiakkaan välistä asiakassuhdetta. Esiin on noussut esimerkiksi kohonnut mahdollisuus rahoittaa asiakkaita ja palvelun ajantasaisuus ja sen laadun kasvaminen. Tutkimuksen mukaan pankin näkökulmasta toimiva vuorovaikutus on vähentänyt luottoriskejä, kasvattanut kestäviä voittoja ja asiakastyytyväisyyttä. Näin ollen toimiva vuorovaikutus asiakassuhteessa on asiakkaan edun lisäksi myös pankin etujen mukaista ja tähän tulisikin panostaa ja allokoida tarpeeksi resursseja. Lisäksi Dimitriadisin (2011) tutkimus osoittaa, että asiakkaan henkilökohtainen tunteminen lisää räätälöityjä

palveluita, joista edelleen hyötyvät molemmat osapuolet. Dimitriadisin (2011) toteuttaman tutkimuksen mukaan myös räätälöityjen palveluiden tarjoaminen lisää erityisyyden tunnetta asiakkaassa, joka puolestaan lisää asiakkaan sitoutumista juuri kyseiseen pankkiin.

Akhilesh (2017) toteaa tutkimuksessaan, että hyvinvoiva asiakassuhde perustuu vahvasti lisäarvon luomiselle, joka on pääosin peräisin toimivasta vuorovaikutuksesta. Kyseisen tutkimuksen mukaan asiakassuhteissa tuleekin keskittyä enemmän vuorovaikutuksen laatuun esimerkiksi pelkän teknologiakehittämisen sijaan, sillä hyvän vuorovaikutuksen kautta on mahdollista luoda lisäarvoa asiakkaalle, joka puolestaan edelleen luo kilpailuetua yritykselle. Yritysasiakkaan ja pankin näkökulmasta tämä tarkoittaisi sitä, että vuorovaikutuksen ei tulisi siirtyäkään yhtä radikaalisti erinäisiin digikanaviin, mikäli niiden avulla ei pystytä ylläpitämään yhtä hyvää vuorovaikutussuhdetta asiakkaisiin.

## 2.3 Asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat monet eri tasoiset tekijät asiakassuhteessa. Johnsonin ja Fornellin (1991) mukaan asiakastyytyväisyys muodostuu yksinkertaisimmillaan asiakkaan odotusten ja koetun suorituskyvyn välisestä suhteesta. Heidän mukaansa asiakastyytyväisyys on myös keskeisessä roolissa toimivalle vuorovaikutukselle ja luottamuksen syntymiselle. Näiden toimivien asiakassuhteiden tärkeys korostuu etenkin B2B-markkinoilla, sillä ne vaikuttavat yksittäisten yritysten kehityksen ja suoriutumiskyvyn lisäksi myös markkinoiden toimivuuteen. (Guercini et al. 2014) Pankin ja yritysasiakkaan välisessä suhteessa käytännön esimerkkinä voidaan ajatella, että toimivassa asiakassuhteessa pankki toimii yrityksen liiketoiminnan tukena sen kasvun ja kehityksen aikana tarjoten erilaisia palveluvaihtoehtoja tukemaan yrityksen toimintoja. Yritysasiakkaat puolestaan tuovat toimivan asiakassuhteen kautta lisäarvoa pankille mahdollisen sitoutumisen kautta, jolloin pankki voi parhaimmassa tapauksessa saada hyvää mainetta liiketoimijoiden keskuudessa ja lisää lisäarvoa tuottavia sitoutuneita yrityksiä asiakkaakseen.

Nykypäivänä palveluiden siirtyessä vahvasti siihen suuntaan, että mahdollisimman moni kohtaaminen pyritään hoitamaan asiakassuhteen aikana etänä sekä digitaalisten kanavien kautta, asiakassuhteiden luonne ja syvyys ovat väistämättäkin muutoksen kohteena. Guercini et al. (2014) analysoivat tapaamisten tärkeyttä kahden yrityksen välisissä

kohtaamisissa ja heidän mukaansa läsnä oleva vuorovaikutus on tärkeä osa liiketoimintasuhdetta. Tapaamisten aikana yritysten edustajat yleensä pyrkivät kohti yhteistä päämäärää yhdistellen omia resurssejaan ja tämä syventää asiakassuhdetta. Lisäksi Guercini et al. (2014) toteavat, että tapaamisten, joiden tarkoituksena on löytää yhdessä jonkinlaisia toimintatapoja tulevaisuutta ajatellen, tuloksena on yritysten molemminpuolinen sitoutuminen. Yhdessä mietityt toimintatavat ja ratkaisut voivat lopulta vaikuttaa molempien osapuolien taloudelliseen tilanteeseen. Tällainen tilanne voisi syntyä esimerkiksi rahoitusneuvotteluissa, joissa pankki tarjoaa rahoitusta yrityksen esittämään tarpeeseen. Tällöin myös pankki ottaa tietyllä tasolla taloudellisen riskin lähtiessään rahoittamaan hanketta, mutta luoden yritykselle sillä tavalla mahdollisuuden esimerkiksi liiketoiminnan kasvuun.

Lambert (2010) toteaa, ettei asiakastyytyväisyyteen vaikuteta ainoastaan yhdellä osalla asiakaskokonaisuutta, kuten kasvokkain tapaamisissa, vaan sen taustalla voi olla suorasta asiakaskontaktistakin riippumatonta toimintaa. Näin ollen asiakastyytyväisyyden maksimoimiseksi olisi optimaalista, mikäli pankin kaikki tarjoamat palvelut olisivat mahdollisimman asiakaslähtöisiä ja palvelisivat asiakkaan tarpeita laajalti. Asiakastyytyväisyys voisi rakentua esimerkiksi nopeista vastauksista yritysasiakkaan kysymyksiin verkkoviestitse pankin omissa kanavissa, kasvokkaisista tapaamista ja ystävällisestä puhelinpalvelusta. Näin asiakastyytyväisyyden takana olisi yritysasiakkaan kohtaavien pankkitoimihenkilöiden lisäksi esimerkiksi sovelluskehittäjät ja puhelintyötä tekevät asiakaspalvelijat. Lisäksi Radnorin ja Johnstonin (2013) mukaan esimerkiksi erilaisten liiketoimintaprosessien sulavuus ja toimivuus kasvattavat asiakastyytyväisyyttä. Pankin näkökulmasta tämä voisi tarkoittaa sitä, että esimerkiksi rahoitushakemusten käsittely olisi sulavaa, nopeaa ja asiakkaan liiketoiminnan aikatauluja tukevaa.

Yksi sitouttamisen tasoista Keininghamin et al. (2015) mukaan on pakotettu sitoutuminen, jonka on ajateltu olevan suoraan kytköksissä asiakastyytyväisyyteen. Pakottamissitoutuminen ilmenee silloin, kun asiakas kokee, ettei tälle ole tarjolla muita vaihtoehtoja. Tällainen tilanne voi syntyä asiakkaan näkökulmasta eri tavoin, kuten esimerkiksi muiden palveluntarjoajien etäisyydestä tai markkinoiden keskittyneisyydestä johtuen. Vaikka pakottamissitoutumisen myötä kokonaisasiakaskunta voi kasvaa, vaikuttaa se negatiivisesti asiakastyytyväisyyteen ja edelleen mahdollisesti myös pankin maineeseen. Tällöin kyse onkin siis vain näennäisestä uskollisuudesta, vaikka asiakassuhteella olisikin

jatkumo. Johnson ja Fornell (1991) kuvaavat pakotetun sitoutumisen muodostuvan pankkisektorilla myös sellaisissa tapauksissa, kun asiakas ei välttämättä ymmärrä saamaansa palvelua, jolloin se ei myöskään välttämättä osaa etsiä toista vaihtoehtoa. Tällöin asiakastyytyväisyys on kuitenkin varsin matala ja asiakkaan odotukset palvelulle muodostuvat usein vasta asiakassuhteen edetessä.

# 3 Tutkimuksen metodologia

Tutkielman empiirinen osio on toteutettu laadullisena, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkielman aineiston keruussa on hyödynnetty monimetodista lähestymistapaa, ja aineistoa on kerätty sekä teemahaastatteluin että lomakehaastatteluin. Molemmissa aineistokeruumenetelmissä on käytetty puolistrukturoitua pohjaa.

## 3.1 Tutkielman aineistonkeruumenetelmät ja aineisto

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on yksi yleisimmin käytetyistä aineistonkeruumenetelmistä. Tässä tutkielmassa on päädytty käyttämään yhdessä sekä teemahaastattelua, että lomakehaastattelua. Teemahaastattelun avulla aineistoa kerättiin pankin toimihenkilöiltä. Teemahaastattelu tarjoaa joustavuutta esimerkiksi tarjoamalla mahdollisuuden tarkentaviin kysymyksiin haastattelun aikana ja sen avulla vastaajaryhmää on helpompi rajata ja valita vastaajiksi aiheen tutkimisen kannalta ainoastaan relevantit henkilöt. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Tässä tutkielmassa haastateltaviksi valittiin pankin toimihenkilöistä ne, joilla työnkuvansa puolesta on käsitystä asiakkaiden sitoutumisen taustatekijöistä. Toimihenkilöt valittiin haastatteluihin myös monelta eri tasolta, jotta aiheen tutkiminen ei jäisi ainoastaan johtotason ajatusten varaan, vaan näkökulmia saadaan myös jokapäiväisen toteuttavan työn parista. Tutkielmassa hyödynnettäessä puolistrukturoitua teemahaastattelua, oli myös mahdollista tarkentaa osaa kysymyksistä hieman haastateltavan työroolin mukaan. Haastateltavia toimihenkilöitä pankin sisältä oli yhteensä viisi.

Teemahaastatteluiden tukena tutkielmassa on hyödynnetty myös lomakehaastattelua. Lomakehaastattelun avulla aineisto kerättiin pankin yritysasiakkailta. Lomakehaastattelu mielletään usein kvantitatiivisen tutkimuksen aineiston keruumenetelmäksi, mutta sitä hyödynnetään nykyään yhä useammin myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa etenkin toisen aineistokeruumenetelmän tukena. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Tässä lomakehaastattelu on valikoitunut teemahaastatteluiden tueksi, sillä sen avulla arvioitiin saatavan parempi

vastausprosentti pankin yritysasiakkailta teemahaastatteluun verrattuna. Lomakehaastattelua hyödynnetäänkin tyypillisesti silloin, kun aineisto on kerättävä suhteellisen suurelta joukolta (Vilkka 2021). Tästä syystä lomakehaastattelu on varsin sopiva menetelmä aineiston keräämiseksi yritysasiakkailta. Lisäksi yrittäjien ollessa ajoittain hyvinkin kiireisiä, olisi monen haastattelun sovittaminen yhteen eri yrittäjien aikataulujen kanssa ollut haasteellista. Lomakehaastattelut lähetettiin tutkimukseen osallistuville yrityksille sähköpostitse ja tutkimukseen osallistuvia yrityksiä oli yhteensä yhdeksän. Kaikki sähköpostilla lomakehaastateltavat yritykset vastasivat haastattelukysymyksiin.

Lomakehaastattelu on muodoltaan myös puolistrukturoitu, sillä se sisältää pääasiassa avoimia kysymyksiä ja määrälliset kysymykset lähinnä herättelevät vastaajaa varsinaisia kysymyksiä varten. Tarkoituksena lomakehaastattelussa on päästä tarkemmin analysoimaan paitsi myös yritysasiakkaiden arviointia sitouttamisten tekijöiden tärkeydestä myös ajatuksista niiden taustalla. Näin ollen tutkimus saa määrällisen tutkimuksen sijaan laadullisen tutkimuksen näkökulman. Yhteensä tutkielmaa varten kerättiin aineistoa pankin sisältä ja sen yritysasiakkailta yhteensä neljältätoista; viideltä toimihenkilöltä ja yhdeksältä yritykseltä. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisesti yleistämään vaan sen sijaan ymmärtämään tietynlaista toimintaa. Näin ollen haastateltavien määrän sijaista keskityttiinkin keräämään aineistoa tutkielman kannalta relevanteilta vastaajilta, joilla on mahdollisimman hyvä käsitys tutkittavasta aiheesta.

Yhdistettynä lomakehaastattelu ja teemahaastattelu muodostavat monimetodisen lähestymistavan. Monimetodinen lähestymistapa voi koostua esimerkiksi laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistelmästä, mutta tässä tutkielmassa on kyse erilaisten tutkimusaineistojen yhdistämisestä, eli aineistotriangulaatiosta. (Vilkka 2021) Triangulaation, eli monimetodisen lähestymistavan, tarkoituksena on tässä tutkielmassa lisätä tutkimuksen kattavuutta sekä tarjota laajempaa sisällöllistä tietoa aiheesta. Lisäksi monimetodinen lähestymistapa on varteenotettava vaihtoehto silloin, kun tutkimusaiheesta on vähäisesti aiempaa tutkimustietoa (Vilkka 2021). Aikaisempaa tutkimusta yritysasiakkaiden sitoutumisesta pankkisektorilla on suhteellisen vähän, joten monimetodinen lähestymistapa tukee parhaiten tutkimuskysymysten vastausten löytämistä. Aiempi tieteellinen tutkimus keskittyy pääasiassa henkilöasiakkaan ja pankin välisiin

suhteisiin, joten syvällisempi ymmärrys aiheesta yritysasiakakkaan näkökulmasta Suomen pankkisektorilla oli tarpeen.

## 3.2 Tutkimustulosten analyysimuoto

Kerättyä empiiristä aineistoa analysoidaan sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysia voidaan hyödyntää aineiston objektiiviseen analysointiin ja aineisto voi olla muodoltaan lähes mikä tahansa kirjallisen muodon materiaali. Sisällönanalyysimenetelmällä pyritään saamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. Tätä analyysimenetelmää hyödyntäessä tulee kuitenkin kiinnittää erityistä huomiota siihen, ettei ainoastaan järjestettyä ja tiivistettyä aineistoa esitetä tuloksina vaan varsinainen analysointi todella toteutuu. (Tuomi & Sarajärvi 2018)

Sisällönanalyysi voidaan jakaa kolmeen analyysimuotoon, joita ovat aineistolähtöinen, teorialähtöinen ja teoriaohjaava analyysimuoto. Näissä erot muodostuvat pääasiassa päättelyprosessin muodon perusteella. Aineistolähtöisessä analyysissa tutkimusaineistoista pyritään luomaan teoreettinen kokonaisuus, eikä siinä tulisi huomioida lähes lainkaan aikaisempia tutkimuksia tai teorioita. Teorialähtöinen analysointi puolestaan pohjautuu suoraan johonkin tiettyyn teoriaan tai malliin ja tutkimuksen ilmiö määritellään jonkin jo aiemmin tunnetun mallin mukaisesti. Teoriaohjaavassa analyysissa on teoreettisia kytkentöjä, mutta analyysi ei pohjaudu kokonaan mihinkään tiettyyn teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018) Tässä tutkielmassa hyödynnetään teoriaohjaavaa analyysimuotoa ja edetään tutkielmassa aineiston ehdoilla liittäen se kuitenkin aiemmin esiteltyihin teoreettisiin käsitteisiin ja teoreettiseen viitekehykseen. Sekä teemahaastattelut että lomakehaastattelut analysoitiin ensin erillisinä kokonaisuuksina, jonka jälkeen aineistojen keskeisimmät löydökset yhdistettiin ja niiden löydöksiä verrattiin toisiinsa.

Molempien aineistojen analysointi aloitettiin redusoinnilla, eli alkuperäisten vastausten tiivistämisellä ja siistimisellä, jotta ne olisivat selkeämmässä ja analysoitavammassa muodossa. Redusoinnin tavoitteena on jättää pois esimerkiksi turhia yksityiskohtia vastauksista ja keskittyä siihen, mikä on tutkielman kannalta olennaista. Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan redusointi luo pohjan sitä seuraavaa klusteroinnille, jossa saman

ilmiön eri ilmaisumuodot yhdistetään omiksi ryhmiksi. Klusteroinnin avulla voidaan etsiä aineistosta esimerkiksi samankaltaisuuksia kuvaavia käsitteitä.

Aineiston analysointi eteni klusteroinnilla, jonka avulla vastauksia ryhmiteltiin niiden samankaltaisuuden perusteella. Klusteroinnissa muodostettiin ensin alaluokkia, jotka nimettiin sitä kuvaavalla käsitteellä. Alaluokissa yhdistyivät samoja sisältöjä kuvaavat vastaukset. Klusterointia jatkettiin alaluokkien yhdistämisellä edelleen yläluokkien kautta pääluokiksi, jotka puolestaan on nimetty ilmiötä kuvaavan aiheen mukaisesti. Klusterointi on osa aineiston abstrahointiprosessia, eli prosessia, jossa aineiston luokituksien yhdistelemistä jatketaan niin kauan, kun se on sisällön näkökulmasta tarpeellista (Tuomi & Sarajärvi 2018). Abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään osaksi teoreettisia käsitteitä ja konkreettisten havaintoja avulla siirrytään kohti laajempaa kokonaisuutta.

Klusterointi toteutettiin siis sekä empiirisen aineiston että teoreettisen viitekehyksen yhdistelyllä. Tässä yhdistettiin aineistolähtöisiä havaintoja aiemmin tutkimuksessa käsiteltyihin teoreettisiin käsitteisiin tutkittavan aiheen ympäriltä, kuten luottamus, asiakassuhteen vuorovaikutus ja asiakastyytyväisyys. Klusteroinnin tuloksena muodostuneiden pääluokkien avulla aineistoista saatiin syvällisempää ymmärrystä ja ne toimivat analyysin tulkinnallisena kehyksenä. Analysoinnin lopuksi molempien aineistojen löydökset yhdistettiin pääluokkien avulla ja niitä vertailtiin keskenään. Vertailun avulla tunnistettiin sekä yhtenäisiä että eroavia näkökulmia yritysasiakkaiden sitoutumisesta pankkisektorilla.

# 4 Empiirinen osuus

Tässä luvussa esitellään ensin lyhyesti case-yritystä. Tämän jälkeen luvussa siirrytään esittelemään sekä teemahaastatteluiden että lomakehaastatteluiden analysoinnin keskeiset löydökset ja tulokset.

## 4.1 Case-yritys

Kaakkois-Suomen Osuuspankki, eli Kaakkois-Suomen OP, on melko tuore osuuspankki. Sen toiminta alkoi toukokuussa 2024, kun Kymenlaakson Osuuspankki sulautui Etelä-Karjalan Osuuspankkiin (OP Ryhmä 2024). Sulautumisen jälkeen Kaakkois-Suomen OP on Suomen viidenneksi suurin osuuspankki. Kaakkois-Suomen OP on osa OP Ryhmää. Kaakkois-Suomen OP tarjoaa pienille ja keskisuurille yritysasiakkaille kaikkia yritysten pankkipalveluita sisältäen esimerkiksi rahoituksen, maksuliikepalvelut ja sijoituspalvelut. (OP Ryhmä 2025)

Keskimäärin vuoden 2024 loppuun mennessä Kaakkois-Suomen OP:n henkilöstö koostui 289 toimihenkilöstä, joista yli 60 on keskittynyt hoitamaan yritys- ja yhdistysasiakkaiden pankkiasioita. Liikevoittoa pankille kertyi vuonna 2024 75,7 miljoonaa euroa. Vaikka liikevoitto on erinomaisella tasolla yritysrahoituksen kysyntä ja yritysluottokanta ovat ollut laskussa vuonna 2024. Kasvua yritysasiakasliiketoiminnassa havaittiin kuitenkin etenkin uusissa asiakkaissa ja yritysasiakkaiden digitaalisten palveluiden käytössä. (OP Ryhmä 2024) Empiirisen osuuden haastatteluiden kautta, selvisi, että yritysasiakkaita Kaakkois-Suomen OP:n alueella on tällä hetkellä noin 15 000. Osa näistä asiakkaista on segmentoitu pankin omien käytänteiden mukaisesti ja eri asiakassegmenttien asiakkuuksien hoidossa on hieman keskinäisiä eroja.

Paikalliset Osuuspankit noudattavat OP Ryhmän strategiaa ja niiden perustehtävänä onkin edistää asiakkaidensa ja toimintaympäristönsä kestävää taloudellista menestystä ja hyvinvointia. Lisäksi toimintaa ohjaa OP Ryhmän arvot, joita ovat: ihmisläheisyys,

vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Tavoitteena OP Ryhmällä on olla johtava ja vetovoimaisin finanssiryhmä Suomessa. (OP Ryhmä 2025a) Empiiristä osiota varten kerätyssä aineistossa kaikki haastatellut toimihenkilöt kertoivat asiakkaiden sitouttamisen olevan myös osa ryhmän ja näin ollen myös OP Kaakkois-Suomen yrityspankin strategiaa.

## 4.2 Lomakehaastattelun keskeisimmät löydöt

Lomakehaastattelun avulla kartoitettiin näkemyksiä pankkiin sitoutumisen taustatekijöistä yritysasiakkaiden näkökulmasta. Kysymykset olivat pääasiassa avoimia kysymyksiä liittyen tavoitettavuuteen, asiakaspalveluun ja vuorovaikutukseen sekä luottamukseen että suoraan myös ajatuksiin sitoutumisen taustatekijöistä. Lomakehaastattelun haastattelurunko (liite 1) lähetettiin asiakkaille sähköpostitse. Kaikki yhdeksän sähköpostitse haastateltua yritysasiakasta vastasivat lomakehaastattelun kysymyksiin. Lomakehaastattelun analysointi aloitettiin aineiston redusoinnilla ja sitä jatkettiin muodostamalla aineistosta ensin alaluokkia klusteroinnin avulla. Nämä muodostuneet alaluokat ohjasivat lopullista pääluokkien muodostumista yhdessä aiemmasta tutkimusmateriaalista muodostetun teoreettisen viitekehyksen kanssa.

### 4.2.1 Lomakehaastattelun klusteroinnissa muodostuneet alaluokat

Yritysasiakkaiden lomakehaastattelun aineistosta nousi esiin ensin neljä alaluokkaa, jotka on esitetty taulukossa 2 yhdessä redusoitujen esimerkkivastausten kanssa.

*Taulukko 2. Lomakehaastattelun alaluokat ja esimerkkivastaukset redusoituna*

| Alaluokka | Redusoituja esimerkkivastauksia |
|---|---|
| Luottamus | • ”Luottamus on tärkeää pankkiasioinnissa, sillä välillä käsitellään arkojakin asioita”<br>• ”Pankkiasioinnissa luottamus on keskeisin asia.”<br>• ”On tärkeää, että voi luottaa siihen, että yrityksen pankkiasiat hoituvat ilman ongelmia ja esimerkiksi palkat menevät maksuun. ” |
| Henkilökohtainen palvelu ja vuorovaikutus | • ”Yhteydenpitoa tarvitaan, jotta pankki voi tuntea asiakkaansa ja tämän myötä prosessit sujuvoitat.”<br>• ”Tärkeää, että on kasvollinen henkilö, joka hoitaa asioita.”<br>• ”Henkilökohtainen yhteydenpito parantaa luottamuksen tunnetta ja tavoitettavuus vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun.” |
| Paikallisuus, asiantuntemus ja räätälöidyt ratkaisut | • ”Pankin paikallistuntemus avainasemassa yrityksemme sitoutumiseen.”<br>• ”Oman toimialan tuntemus avainasemassa sitoutumiseen.”<br>• ”Yrityksemme sitoutumisen avainasemassa on palveluiden hinta-laatusuhde.” |
| Viestinnän ja tavoitettavuuden merkitys | • ”Pankki voisi edesauttaa asiakassuhteen vahvistamista olemalla proaktiivisempi.”<br>• ”Sitoutumista parantaisi tavoitettavuuden ja yhteydenpidon kehittäminen.”<br>• ”Pitäisi olla selkeämpää se, keneen voi ottaa yhteyttä.” |

Taulukosta 2 nähdään, että lomakehaastattelussa alaluokiksi klusteroinnin myötä muodostui jo teoreettisen viitekehyksen mukaisia käsitteitä, sekä myös täysin uusia aineistopohjaisia käsitteitä. Yksi selkeästi yritysasiakkaiden näkökulmasta tärkeä käsite sitoutumisen taustalla on luottamus. Yritysasiakkaat korostivat vastauksissaan luottamuksen tärkeyttä pankkiasioinnissa jo lähtökohtaisesti. Kaakkois-Suomen OP:ssa 10 vuotta asiakkaana ollut oli sitä mieltä, että *”Pankkiliiketoiminta perustuu luottamukseen ja eri toimijoiden ratkaisut ovat käytännössä samat, joten niillä ei pääse erottautumaan kilpailijoista.”* Suurin osa asiakkaista kuitenkin koki, että luottamus on pankkiasioinnin keskeinen osa, vaikka sillä ei pääse erottumaan kilpailijoista. Luottamuksen avulla saadaan haastateltavien mukaan myös parhaimmillaan vapautettuja resursseja yrittäjän näkökulmasta tärkeämpään, kun voi luottaa, että pankkiasiointi sujuu taustalla. Tämä takaa asiakkaalle toimivan kassanhallinnan ja liiketoiminnan jatkuvuuden.

Sujuvuuden lisäksi yritysasiakkaiden vastauksissa korostui luottamuksen tärkeys silloin, kun käsitellään arkoja tai vaihtoehtoisesti sellaisia asioita, joita asiakas ei itse täysin ymmärrä.

Tällöin on pystyttävä luottamaan toiseen osapuoleen ja siihen, että asiat hoituvat. Luottamuksen tunnetta yritysasiakkaissa lisäsi pankin toiminnan ennakoitavuus, eli varmuus siitä, että asiat hoituvat ilman erillistä varmistelua ja monia erillisiä yhteydenottoja. Lisäksi henkilökohtainen yhteydenpito vahvisti luottamuksen tunnetta yritysasiakkaissa. Toisaalta osa asiakkaista myös nosti esiin huolen siitä, että luottamus voi horjua pienistäkin virheistä. Yksi haastatteluun osallistuneista asiakkaista kertoi esimerkin, jossa ennalta sovittu tapaaminen pankin kanssa oli unohtunut toimihenkilön toimesta ja asiakkaan ongelman ratkaisu oli tämän vuoksi venynyt. Tämä kokemus oli laskenut luottamuksen tunnetta, vaikka historia pankin kanssa oli muuten pitkä ja toimiva. Tämä kertoo siitä, miten herkkä ja keskeinen elementti luottamus on osana asiakassuhdetta: sen rakentuminen vie yleensä pitkän aikaa, mutta sen menettäminen voi tapahtua nopeastikin.

Toiseksi alaluokaksi yritysasiakkaiden haastattelussa muodostui henkilökohtainen palvelu ja vuorovaikutus. Yritysasiakkaat kokivat erityisen tärkeänä, että pankkisuhteessa olisi nimetty henkilö, johon voi tarvittaessa olla yhteydessä ja joka tuntee valmiiksi asiakkaan tarpeet ja historian. Tämä palvelun henkilökohtaisuus koettiin luottamusta lisäävänä elementtinä, sekä tavoitettavuuden että asiakaspalvelun laadun parantajana. Lisäksi tämä nähtiin etuna myös asiakkaan tuntemisen näkökulmasta: *”Yhteydenpitoa tarvitaan, jotta pankki voi tuntea asiakkaansa ja tietää, mitä hänelle kuuluu.”* Useissa vastauksissa kuitenkin korostettiin pankin proaktiivisuuden puutetta osana vuorovaikutussuhdetta. Yritysasiakkaat eivät toivoneet jatkuvia yhteydenottoja, mutta pitivät tärkeänä pankin aloitteellista yhteydenpitoa. Vastausten perusteella aloitteellisuus asiakassuhteessa kertoo siitä, että pankki välittää asiakkuudesta ja tämä puolestaan lisää sitoutumisen tunnetta asiakkaissa.

Hieman vuorovaikutuksen ja henkilökohtaisen palvelun alaluokkaa sivuten kolmanneksi alaluokaksi muodostui viestinnän ja tavoitettavuuden merkitys. Yritysasiakkaiden vastauksissa viestinnän sujuvuus ja pankin tavoitettavuus koettiin keskeisinä tekijöinä asiakaskokemuksen taustalla. Asiakkaat arvostivat saamaansa henkilökohtaista palvelua omalta yhteyshenkilöltään, mutta ongelmatilanteissa yleisen asiakaspalvelun kautta saadut kokemukset olivat vaihtelevia. Kuten tutkielmassa aiemmin esiteltiin, asiakastyytyväisyys muodostuu usein monen eri tekijän summana, joten kokemukset OP Ryhmän yleisestä asiakaspalvelusta vaikuttavat selvästi asiakastyytyväisyyteen myös yksittäisen pankin tapauksessa. Pankin toimihenkilöitä haastateltaessa selvisi, että OP Kaakkois-Suomen

yritysasiakkaiden yleinen puhelinpalvelu toteutetaan keskitetysti OP Ryhmän kautta. Asiakkaat kuvasivat, että juuri kyseiseen asiakaspalveluun on välillä vaikea saada yhteyttä ja sieltä saadut ratkaisut valitettavan usein myös vajavaisia. Ongelmatilanteissa asiakkaat kokivat tämän erityisen kuormittavana ja luottamusta vähentävänä tekijänä. Tyytyväisyyttä tavoitettavuuden ja viestinnän osalta voitaisiin vastausten perusteella monen asiakkaan mielestä parantaa sillä, että jokaisella asiakkaalla olisi omat nimetyt yhteyshenkilöt, joihin saisi olla yhteydessä myös ongelmatilanteissa.

Neljänneksi alaluokaksi yritysasiakkaiden vastausten perusteella muodostui paikallisuus, asiantuntemus ja räätälöidyt ratkaisut. Etenkin paikallisuus ja pankin asiantuntemus korostuivat vahvoina taustasyinä sitoutumiselle. Asiakkaat toivat esiin, että paikallinen pankkiasiointi helpottaa arkea, luo turvallisuuden ja henkilökohtaisemman palvelun tunnetta. Myös alueellinen paikallistuntemus nähtiin sellaisena lisäarvona, jota muut kilpailijat eivät välttämättä pysty samalla tasolla tarjoamaan. Vastauksissa mainittiin myös paikallisen päätöksenteon tärkeys ja tämä miellettiin käsitteenä myös osaksi OP Ryhmän osuustoiminnallisuutta. Paikallistuntemus tekee asiakkaiden mukaan arjesta ja yhteystyöstä luontevampaa ja sujuvampaa. Yritysasiakkaiden vastauksissa korostui myös toimialakohtaisten ja henkilökohtaisten räätälöityjen palveluiden tärkeys. Erään vastaajan sanoin: *”Pankki ymmärtää toimialamme erityispiirteet, mikä helpottaa yhteistyötä.”* Tämä viittaa siihen, että pankilla on kyky tarjota räätälöityjä ja juuri kyseisen asiakkaan tarpeita palvelevia ratkaisuja osaksi asiakkaan liiketoimintaa.

### 4.2.2 Lomakehaastattelun aineiston abstrahointi pääluokiksi

Alaluokkien muodostamisen jälkeen muodostettiin lopulliset analysoitavat pääluokat aineistojen keskeisistä löydöistä ja näiden avulla tarkasteltiin, mitkä tekijät vaikuttavat yritysasiakkaiden sitoutumiseen pankkisektorilla ja miten vuorovaikutus pankin kanssa vaikuttaa sitoutumiseen. Pääluokat ovat muodostuneet sekä teoreettisen viitekehyksen että aineistolähtöisten alaluokkien pohjalta. Näin ollen ne pohjautuvat aiempaan tutkimukseen aiheesta, mutta muodostuivat lopulliseen muotoonsa aineiston sisällön tulkinnan avulla.

Yritysasiakkaiden lomakehaastattelun lopulliset pääluokat on esitelty taulukossa 3, jossa on myös esitetty mistä alaluokasta teema on lopulta muodostunut. Tavoitteena aineiston

abstrahoinnissa pääluokiksi oli tunnistaa sekä tutkimuskysymyksiin vastaavia teoreettisia näkökulmia että antaa tilaa myös aineistosta nousseille näkökulmille.

*Taulukko 3. Lomakehaastattelun pääluokat ja alaluokat, josta pääluokat ovat abstrahoitu*

| Pääluokka | Alaluokat, joista pääluokka abstrahoitu |
|---|---|
| Luottamus osana pitkää asiakassuhdetta | • Aineisto- ja teoriapohjainen pääluokka<br>• Alaluokkana luottamus |
| Toimiva ja monipuolinen vuorovaikutus osana asiakaskokemusta | • Aineistolähtöinen- ja teoriapohjainen pääluokka<br>• Alaluokkana<br>o henkilökohtainen palvelu ja vuorovaikutus<br>o viestintä ja tavoitettavuus |
| Paikallis- ja asiakaskohtainen tuntemus asiakaslähtöisyyden perustana | • Aineistolähtöinen pääluokka<br>• Alaluokkana paikallisuus, asiakastuntemus ja räätälöidyt ratkaisut |

Ensimmäinen pääluokka, *luottamus osana pitkää asiakassuhdetta*, muodostui yhtä vahvasti sekä aineiston että teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Luottamus näyttäytyy varsin keskeisenä osana kestävää ja toimivaa asiakassuhdetta sekä teorian että yritysasiakkaiden lomakehaastattelun vastauksien pohjalta. Lomakehaastatteluun osallistuneista yhdeksästä yritysasiakkaasta kaikki kokivat luottamuksen tärkeänä osana sitoutumista ja useat korostivat luottamusta perusedellytyksenä sujuvalle yhteistyölle. Yritysasiakkaat liittivät luottamuksen käsitteen myös osaksi ennustettavuutta ja jatkuvuutta heidän ja pankin välisessä asiakassuhteessa. Pitkä asiakassuhde oli vastausten mukaan seurausta muun muassa vahvasta luottamuksen tunteesta pankkia kohtaan.

Toiseksi pääluokaksi yritysasiakkaiden lomakehaastattelun ja teorian pohjalta muodostui *toimiva ja monipuolinen vuorovaikutus osana asiakaskokemusta*. Tämä pääluokka rakentui kahden alaluokan yhdistelmänä: henkilökohtainen palvelu ja vuorovaikutus sekä viestintä ja tavoitettavuus. Lisäksi tähän pääluokkaan liittyen vuorovaikutuksen monipuolisuus ja merkitys oli vahvasti esillä myös aiemmissa tutkimuksissa. Moni aiemmasta tutkimuksesta esiin noussut aihe korostui myös tätä tutkielmaa varten haastateltujen yritysten vastauksissa. Teoreettisessa osiossa käsiteltiin toimivaa vuorovaikutusta monen eri osa-alueen yhdistelmänä ja yritysasiakkaiden vastaukset vahvistivat etenkin tätä ajatusmallia. Toimivaan vuorovaikutukseen vaikuttaa aiemman tutkimuksen ja yritysasiakkaiden vastausten perusteella varsinaisten asiakaskohtaamisten lisäksi muun muassa toimivat taustaelementit ja -prosessit, jotka ovat osana asiakaskokemusta ja sujuvaa arkea.

Vuorovaikutuksen-pääluokka käsittää myös sen, miten tärkeäksi tutkimukseen osallistuneet yritykset kokivat pankin kasvollisuuden ja henkilökohtaisen palvelun. Yritysasiakkaiden vastausten perusteella tuttu kontakti mahdollistaa nopeamman tavoitettavuuden ja näin ollen nopeamman ratkaisun mahdollisiin ongelmiin. Tavoitettavuuden ja viestinnän laadun laskun pystyi tulkita asiakkaiden vastauksista etenkin silloin, kun yhteydenottokanavat olivat epäselviä ja jonotusajat esimerkiksi pankin puhelinpalveluun liian pitkiä. Tavoitettavuus ei myöskään suoraan vaikuttanut ainoastaan käytännön ongelmanratkaisuun vaan myös arvon tunteeseen pankin asiakkaana. Asiakkaat arvostivat tavoitettavuuden ja monipuolisuuden lisäksi myös proaktiivista yhteydenpitoa ja aktiivisuutta välillä myös pankin puolelta.

Kolmas pääluokka, *paikallis- ja asiakaskohtainen tuntemus asiakaslähtöisyyden perustana,* rakentui yritysasiakkaiden lomakehaastattelun pohjalta yhdestä alaluokasta: paikallisuus, asiantuntemus ja räätälöidyt ratkaisut. Tämä pääluokka on pitkälti aineistolähtöinen, sillä etenkään paikallistuntemuksen tärkeys ei korostunut aiemmassa tutkimusmateriaalissa kovinkaan huomattavasti. Paikallistuntemuksen tärkeys näyttäytyi kuitenkin yritysasiakkaiden vastauksissa ennen kaikkea kilpailuetuna markkinoilla ja parempien palveluiden tarjoamisen mahdollistajana. Asiakkaat kokivat, että paikallistuntemusta omaava pankki pystyy tarjoamaan henkilökohtaisempaa ja asiakaslähtöisempiä ratkaisuja kilpailijoihin verrattuna. Monissa vastauksissa korostui oman alan sekä alueen asiantuntijuus sitoutumista vahvistavana tekijänä. Tämä kertoo siitä, että asiakkaat arvostavat aitoa kykyä tarjota juuri heidän liiketoiminalleensa parhaita ratkaisuja. Asiakaskohtainen tuntemus puolestaan nähtiin asiakaskokemusta parantavana tekijänä, kun yhteyshenkilö pankissa

tietää ja tuntee asiakkaansa valmiiksi. Asiakkaat näkivät tämän myös aikaa säästävänä resurssina, kun esimerkiksi ongelmatilanteen eteen tullessa ei tarvitse välttämättä avata liiketoimintaa alusta alkaen. Paikallis- ja asiakaskohtainen tuntemus mahdollistavat asiakaslähtöisen toimintatavan, joka korostui asiakkaiden vastauksissa luottamusta ja tyytyväisyyttä nostavana tekijänä.

Nämä yritysasiakkailta kerätyn aineiston ja aiemman teorian pohjalta yhdessä rakentuneet kolme pääluokkaa kuvaavat eniten toistuneita tekijöitä sekä näkökulmia yritysasiakkaiden sitoutumisen ja asiakaskokemuksen taustalla. Yhdessä nämä yritysasiakkaiden näkökulmista rakentuneet pääluokat pankin teemahaastatteluista muodostuneiden pääluokkien kanssa muodostavat vastaukset tutkielman tutkimuskysymyksiin.

## 4.3 Teemahaastatteluiden keskeisimmät löydöt

Teemahaastattelun avulla kartoitettiin näkemyksiä pankkiin sitoutumisen taustatekijöistä puolestaan pankin toimihenkilöiden näkökulmasta. Kysymykset oli jaoteltu kolmeen teemaan: yleinen pankin sitouttamisstrategia, pankin asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys sekä haasteet ja lisäarvo. Teemahaastattelun haastattelurunko (liite 2) lähetettiin haastateltaville etukäteen sähköpostitse ja varsinainen haastattelu toteutettiin etänä Teams-alustan välityksellä. Haastatteluun osallistui yhteensä viisi toimihenkilöä eri tasoisista työtehtävistä. Haastateltavia oli sekä alempia että ylempiä toimihenkilöitä. Haastateltavat on merkitty tutkielmassa kirjaimilla A-E, jotta heidän henkilöllisyytensä pysyvät salattuina. Teemahaastatteluiden analysointi seuraa lomakehaastatteluiden analysointikaavaa. Haastatteluiden analysointi aloitettiin aineiston redusoinnilla ja sitä jatkettiin muodostamalla aineistosta ensin alaluokkia ja sitten pääluokkia klusteroinnin avulla. Pääluokat muodostuivat yhdessä empiirisen aineiston ja aiemmasta tutkimusmateriaalista muodostetun teoreettisen viitekehyksen kanssa.

### 4.3.1 Teemahaastatteluiden klusteroinnissa muodostuneet alaluokat

Teemahaastatteluiden aineiston pohjalta rakentui viisi alaluokkaa, jotka ovat esitelty taulukossa 4. Taulukossa 4 on myös nähtävillä redusoituja vastauksia pankin toimihenkilöiltä alaluokkaan liittyen.

*Taulukko 4. Teemahaastatteluiden alaluokat ja redusoidut esimerkkivastaukset*

| Alaluokka | Redusoituja esimerkkivastauksia |
|---|---|
| Henkilökohtaisen yhteydenpidon merkitys | • ”Asiakkaat arvostavat sitä, että he tietävät, kuka hoitaa heidän asioitaan. Henkilökohtainen yhteydenpito on se, mikä sitouttaa asiakkaita pitkäaikaisiin suhteisiin.”<br>• ”Asiakkaat haluavat tietää, kuka heitä palvelee. Tämä luo luottamusta ja asiakas tietää, että aina voi kääntyä pankin puoleen, jos tarvitsee apua.” |
| Resurssit ja ajankäyttö | • ”Meillä on paljon asiakkaita, mutta resurssit eivät aina riitä kaikkien asiakassuhteiden hoitamiseen.”<br>• ”Ongelmana on se, etteivät resurssit riitä kaikkiin asiakassuhteisiin tasapuolisesti. Pankilla tulisi olla enemmän henkilöstöä ja aikaa yhteydenpitoon.” |
| Luottamuksen tärkeys ja sen rakentaminen | • ”Luottamus syntyy siitä, että asiakkaat tietävät saavansa rehellistä palvelua ja heidän asiansa hoidetaan sovitusti. Jos luottamus horjuu, asiakas vaihtaa helposti pankkia.”<br>• ”Luottamus rakentuu henkilökohtaisessa tuntemisessa ja ymmärtämisessä. Asiakas pitää pankkia luotettavana, kun pankki tuntee asiakkaan liiketoiminnan ja tarpeet.” |
| Asiakaspalvelun laatu, tavoitettavuus ja seuranta | • ”Tavoitettavuus on asiakaskokemus, joka vaikuttaa suoraan sitoutumiseen. Meidän täytyy varmistaa, että asiakas pystyy aina ottamaan yhteyttä ja saamaan apua silloin, kun sitä tarvitsee.”<br>• ”Asiakaspalvelun laatu ja nopea tavoitettavuus ovat avaintekijöitä asiakassuhteen ylläpidossa. Jos asiakkaat kokevat, että heidät jätetään huomiotta, sitoutuminen heikkenee.” |
| Sitouttamisen haasteet ja parannusehdotukset | • Haasteena on, että osa asiakkaista ei saa tarpeeksi huomiota. Pankilla pitäisi olla enemmän resursseja yhteydenpitoon ja sitoutumisen edistämiseen, erityisesti pienempien asiakaskuntien kanssa.”<br>• Meidän tulisi parantaa asiakaspalveluprosessia ja käyttää resursseja tehokkaammin.” |

Ensimmäinen alaluokka liittyy henkilökohtaiseen yhteydenpitoon ja sen merkitykseen pankin näkökulmasta. Se korostui jokaisen haastateltavan vastauksissa ja se nähtiin yhtenä tärkeimpänä tekijänä sitouttamisen taustalla. Haastateltava A totesi haastattelussa, että *”Henkilökohtaisen yhteydenpidon tärkeys korostuu aina. Kasvot ja se, että yhteyshenkilö on aina tiedossa, voivat olla se syy, miksi asiakas valitsee meidät.”* Tässä haastateltavan A vastauksessa korostuu selvästi myös yritysasiakkaiden näkemys henkilökohtaisesta palvelusta kilpailuetuna. Henkilökohtainen yhteydenpito nähtiin haastateltavien mielestä

kuitenkin tietoisesti valitun kilpailuedun sijasta olennaisena ja jopa itsestään selvänä osana asiakaspalvelua.

Haastateltavan C mielestä pankin asiakaslupaus ei saa jäädä vain palvelun tekniseen toteutukseen vaan se tulisi liittää osaksi henkilökohtaista palvelua, joka puolestaan vahvistaa asiakassuhdetta ja edesauttaa sen kestävyyttä. Kaikki haastateltavat pitivät henkilökohtaista yhteydenpitoa pitkän asiakassuhteen ja sitoutumisen kulmakivenä. Vastauksissa korostui myös monikanavaisen asiakastyön tärkeys, mutta sitä ei saa nähdä palveluiden henkilökohtaista hoitamista syrjäyttävänä. Henkilökohtainen asiakaspalvelu nähtiin myös vahvasti osana luottamuksen ja turvallisuuden tunteen lisäystä ja haastateltava B kommentoikin luottamuksen ja henkilökohtaisen yhteydenpidon suhdetta seuraavasti: "*Henkilökohtaisuus on todella tärkeää, vaikka asiat hoidetaan digitaalisesti. Asiakkaat arvostavat, että he tietävät, kuka heidän asioitaan hoitaa. Se luo luottamusta.”*

Toiseksi ja paljon haastatteluissa toistuneeksi alaluokaksi muodostui resurssit ja ajankäyttö. Resurssien ja ajan rajallisuus toistui jokaisessa haastattelussa ja se toimi kantavana tekijänä myös sitouttamisen haasteita arvioidessa. Haastateltavien vastauksista nousi esiin se, miten pankin toimihenkilöiden aika ja resurssit eivät yksinkertaisesti riitä samanlaiseen proaktiivisuuteen jokaisen asiakkaan kohdalla. Haastateltava E näki resurssihaasteen etenkin liikevaihdollisesti pienempien asiakkuuksien kohdalla, joilla palveluiden tarpeet ovat esimerkiksi pienempiä ja näin ollen yhteydenpito myös asiakkaan puolelta mahdollisesti vähäisempää. Isommissa asiakkuuksissa yhteydenpito palveluiden määrän vuoksi saattaa olla tiheämpää. Muut haastateltavat toivat myös esiin sitä, miten tärkeää olisi, että kaikille asiakkuuksille olisi enemmän aikaa. Haastateltava C nosti esiin tärkeän pointin: *”Pienempien asiakkaiden tarve henkilökohtaiselle yhteydenpidolle voi olla yhtä suuri kuin suurtenkin asiakkaiden.”* Resurssien käytöstä keskusteltaessa haastatteluissa ei kuitenkaan noussut esiin suoranaista ratkaisua ongelmalle. Tämä on kuitenkin haastateltavien mukaan sellainen seikka, johon on jo nyt pyritty tekemään paljon parannuksia asiakasmäärien kasvun myötä palkkaamalla esimerkiksi lisää henkilöstöä.

Kolmas muodostunut alaluokka liittyy luottamuksen tärkeyteen ja sen rakentamiseen. Kuten aiemmasta tutkimusmateriaalista ja yritysasiakkaiden lomakehaastattelusta jo selvisi, on luottamus kantava tekijä pankin ja yritysasiakkaiden välisessä suhteessa. Haastateltava E toi vastauksissaan esiin luottamuksen rakentamisen monivaiheisen prosessin, jonka taustalla on ennen kaikkea läpinäkyvyys ja asiakaslähtöisyys: *”On tärkeää, että asiakas tietää mitä*

*teemme. Meidän täytyy olla avoimia ja rehellisiä."* Haastateltava D koki luottamuksen rakentuvan molemmin puolisen tuntemisen kautta ja haastateltava C puolestaan korosti sitä, miten tärkeää on, että asiakas voi luottaa asioiden hoitumiseen. Haastateltava A painotti myös luottamuksen tärkeyttä ja kuvasi sen rakentumista seuraavasti: *"Luottamus rakentuu, kun asiakas tietää, että hänen asiansa hoidetaan sovitusti ja hän saa meiltä rehellistä palvelua."* Poikkeuksetta jokainen haasteltava toimihenkilö koki, että luottamus on kaiken keskiössä pitkässä ja toimivassa asiakassuhteessa ja koki tämän olevan myös pitkäaikainen prosessi.

Neljäs alaluokka käsittää asiakaspalvelun laadun, tavoitettavuuden ja seurannan. Haastatteluissa tuotiin esiin monikanavaisen asiakaspalvelun tärkeys ja pankin halu olla helposti asiakkaidensa tavoitettavissa. Hyvä asiakaspalvelu ja tavoitettavuus nähtiin tärkeänä tekijänä pitkäaikaisen asiakassuhteen taustalla. Haastateltava A oli haastattelussa sitä mieltä, että pankin pitäisi pystyä tarjoamaan asiakkaalle suorat yhteystiedot ja nopea asiakaspalvelu. Muut haastateltavat olivat poikkeuksetta samaa mieltä. Haastateltava D painotti, että tavoitettavuus ei yksin ole riittävä tekijä laadukkaan asiakaspalvelun tarjoamiseksi: *"Asiakaspalvelun ei tulisi olla yksin reaktiivista, vaan pankin tulisi pyrkiä ennakoimaan asiakkaidensa tarpeet ja olla aktiivinen yhteydenpidossa. Tämä vahvistaa sitoutumista pankkiin."* Haastateltava B näki tavoitettavuuden ja proaktiivisen otteen rajoitteena juuri resurssit. Haastateltava E toi esiin myös kehitystoiveen yhteydenpitoa seuraavan järjestelmän käyttöön. Asiakassegmentin pienemmässä päässä olevat asiakkaat jäävät proaktiivisesti usein kontaktoimatta, jossa haastateltava E näki suuren kehityksen paikan.

Viides ja viimeinen teemahaastatteluista muodostunut alaluokka käsittää sitouttamisen haasteet ja mahdolliset parannusehdotukset. Sitouttamista pidetään asiakashallinnan näkökulmasta keskeisenä elementtinä ja siihen liittyen haastatteluissa tuli ilmi useita parannusehdotuksia. Haastateltava B toi resurssien rajallisuuden osaksi myös sitouttamisen haasteita: *"Tavoitettavuuden parantaminen on ollut haasteellista ajankäytön vuoksi. Meillä on paljon asiakkaita ja välillä tuntuu, että yhteydenpito jää vähemmälle."* Myös haastateltava C kokee, että pankilla olisi mahdollisuus parantaa sitoutumista resursoimalla enemmän aikaa asiakkaiden kontaktointiin. Tämä voisi haastateltavan C mukaan johtaa ennakoivampaan palvelutapaan. Haastateltavat D ja E korostavat asiakassegmentin pienemmän pään jäävän usein proaktiivisesti kontaktoimatta, joka voi johtaa heidän

siirtymiseensä kilpailijalle. Haastateltava E myös näkee, että pankin asiakaspalveluprosesseissa olisi tehostamisen varaa varsinaisen seurannan lisäksi. Haastatteluista käy kokonaisvaltaisesti ilmi, että pankki kohtaa sitouttamiseen liittyviä haasteita päivittäin ja näihin haasteisiin pyritään kiinnittämään huomiota. Tehokkaampi resurssien kohdistaminen, asiakaspalveluprosessien tehostaminen ja seurannan kehittäminen ovat keskiössä vastausten perusteella asiakkaiden sitouttamisen parantamiseksi.

### 4.3.2 Teemahaastatteluiden aineiston abstrahointi pääluokiksi

Taulukossa 5 on esitetty teemahaastatteluiden aineiston ja teoreettisen taustan perusteella muodostuneet pääluokat. Pääluokat ovat abstrahoitu teoreettisen viitekehyksen ja pankin toimihenkilöiltä peräisin olevan empiirisen aineiston pohjalta.

*Taulukko 5. Teemahaastattelun pääluokat ja alaluokat, joista pääluokat ovat abstrahoitu*

| Pääluokka | Alaluokat, josta pääluokka abstrahoitu |
|---|---|
| Asiakassuhteen toimivan vuorovaikutuksen edellytykset | • Aineisto- ja teoriapohjainen pääluokka<br>• Alaluokkina:<br>o henkilökohtaisen yhteydenpidon merkitys<br>o asiakaspalvelun laatu, tavoitettavuus ja seuranta |
| Luottamus ja sen rakentuminen | • Aineistolähtöinen- ja teoriapohjainen pääluokka<br>• Alaluokkana luottamuksen tärkeys ja sen rakentaminen |
| Haasteet asiakkaiden sitouttamisen prosesseissa ja niiden parannuskeinot | • Aineistolähtöinen pääluokka<br>• Alaluokkina:<br>o resurssit ja ajankäyttö<br>o sitouttamisen haasteet ja parannusehdotukset |

Ensimmäinen muodostunut pääluokka, *asiakassuhteen toimivan vuorovaikutuksen edellytykset*, on kahden alaluokan ja aiemman teoriapohjan yhdistelmä. Tämä toimivan asiakassuhteen vuorovaikutukseen perustuva pääluokka käsittää aiemmin esitellyn henkilökohtaisen yhteydenpidon merkityksen yhdessä asiakaspalvelun laadun ja tavoitettavuuden kanssa. Toimiva asiakassuhde luo perustan vankalle asiakassuhteelle ja toimiva asiakassuhde vaatii monikanavaista vuorovaikutusta. Haastateltavat kokivat säännöllisen ja henkilökohtaisen yhteydenpidon keskeisenä osana asiakaslähtöistä toimintaa ja edelleen toimivaa vuorovaikutusta asiakkaiden kanssa. Haastateltava C totesi, että henkilökohtaisen yhteydenpidon lisäksi laajempi tavoitettavuus on iso osa asiakaskokemusta: *”Tavoitettavuus on asiakkaan kokemus ja se riippuu pitkälti siitä, kuinka helposti he voivat ottaa meihin yhteyttä.”* Tämä korostaa monikanavaisen asiakaspalvelun tärkeyttä, sillä asiakkaalla on mahdollisuus toimivaan vuorovaikutukseen myös henkilökohtaisten tapaamisten lisäksi.

Toinen pääluokka on muodostunut yhden alaluokan ja aiempien tutkimuksien tulosten perusteella. Toinen pääluokka on *luottamus ja sen rakentuminen*. Luottamuksen tärkeys nähtiin asiakassuhteen peruspilarina ja sen rakentuminen nähtiin pitkäaikaisen asiakassuhteen edellytyksenä. Luottamuksen rakentuminen korostui pitkänä ja monivaiheisena prosessina, jossa haastateltava A näki tärkeänä taustatekijänä sen, miten pankki pystyy pitämään kiinni sovituista lupauksista. Luottamusprosessin rakentuminen perustuu haastateltavien mukaan avoimuuteen, rehellisyyteen ja hyvään asiakaspalveluun.

Kolmas pääluokka on puhtaasti aineistolähtöinen, sillä aiempia haasteita yritysasiakkaiden sitoutumisessa käsiteltiin suhteellisen vähän aiemmassa tutkimusmateriaalissa. Kolmas pääluokka on *haasteet asiakkaiden sitouttamisen prosesseissa ja niiden parannuskeinot*. Sitouttaminen nähtiin kaikkien haastateltavien mukaan kuitenkin jatkuvana haasteena etenkin resurssien rajallisuuden vuoksi. Resurssien rajallisuus johtaa haastateltavien mukaan siihen, ettei kaikkia yritysasiakkaita ehditä kontaktoida tarvittavan usein. Tästä on kuitenkin tärkeä erottaa ne tapaukset, jolloin asiakas on itse yhteydessä pankkiin, jolloin palvelua on totta kai tarjolla. Resurssien rajallisuus liittyy enemmän pankin proaktiivisen yhteydenpidon puoleen. Haastateltava A näki vaikeuden keskittyä etenkin asiakassegmentin pienemmän pään asiakkaisiin resurssipulan vuoksi, jota komppasi myös haastateltavat C, D ja E. Haastateltava E ja C koki, että pankki voisi kokonaisuudessaan mahdollisesti tehostaa osaa prosesseistaan, jotta aikaa vapautuisi asiakkaiden henkilökohtaiselle yhteydenpidolle enemmän.

# 5 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tämän tutkielman tarkoituksena oli löytää ne tekijät, jotka ovat keskeisessä osassa yritysasiakkaiden sitoutumisessa pankkiin sekä selvittää, miten asiakassuhteen vuorovaikutus vaikuttaa tähän ja mitä sitouttamista edistäviä keinoja pankilla on. Tässä luvussa empiirisen osuuden löydöksiä verrataan paitsi toisiinsa, myös aiempiin tutkimuksiin ja vastataan näin tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymysten vastausta seuraa työn johtopäätökset, jonka jälkeen tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta ja käsitellään mahdollisia jatkotutkimuksia.

## 5.1 Tutkimuksen tulokset ja tutkimuskysymysten vastaukset

Tutkielmaa varten kerättyä aineistoa yhdessä teorian kanssa hyödyntäen siirrytään vastaamaan tutkielman alussa asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Vastaaminen aloitetaan kahdesta alakysymyksestä, sillä niiden vastaukset tukevat myös tutkielman pääkysymykseen vastaamista.

*Miten pankin ja yritysasiakkaan välinen vuorovaikutus vaikuttaa sitoutumiseen asiakassuhteessa?*

Sekä yritysasiakkaiden että pankin toimihenkilöiltä kerätyn aineiston pohjalta on yksinkertaista todeta, että vuorovaikutus on keskeinen osa asiakkaiden sitoutumista. Toimiva vuorovaikutus vaikuttaa suoraan myös muihin sitoutumisen taustatekijöihin, sillä sekä yritysasiakkaat, että pankin toimihenkilöt olivat sitä mieltä, että toimiva vuorovaikutus vaikuttaa myös suoranaisesti asiakastyytyväisyyteen sekä luottamuksen rakentumiseen. Etenkin positiivinen asiakaskokemus oli suorassa yhteydessä vuorovaikutuksen kanssa. Myös Guon, Hollandin ja Kreanderin (2014) mukaan yritysasiakkaat kokevat

vuorovaikutuksen keskeisenä osana sitoutumista, sillä sen avulla pystytään saavuttamaan muun muassa molemminpuolinen luottamus asiakassuhteessa. Guercini et al. (2014) korosti puolestaan henkilökohtaisen vuorovaikutuksen tärkeyttä asiakassuhteessa asiakkaiden sitoutumisen kasvattamiseksi ja nimetty yhteyshenkilö oli tässä keskeisessä osassa. Yritysasiakkaiden haastatteluissa korostui myös tämä oman yhteyshenkilön tärkeys toimivan vuorovaikutuksen varmistamiseksi pankin kanssa. Asiakassegmentistä riippuen osalle asiakkaista nimetty yhteyshenkilö lisäsi asiakkaiden mukaan myös arvontunnetta ja sujuvoitti pankin kanssa tapahtuvaa yhteistyötä. Ne asiakkaat puolestaan, joilla yhteyshenkilöä ei ollut, kokivat vuorovaikutuksen pankin kanssa ajoittain hankalaksi.

Proaktiivinen yhteydenpito pankin puolelta muodostui myös keskeiseksi elementiksi sekä yritysasiakkaiden että pankin toimihenkilöiden haastatteluista. Proaktiivinen yhteydenpito nähtiin pankin puolelta tärkeänä osana ennakointia ja yritysasiakkaat yhdistivät tämän puolestaan lisäarvoksi, jota pankin on mahdollista tuottaa. Vesalaisen (2006) mukaan toimivalla vuorovaikutuksella on mahdollista vaikuttaa asiakkaan tuntemaan arvostukseen ja tämän arvontunteen myötä asiakassuhteen jatkuvuus on todennäköisempää. Näin ollen myös proaktiivinen yhteydenpito pankin puolelta on osa sitouttamista kasvattavaa vuorovaikutusta.

Proaktiivisen yhteydenpidon ja henkilökohtaisen asioinnin lisäksi yksilölliset tarpeet ja niiden huomiointi on toimivan vuorovaikutussuhteen ansiota. Pankin toimihenkilöistä osa korosti vuorovaikutuksen mahdollistavan molemminpuolista tuntemista asiakkaan ja pankin välillä. Tämän avulla on todennäköisempää pystyä tuottamaan räätälöidyt ja yksilölliset ratkaisut asiakkaan liiketoiminnan tueksi, joka edelleen lisää asiakkaiden sitoutumista. Myös Dimitriadis (2011) mukaan toimiva vuorovaikutus asiakkaan ja pankin välillä mahdollistaakin juuri asiakaslähtöisten toimintatapojen kehittämistä, joka puolestaan edelleen lisää pitkiä asiakassuhteita ja asiakastyytyväisyyttä.

Vuorovaikutuksessa nähtiin myös kompastuskiviä haastatteluiden pohjalta. Toimivan vuorovaikutuksen kompastuskivinä nähtiin yritysasiakkaiden puolelta ajoittain epäselvät viestintäkanavat ja pankin puolelta puolestaan resurssien rajallisuus. Epäselvät viestintäkanavat korostuivat etenkin siinä osassa asiakassegmenttiä, joilla ei ollut omaa nimettyä yhteyshenkilöä pankissa. Epäonnistuneiden vuorovaikutustilanteiden johdosta asiakassuhteen laatu nähtiin yritysasiakkaiden puolelta kärsivän nopeasti, sillä toimivan asiakassuhteen ja luottamuksen rakentuminen vaatii aikaa. Näin ollen on tärkeä muistaa,

ettei vuorovaikutus koostu vain teknisestä viestinnästä, vaan siihen liittyy myös aito kohtaaminen ihmisten välillä ja kyky kuunnella toisia. Hansemarkin ja Albinssonin (2004) mukaan näistä elementeistä rakentuu pysyvä asiakassuhde.

*Mitä keinoja pankki käyttää edistääkseen yritysasiakkaiden sitoutumista?*

Pankin toimihenkilöiden haastatteluista selvisi, että pankilla on monia keinoja, jota se pyrkii hyödyntämään pitkiä asiakassuhteita edistääkseen. Yksi tällainen keino on toimivaa vuorovaikutustakin lisäävä yhteyshenkilön nimeäminen. Nimetty yhteyshenkilö tietää ja tuntee omat asiakkaansa ja näin ollen pystyy tarjoamaan asiakkailleen mahdollisimman hyvän asiakaskokemuksen ja juuri asiakkaan liiketoiminnalle sopivia ratkaisuja. Pankin toimihenkilöitä haastateltaessa kuitenkin selvisi, että yhteyshenkilöitä nimetään asiakassegmentin mukaan vain osalle asiakkaista, mutta kaikkien toimihenkilöiden suorat yhteystiedot ovat kaikkien saatavissa. Tämä tuo pankin toimihenkilöiden mukaan pankkia lähemmäs kaikkia asiakkaitaan ja näin pyritään varmistamaan hyvä tavoitettavuus. Tämä kyky tarjota asiakkaille henkilökohtaisempaa palvelua, nähtiin myös yritysasiakkaiden vastauksissa kilpailuetuna. Leverinin ja Liljanderin (2006) mukaan asiakkaan tunteminen ja henkilökohtaisen palvelun tarjoaminen nähdäänkin keskeisinä sitouttamiskeinoina etenkin B2B-markkinoilla. Henkilökohtaisemman palvelun ja asiakastuntemuksen lisäksi pankki pyrkii keskittymään myös oman alueensa paikallistuntemukseen, jonka yritysasiakkaat näkivät myös suurena kilpailuetuna muihin toimijoihin nähden. Tämä alueellinen tuntemus lisäsi asiakkaiden kokemusta siitä, että pankki ymmärtää todella heidän liiketoimintaansa ja pystyy näin ollen tukemaan sitä paremmin. Myös luottamuksen rakentamiseen vaikuttaa olennaisesti pankin kyky ymmärtää asiakkaidensa toimintaympäristö (Kazlauskienė & Bartuševičienė 2013).

Luottamuksen rakentaminen muun muassa henkilökohtaisemman palvelun kautta nähtiin myös yhtenä sitouttamisen keinona pankin puolelta. Pankin toimihenkilöt korostivat luottamuksen tärkeyttä asiakassuhteessa ja näkivät sen ydinosana sitouttamista. Luottamusta pankki pyrkii kasvattamaan toimihenkilöiden mukaan avoimella ja läpinäkyvällä toiminnalla, sekä olemalla sanojensa mittainen että täyttämällä antamansa lupaukset. Ganguli ja Roy (2011) ovat sitä mieltä, että luottamus on sitoutumisen esivaihe

ja sen puuttuminen voi jopa estää vahvan asiakassuhteen syntymisen. Näin ollen asiakkaan kokema luottamus vaikuttaa merkittävästi halukkuuteen jatkaa asiakassuhdetta. Myös Guo, Holland ja Kreander (2014) näkivät luottamuksen avainasemassa pitkäkestoista asiakassuhdetta.

Muita keinoja asiakkaiden sitouttamiseksi oli proaktiivinen yhteydenpito, sekä monikanavainen palvelumalli. Myös OP Ryhmän strategia nähtiin ohjaavana elementtinä sitouttamisen taustalla. Proaktiivista yhteydenpitoa pyritään järjestämään etenkin asiakassegmentin suuremmassa päässä ja yritysasiakkaiden haastattelun pohjalta tämä nähtiin luottamusta ja sitouttamista vahvistavana toimintana. Proaktiivisen yhteydenpidon haasteeksi kuitenkin nousi jokaisen toimihenkilön mukaan resurssien vähyys ja tähän pyritään etsimään jatkossa parempia ratkaisuja prosesseja tehostamalla. Monikanavainen palvelumalli mahdollistaa puolestaan asiakkaalle monia eri reittejä olla pankkiin yhteydessä ja tämä nähtiin etenkin pankin puolelta positiivisena tekijänä. Myös Guo, Holland ja Kreander (2014) toteavat, että monikanavainen palvelu lisää palveluiden joustavuutta ja tavoitettavuutta, joka edesauttaa positiivisen asiakaskokemuksen syntymistä ja edelleen sitoutumista. Osa yritysasiakkaista kuitenkin koki monikanavaisen palvelumallin huonona asiana ja yhteydenottokanavat epäselvinä. Radnorin ja Johnstonin (2013) mukaan prosessien sujuvuus ja asiakkaan kannalta helppokäyttöiset palvelut ovat avainasemassa asiakastyytyväisyyttä ja siten sitoutumista. Lambert (2010) korostaa myös, että asiakastyytyväisyys ei ole vain yksittäisten kontaktien summa, vaan kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen tulos, joten näin ollen toimiviin prosesseihin on ehdottoman tärkeä kiinnittää huomiota.

Kokonaisuudessaan OP Kaakkois-Suomen yrityspankin sitouttamisen keinojen taustalla toimii OP Ryhmän arvot. OP Ryhmän arvot ohjaavat toimintaa synnyttäen pitkäjänteisiä kumppanuussuhteita asiakkaiden kanssa ja arvopohjana toimii ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. Nämä nähtiin olennaisena osana sitouttamisen konkreettista toimeenpanoa myös pankin toimihenkilöiden vastauksissa.

Näiden alatutkimuskysymysten vastausten avulla voidaan siirtyä vastaamaan tämän kandidaatintutkielman päätutkimuskysymykseen:

*Mitkä tekijät vaikuttavat yritysasiakkaan sitoutumiseen pankkiin?*

Yritysasiakkaan sitoutumiseen tiettyyn pankkiin vaikuttaa monet myös keskenään vuorovaikuttavat tekijät. Keskeisimpiä tekijöitä sekä aiemman tutkimuksen että kerätyn empiirisen aineiston pohjalta ovat luottamus, toimiva vuorovaikutus, henkilökohtainen asiakaspalvelu ja paikallistuntemus sekä asiakastyytyväisyys.

Luottamus nähtiin sekä aiemmassa tutkimuksessa, yritysasiakkaiden että pankin toimihenkilöiden vastauksissa keskeisimpänä elementtinä sitoutumisen taustalla. Yritysasiakkaat näkivät, että pankin kuuluu olla luotettava liiketoiminnan kumppani ja pankin toimihenkilöt puolestaan keskittyvät jokapäiväisessä arjessa täyttämään nämä odotukset läpinäkyvällä ja avoimella toiminnalla. Luottamus toimii asiakassuhteen sitoutumisen mahdollistajana ja sen jatkuvuuden edellytyksenä (Guo, Holland & Kreander 2014). Vesalaisen (2006) mukaan luottamus rakentuu saavutettavuudesta, vastavuoroisuudesta, ammattitaidosta ja osaltaan myös ennakoitavuudesta. Näihin tekijöihin pankin toimihenkilöt pyrkivät haastatteluiden pohjalta juuri keskittymäänkin. Saavutettavuutta lisätään yhteyshenkilöiden ja suorien yhteystietojen avulla, vastavuoroisuutta nähdään proaktiivisessa yhteydenpidossa ja läpinäkyvä toiminta mahdollistaa ennakoitavuutta. Luottamukseen nähtiin yritysasiakkaiden haastatteluiden perusteella vaikuttavan muun muassa juuri toimiva vuorovaikutus, asiakastyytyväisyys ja henkilökohtainen yhteydenpito.

Toimiva vuorovaikutus ja tavoitettavuus koettiin yritysasiakkaiden sitoutumisen taustalla tärkeinä tekijöinä. Toimiva vuorovaikutus koettiin toteutuvan etenkin oman henkilökohtaisen yhteyshenkilön omaavilla asiakkailla ja suorat yhteystiedot toimihenkilöille mahdollistivat henkilökohtaista palvelua myös muille. Tavoitettavuus koettiin yritysasiakkaiden vastauksissa keskeisenä elementtinä asiakastyytyväisyydelle ja pankin toimihenkilöiden vastauksissa korostui myös sen varmistamisen tärkeys. Asiakaskokemus koettiin rakentuvan pääasiassa vuorovaikutuksen pohjalta ja näin ollen vuorovaikutus on myös yhdistävän tekijän lisäksi myös itsenäinen tekijä sitoutumisen taustalla. Vuorovaikutuksen muoto ja laatu lisäävät asiakkaan kokemaa arvoa (Guercini et al. 2014; Vesalainen 2006). Ja kun asiakas kokee olevansa arvokas, tulevansa kuulluksi ja

huomioiduksi, sitoutuminen vahvistuu (Dimitriadis 2011). Yritysasiakkaiden mukaan toimiva vuorovaikutus ja tavoitettavuus luovat myös turvallisuuden tunnetta ongelmanratkaisu tilanteissa. Toimivan vuorovaikutuksen pohjalta myös asiakkaan ja pankin välisen suhteen nähtiin tiivistyvän ja etenkin pankin näkökulmasta tarjoavan parempaa molemminpuolista tunnettavuutta. Tämän tuntemisen ansiosta pankin on mahdollista tarjota räätälöityjä ja juuri kyseisen asiakkaan liiketoimintaa tukevia ratkaisuja, joka nähtiin yritysasiakkaiden vastauksissa myös keskeisenä tekijänä sitoutumiselle. Myös Leverin ja Liljander (2006) korostavat henkilökohtaisen palvelun ja asiakastuntemisen tärkeyttä yritysten välisessä asiakassuhteessa.

Asiakastuntemisen lisäksi myös paikallistuntemus muodostui keskeiseksi tekijäksi sitoutumisen taustalla. Yritysasiakkaat näkivät tämän eritoten kilpailuetuna muihin palveluntarjoajiin nähden. Paikallistuntemuksen ansiosta yritysasiakkaat saivat paremmin liiketoimintaansa tukevia ratkaisuja, sillä pankki ymmärtää muun muassa alueelliset haasteet ulkopuolisia pankkeja paremmin. Tämä näkökulma ei korostunut aiemmassa tutkimusmateriaalissa yhtä voimakkaasti, mutta se tukee asiakaslähtöistä toimintatapaa myös asiakastuntemisen osalta.

Toimiva vuorovaikutus, luottamus sekä asiakas – ja paikallistuntemus yhdessä vaikuttavat palvelun laatuun ja asiakastyytyväisyyteen. Asiakastyytyväisyys on siis monen osa-alueen kokonaisuus ja vaikuttaa suoraan asiakkaan haluun jatkaa asiakassuhdetta. Lambert (2010) mukaan asiakaskokemus ja tyytyväisyys ei koostu vaan yksittäisestä tekijästä vaan esimerkiksi myös palveluntarjoajan teknologian toimivuus on osa asiakaskokemusta yhtä lailla toimivan vuorovaikutuksen kanssa. Näin ollen pankin asiakaslähtöiset toimintatavat kaikessa tekemisessä korostuvat. Pankin näkökulmasta sitouttamista pyritään toteuttamaan jatkuvassa päivittäisessä arjessa eri keinoin, jotka pohjautuvat suoraan sen omaan arvopohjaan. Tämä näkyy sen toimintavavoissa ja kun asiakkaat kokevat, että nämä toimintatavat vastaavat heidän arvojaan ja tarpeitaan, he ovat todennäköisemmin lojaaleja ja sitoutuneita (Ståhle & Laento 2000).

## 5.2 Johtopäätökset

Yhdessä aiemman tutkimuksen ja haastatteluaineiston perusteella voidaan todeta, että yritysasiakkaiden sitoutumien pankkisektorilla on monialainen ilmiö ja monen eri tekijän summa. Kasvaneessa kilpailuympäristössä yritysasiakkaiden sitoutuminen pankille tuo kiistatonta lisäarvoa ja pankin tuleekin omalla toiminnallaan ottaa tämä huomioon. Haastatteluaineistojen perusteella selviää, että OP Kaakkois-Suomen yrityspankilla on monia sitoutumisen kannalta tärkeitä kilpailuetuja markkinoita tarkasteltaessa ja sitouttaminen on osa pankin jokapäiväistä arkea. Yritysasiakkaiden kokemukset sitoutumisesta perustuvat hyvin vahvasti tehtävissä oleviin asioihin ja sellaisiin tekijöihin, jota on mahdollista myös kehittää, kunhan ne ensin tulevat tiedostetuksi.

Yritysasiakkaiden haastatteluiden pohjalta sitoutuminen nähtiin positiivisena ja tietynlaisia etuja tarjoavana tekijänä, mutta toisaalta myös todella hauraana ja reaktioherkkänä asiakassuhteen elementtinä. Myös pankin toimihenkilöt tiedostivat sen haurauden ja moniulotteisuuden omissa prosesseissaan. Näin ollen sekä aineiston että aiemman tutkimuksen pohjalta on turvallista todeta, että sitoutumisen taustatekijät tiedostetaan asiakassuhteen molemmilla puolilla pitkälti samanlaisina, ja tämä varmasti osaltaan helpottaa pankin sitouttamisen keinojen kehittämistä.

## 5.3 Tutkimuksen rajoitukset ja luotettavuus sekä jatkotutkimusaiheet

Tutkimukseen kerätty empiirinen aineisto on peräisin yksin yhden pankin asiakkailta ja toimihenkilöiltä, joten otoskoko on suhteellisen pieni. Näin ollen tutkimuksen tuloksia on myös kannattamaton yleistää koskevaksi koko toimialaa, ja tulokset ovatkin näin ollen enemmän suuntaa antavia. Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei myöskään ole yksittäistä ja yhtä selkeää tapaa. Luotettavuuden arviointi perustuu hyvin pitkälle tutkijan omaan käsitykseen (Tuomi & Sarajärvi 2018). Luotettavuutta kuitenkin pyrittiin lisäämään haastattelemassa asiakassuhteen molempia osapuolia, pankkia ja yritysasiakkaita, vain toisen osapuolen sijaan. Näiden kerättyjen haastatteluaineistojen osittainen yhtenäisyys toi aiheen ympärille lisää ulottuvuutta ja luotettavuutta. Tämä

tutkielma kuitenkin tarjoaa näistä sekoista huolimatta monipuolista pohjaa monenlaisilla jatkotutkimuksille.

Jatkotutkimuksen aiheita pankkisektorilla ilmenevään yritysasiakkaiden sitoutumiseen on lukuisia. Aihe oli ennestään myös etenkin Suomessa vähän tutkittu, joten liki kaikenlainen tutkimus aiheen tiimoilta on tervetullutta. Tulevaisuudessa jatkotutkimusaiheena voitaisiin keskittyä esimerkiksi pankin kohtaamiin haasteisiin sitouttamisen keinoissa. Tämä muodostui kattavaksi aiheeksi pankin toimihenkilöitä haastateltaessa, joten tästä näkökulmasta olisi varmasti empiiristä aineistoa saatavilla. Lisäksi keskittyminen tarkemmin sitoutumisen eri tasoihin taustatekijöiden sijaan olisi tutkimusaiheena sellainen, johon puolestaan löytyisi teoriapohjaista materiaalia enemmän. Otantaa voisi myös tarvittaessa kasvattaa, joka tarjoaisi laajempaa toimialakohtaista näkemystä.

# Lähteet

Akhilesh, K. B. (2017) Co-creation and learning: Concepts and cases. New Delhi: Springer India.

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.

De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., & Iacobucci, D. (2001) Investments in consumer relationships: A cross-country and cross-industry exploration. Journal of Marketing, 65(4), 33–50.

Dimitriadis, S. (2011) Customers' relationship expectations and costs as segmentation variables: Preliminary evidence from banking. The Journal of Services Marketing, 25(4), 294–308.

Ganguli, S. & Roy, S. K. (2011) Generic technology-based service quality dimensions in banking: Impact on customer satisfaction and loyalty. International Journal of Bank Marketing, 29(2), 168–189.

Guercini, S., La Rocca, A., Runfola, A. & Snehota, I. (2014) Interaction behaviors in business relationships and heuristics: Issues for management and research agenda. Industrial Marketing Management, 43(6), 929–937.

Gummesson, E. (2017) From relationship marketing to total relationship marketing and beyond. The Journal of Services Marketing, 31(1), 16–19.

Guo, Y., Holland, J., & Kreander, N. (2014) An exploration of the value creation process in bank-corporate communications. Journal of Communication Management, 18(3), 254–270.

Gustafsson, A., Johnson, M. D. & Roos, I. (2005) The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention. Journal of Marketing, 69(4), 210–218.

Hansemark, O. C. & Albinsson, M. (2004) Customer satisfaction and retention: The experiences of individual employees. Managing Service Quality, 14(1), 40–57.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Houman Andersen, P. (2001) Relationship development and marketing communication: An integrative model. Journal of Business & Industrial Marketing, 16(3), 167–183.

Håkansson, H. & Ford, D. (2002) How should companies interact in business networks? Journal of Business Research, 55(2), 133–139.

Johnson, M. D. & Fornell, C. (1991) Expectations, perceived performance, and customer satisfaction for a complex service: The case of bank loans. Advances in Consumer Research, 18, 657–662.

Kazlauskienė, E. & Bartuševičienė, I. (2013) Trust dimensions in the business relationship. Intelektinė Ekonomika, 7(4), 497–509.

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.

Lambert, D. M. (2010) Customer relationship management as a business process. Journal of Business & Industrial Marketing, 25(1), 4–17.

Leverin, A. & Liljander, V. (2006) Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty? International Journal of Bank Marketing, 24(4), 232–251.

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.

OP Ryhmä. (2024) Kaakkois-Suomen Osuuspankki – Toimintakertomus ja tilinpäätös 2024. Saatavilla: https://www.op.fi/documents/4543804/4617846/Kaakkois-Suomen+Osuuspankki+Toimintakertomus+ja+tilinp%C3%A4%C3%A4t%C3%B6s+2024.pdf [Viitattu 12.4.2025].

OP Ryhmä. (2025) Liiketoiminta-alueet. Saatavilla: https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/liiketoiminta-alueet [Viitattu 12.4.2025].

OP Ryhmä. (2025a) Strategia. Saatavilla: https://www.op.fi/op-ryhma/tietoa-ryhmasta/op-lyhyesti/strategia [Viitattu 12.4.2025].

Petersen, M. A. & Rajan, R. G. (1995) The effect of credit market competition on lending relationships. The Quarterly Journal of Economics, 110(2), 407–443.

Radnor, Z. & Johnston, R. (2013) Lean in UK Government: Internal efficiency or customer service? Production Planning & Control, 24(10–11), 903–915.

Sahay, B.S. (2003) Understanding trust in supply chain relationships. Industrial Management & Data Systems, 103, 8, 553–563.

Ståhle, P. & Laento, K. (2000) Strateginen kumppanuus: Avain uudistumiskykyyn ja ylivoimaan. Helsinki: WSOY.

Tejpal, G., Garg, R. K. & Sachdeva, A. (2013) Trust among supply chain partners: A review. Measuring Business Excellence, 17(1), 51–71.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Vesalainen, J. (2006) Kaupankäynnistä kumppanuuteen: Yritystenvälisten suhteiden elementit, analysointi ja kehittäminen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova.

Vilkka, H. (2021) Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Liite 1. Teemahaastattelun haastattelurunko.

**Yleinen pankin sitouttamisstrategia:**

Koetko, että asiakkaiden sitouttaminen osa OP Kaakkois-Suomen yrityspankin strategiaa?

Mitä konkreettisia toimenpiteitä pankki toteuttaa tai toteutat itse työssäsi yritysasiakkuuksien sitouttamiseksi?

Miten pankki mittaa ja seuraa yritysasiakkaiden sitoutumista?

**Pankin asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys:**

Miten pyrit huomioimaan asiakkaiden yksilölliset tarpeet?

Miten näet henkilökohtaisen yhteydenpidon tärkeyden osana pankin toimintatapoja asiakassuhteiden ylläpidossa?

Miten koet, että pankki pyrkii luomaan ja ylläpitämään luottamusta yritysasiakkaidensa kanssa?

Miten koet, että tavoitettavuus ja hyvä laatu asiakaspalvelussa pyritään varmistamaan?

**Haasteet ja lisäarvo:**

Mitkä ovat suurimmat haasteet, joita pankki kohtaa yritysasiakkaiden sitouttamisessa?

Mitä parannuksia pankki voisi tehdä, jotta yritysasiakkaiden sitouttaminen olisi tehokkaampaa?

Mitä lisäarvoa sitoutuneet asiakkaat tuovat pankille?

Liite 2. Lomakehaastattelun haastattelurunko.

**Peruskysymykset:**

Oletko OP Kaakkois-Suomen yrityspankin asiakas?

Mikä on yrityksenne vuosiliikevaihto?

Mikä on yrityksenne oikeudellinen muoto?

Miten pitkään yrityksenne on ollut asiakas OP:n yrityspankissa?

**Asiakassuhteen vuorovaikutus ja luotettavuus:**

Kuinka tyytyväinen olet pankin tavoitettavuuteen (esim. puhelimitse, sähköpostilla tai muilla kanavilla)?

Kuinka tyytyväinen olet pankin asiakaspalvelun laatuun (esim. ystävällisyys, asiantuntevuus, ratkaisut)?

Mitkä asiat luovat luottamuksen tunnetta asiakassuhteessa pankin kanssa?

Miten tärkeää yrityksellesi on pankin luottamuksellisuus osana asiakassuhdetta?

Kuinka tärkeänä koet henkilökohtaisen yhteydenpidon pankin kanssa asiakassuhteen kannalta?

Miten usein koet tarvetta henkilökohtaiselle yhteydenpidolle pankin kanssa?

Mitä kanavaa pitkin yhteydenpidon tulisi mieluiten tapahtua?

Onko jotain, mitä pankki voisi tehdä parantaakseen asiakassuhteenne vuorovaikutusta?

Onko jotain, mitä pankki voisi tehdä parantaakseen luottamuksellisuutta asiakassuhteessa?

**Asiakassuhteen tulevaisuus ja sitoutuminen pankkiin**

Miten todennäköisenä pidät, että yrityksesi jatkaa asiakkuutta OP Kaakkois-Suomen yrityspankin kanssa seuraavan 5 vuoden aikana?

Mikä on tärkein syy siihen, että yrityksesi jatkaa / ei jatka pankin asiakkaana seuraavan 5 vuoden aikana?

Mitkä tekijät ovat olleet avainasemassa yrityksesi pankkiin sitoutumisessa?

Onko pankki onnistunut rakentamaan pitkäaikaista asiakassuhdetta yritystäsi ajatellen, jonka perusteella suosittelisit pankkia muille?

Mitä pankki voisi tehdä paremmin, jotta sitoutumisesi ja asiakassuhteesi pankkiin vahvistuisi?