

Finanssialan B2B-demoasiakastietokannan luominen opetus- käyttöön

Suvi Hyrkäs

Vilma Nevalainen

Opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Finanssi- ja talousasiantuntijan kou-
lutusohjelma

2013



Liiketalouden koulutusohjelma
Finanssi- ja talousasiantuntijan koulutusohjelma

<p>Tekijät Suvi Hyrkäs ja Vilma Nevalainen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2012 ja 2011</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Finanssialan B2B-demoasiakastietokannan luominen opetuskäyttöön</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 43 + 51</p>
<p>Opettaja Anne-Maija Selin</p>	
<p>Asiakkuudenhallinnasta on tullut merkittävä osa yritysten liiketoimintaa ja myyntiprosessia. Asiakkuudenhallinnan avuksi on kehitetty erilaisia CRM-ohjelmia, joihin voidaan tallentaa runsaasti tietoja asiakkaista. Pankeissa asiakkuudenhallinta on ollut läsnä useita vuosia, ja pankeilla on käytössään räätälöityjä CRM-ohjelmaratkaisuja.</p> <p>Tämä produktityyppinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona HAAGA-HELIA ammattikorkeakoululle. Tavoitteena on ollut luoda realistinen finanssialan B2B-demoasiakastietokanta opetuskäyttöön. Demoasiakastietokanta koostuu kuvitteellisen pankin yritysasiakkaista ja yritysasiakkaille tarjottavista pankkipalveluista, ja se otetaan käyttöön Sijoitus- ja vakuutus tuotteiden myynti- ja markkinointi -opintojaksolla. Opinnäytetyö on toteutettu parityönä.</p> <p>Opinnäytetyön viitekehys käsittelee pankin toimintaa yrityksenä sekä pankin eri toimintoja ja asiakkuuksienhallintaa B2B-näkökulmasta. Produkti on toteutettu siten, että ensin on luotu 50 yritysasiakasta ja 21 pankkipalvelua, minkä jälkeen tiedot on viety Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelmaan, jolloin itse produkti eli CRM-demoasiakastietokanta on syntynyt. Valmis produkti sijaitsee HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun palvelimella.</p> <p>CRM-demoasiakastietokanta lanseerataan syksyllä 2013. Opiskelijoiden oppimisen tueksi on luotu myös asiakstarinoita, joiden avulla CRM-ohjelmaan on helppo perehtyä. Lisäksi, CRM-ohjelman käytön tueksi on laadittu ohjeistus. CRM-demoasiakastietokannan avulla opiskelijat voivat jo opiskeluaikanaan nähdä, miten CRM-ohjelmia hyödynnetään pankkien myynti- ja markkinointitilanteissa.</p> <p>CRM-demoasiakastietokantaa on mahdollista muokata ja CRM-ohjelma antaa mahdollisuuden toimia sekä myynti-, asiakaspalvelu- että markkinointihenkilön roolissa. Näin ollen, demoasiakastietokantaa voidaan mahdollisesti hyödyntää myös muissa HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun opintojaksoissa.</p>	
<p>Asiasanat Asiakkuudenhallinta, pankit, CRM -ohjelmat</p>	

Degree Programme in Business
Degree Programme in Finance and Economics

<p>Authors Suvi Hyrkäs and Vilma Nevalainen</p>	<p>Group or year of entry 2012 and 2011</p>
<p>The title of thesis The creation of a demo B2B-CRM-database for educational use</p>	<p>Number of pages and appendices 43 + 51</p>
<p>Supervisor Anne-Maija Selin</p>	
<p>Customer relationship management has become a part of companies' everyday life and it has a significant role in sales operations. There are various CRM-programs, which can be used to collect a lot of information about customers. CRM has been used for many years in banks. Banks use CRM-programs which are custom-made for them.</p> <p>The objective of this product-oriented thesis was to create a fictional B2B-CRM-database for an imaginary bank. The B2B-CRM database will be used in a course at HAAGA-HELIA University of Applied Sciences. The database consists of business clients and financial services for businesses. The students of HAAGA-HELIA will use the database at a course that studies the sales and marketing of investment and insurance products.</p> <p>The theory section discusses the characteristics of banks and how banks operate and what kind of services they provide for business clients. Customer relationship management is also discussed. The focus is on B2B-operations. The product itself was born when 50 business clients and 21 financial services were created and then entered into the program Microsoft Dynamics CRM 2011. The product can be found on the school's server.</p> <p>The CRM-database will be launched in the fall 2013. A guide was created for the students who will use the database. The students will also have some fictional stories that will give them tools to get acquainted with the database and the program. The aim was that with the help of the database the students will be able to see how CRM-programs are being utilized in banks.</p> <p>It is possible to make changes to the CRM-database. In addition, the program allows one to act either as a customer service person, a salesperson or a marketing person, which makes it possible to use the database also in other HAAGA-HELIA courses.</p>	
<p>Key words banks, CRM, customer relationship management</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja merkitys.....	1
1.2	Rakenne	3
2	Pankkitoiminta.....	4
2.1	Pankin toiminta yrityksenä.....	4
2.1.1	Vähittäis- ja tukkupankkitoiminta	5
2.1.2	Pääomamarkkinasidonnainen pankkitoiminta	5
2.2	Pankin tehtävät	6
2.3	Pankin toimintaympäristö	7
2.4	Pankkitoimintaa säätelevät lait ja valvontaelimet	7
2.5	Laki luottolaitostoiminnasta.....	8
3	Pankin toiminnot.....	9
3.1	Riskienhallinta.....	9
3.1.1	Riskilajit.....	9
3.1.2	Vakavaraisuus.....	10
3.2	Hyvä pankkitapa ja asiakkaiden tunnistaminen.....	11
3.3	Pankkisalaisuus ja tietosuoja	11
3.4	Yritysassiakkaiden pankkipalvelut.....	12
3.4.1	Rahoitusratkaisut	13
3.4.2	Palveluiden hinnoittelu	15
3.5	Palveluiden myynti ja markkinointi.....	16
4	Asiakkuuksienhallinta	18
4.1	CRM käsitteenä ja keskeiset tehtävät.....	18
4.2	Asiakkuudenhallinnan kehittyminen.....	19
4.3	Asiakaslähtöinen ajattelumalli liiketoiminnassa	20
4.3.1	Asiakasryhmittely.....	21
4.3.2	Asiakastietojen rekisteröinti	22
4.3.3	Asiakashoitosuunnitelmat pankkipalveluissa	24
4.4	CRM-ohjelman käyttöönottoon liittyvät haasteet.....	26
4.5	CRM pankkien asiakkuuksien hoidossa	27

5	Produktin suunnittelu ja toteutus.....	28
5.1	Produktin suunnittelu ja aikataulu.....	28
5.1.1	Sijoitus- ja vakuutus tuotteiden myynti ja markkinointi -opintojakson sisältö	29
5.1.2	Demotietokannan taustaa – demopankin esittely	30
5.1.3	Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelman ominaisuudet	30
5.2	Produktin toteutus	31
5.2.1	Asiakasluettelon rakentaminen	32
5.2.2	Palveluluettelon rakentaminen.....	33
5.2.3	Asiakastarinoiden kehittäminen.....	34
6	Pohdinta	36
6.1	Opinnäytetyön onnistuminen	36
6.2	Produktin arviointi	37
6.3	Jatkotoimenpiteet ja kehitysehdotukset.....	38
6.4	Opinnäytetyöprosessi ja oma kehittyminen.....	39
	Lähteet.....	41

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on finanssialan B2B-demoasiakastietokannan luominen Microsoft Dynamics 2011 CRM -ohjelmaan. Opinnäytetyön aihe tuli toimeksiantajan kautta. Toimeksiantajana toimii HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun lehtori Sinikka Lieto, ja demotietokanta on tarkoitus ottaa käyttöön Liedon opettamalla opintojaksolla Sijoitus- ja vakuutus- tuotteiden myynti ja markkinointi. Opintojakso on tarkoitettu finanssi- ja talousasiantuntijan koulutusohjelman opiskelijoille, ja sillä opitaan kuinka markkinoida ja myydä sijoitus- ja vakuutus tuotteita henkilö- ja yritysasiakkaille. Opintojaksolle on haluttu työkalu, jonka avulla opiskelijat voivat harjoitella pankkituotteiden myynti- ja asiakaspalvelutilanteita. Opinnäytetyön tekijöiksi haettiin henkilöitä, joilla on kokemusta markkinoinnista ja pankissa työskentelystä. Tekijöiksi valikoitui kaksi opiskelijaa, joten opinnäytetyö tehdään parityönä. Toinen opiskelijoista opiskelee markkinointia ja on perehtynyt myös asiakastiedonhallintaan, ja toinen opiskelijoista opiskelee pääaineenaan rahoitusta ja on työskennellyt aiemmin pankissa ja käyttänyt pankin CRM-järjestelmää. Kyse on toiminnallisesta opinnäytetyöstä, eli opinnäytetyön myötä syntyy produkti (Vilkkä & Airaksinen 2004, 47). CRM-demoasiakastietokanta on työn produkti.

Monet yritykset ovat siirtyneet asiakkuudenhallintaohjelmien (CRM-ohjelmien) käyttöön. Pankeille CRM-ohjelmat ovat tärkeitä työkaluja, sillä niitä käytetään sekä asiakaspalvelu- että myynti- ja markkinointitilanteissa. CRM-ohjelmista löytyy tarvittavat tiedot asiakkaasta ja asiakkaalle myydyistä tuotteista. CRM-ohjelmien avulla voidaan myös luokitella asiakkaita erilaisiin ryhmiin esimerkiksi toimialoittain tai koon perusteella. Asiakkaiden tärkeyttä pankille voidaan myös arvioida ohjelman tietojen perusteella. Pankeissa käytettävät CRM-ohjelmat ovat laajoja, ja niissä on tietoa eri tehtävissä työskenteleville. Jotta yritykset hyötyvät eniten CRM-ohjelmista, täytyy niitä osata hyödyntää parhaalla mahdollisella tavalla.

1.1 Työn tavoitteet ja merkitys

Opinnäytetyön päätavoitteena on luoda toimiva finanssialan B2B-demoasiakastietokanta. Tarkoituksena on myös esitellä kattavasti pankkitoiminnan peruspääteitä ja pankkien tarjoamia palveluita yritysasiakkaille sekä asiakkuudenhallinnan teoriaa. Lisäksi, tarkoituksena on esitellä miten CRM-ohjelmia voidaan hyödyntää pankkipalveluiden markkinoinnissa ja

myynissä. Jotta päätavoite saavutetaan, on kattavan viitekehyksen rakentaminen tärkeää. Opinnäytetyö on onnistunut, mikäli demotietokannan rakentaminen onnistuu, ja opinnäytetyö antaa kattavan kuvan pankkitoiminnasta sekä asiakkuudenhallinnasta teoriassa ja käytännössä.

Produktin tavoitteena on sama kuin koko opinnäytetyön eli luoda B2B-demoasiakastietokanta. Demotietokanta rakennetaan viidestäkymmenestä yritysasiakkuudesta sekä kahdestäkymmenestä yhdestä pankkipalvelusta. B2B-demoasiakastietokanta on tarkoitus ottaa käyttöön Liedon opettamalla opintojaksolla. Produktin voidaan näin ollen sanoa onnistuneen, kun se otetaan käyttöön. B2B-demoasiakastietokannan lisäksi tavoitteena on luoda asiakastarinoita, joita opintojakson opiskelijat voivat hyödyntää ja joiden avulla opiskelijat tutustuvat demotietokantaan. Lisäksi, produktin myötä syntyy opastus CRM-demoasiakastietokannan käyttöön. Opastuksen tavoitteena on se, että opiskelijat voivat hyödyntää sitä käyttäessään Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelmaa. Onnistuessaan produktityö toimii pilottina myös muille opintojaksoille, joilla voidaan ottaa käyttöön samankaltainen demotietokanta. Produktin tavoitteena on myös selvittää, millaisia yritysasiakkaita pankeilla on ja millaisia palveluita yritysasiakkaille tarjotaan.

Opinnäytetyön rajaaminen yritysasiakkaisiin on tehty, koska finanssi- ja talousasiantuntijan koulutusohjelman opiskelijoille haluttiin antaa mahdollisuus kokeilla yritysasiakkaiden palvelu- ja myyntitilanteita, sillä opintojakso muutoin painottuu henkilöasiakkaisiin. Lisäksi, opinnäytetyö on laajuudeltaan rajallinen, joten henkilöasiakkaat haluttiin rajata pois. Henkilö- ja yritysasiakkaiden palveleminen ja siihen liittyvät vaatimukset ovat erilaisia, joten työssä keskitytään vain yritysasiakkaisiin. Tavoitteena on antaa mahdollisimman laaja kuva niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat yritysasiakkaiden palvelemiseen pankissa. Vakuutus tuotteet on myös rajattu työn ulkopuolelle, sillä niiden rakentaminen demotietokantaan olisi vaatinut tarkoitettua enemmän resursseja. Näin ollen, työssä keskitytään pankin tarjoamiin palvelutuotteisiin.

Opinnäytetyön myötä HAAGA-HELIA:n opiskelijat pääsevät kokeilemaan CRM-ohjelman käyttöä ja näkemään omakohtaisesti, miten sitä voidaan hyödyntää pankkipalveluiden myymisessä yritysasiakkaille. Lisäksi, opinnäytetyön toimeksiantaja Sinikka Lieto saa käyttöönsä toimivan työkalun opettamiseen, ja työkalu edistää opiskelijoiden oppimista opintojakson

aiheisiin liittyen. Pankeissa on pitkään hyödynnetty CRM-ohjelmia, ja työn myötä opiskelijat pääsevät käsiksi tähän maailmaan jo opiskeluaikanaan.

1.2 Rakenne

Opinnäytetyössä käydään ensin läpi teoriaosuutta. Työssä esitellään ensin pankkitoimintaa yleisesti, eli millaisessa toimintaympäristössä pankit toimivat, ja millaiset tekijät vaikuttavat niiden toimintaan, ja mitkä lait ja määräykset rajoittavat pankkien toimintaa. Sen jälkeen kerrotaan millaisia pankkipalveluita yrityksille tarjotaan ja miten niitä hinnoitellaan. Sitten käsitellään asiakkuuksienhallintaa ja CRM-ohjelmia ja niiden merkitystä yrityksille ja pankeille. Tämän jälkeen esitellään produktin suunnittelu ja toteutus. Varsinainen produkti on HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulun palvelimella. Lopuksi tehdään yhteenveto, ja pohditaan työn onnistumista, sekä mitä johtopäätöksiä työstä voidaan tehdä.

2 Pankkitoiminta

Yritykset eivät pystyisi operoimaan ilman pankkien tarjoamia palveluita. Moderni pankkijärjestelmä on alkanut kehittyä 1800-luvulla sekä Suomessa että monissa muissa teollisuusmaissa. Kehityksen myötä syntyivät myös keskuspankki, kansalliset rahoitusmarkkinat ja rahoituslaitokset ja näiden myötä kansalliset rahoitusjärjestelmät. Kehityksen mahdollisti kansantalouksien kehittyminen ja vahvistuminen. (Kontkanen 2011, 10.) Tässä luvussa kerrotaan, miten pankit toimivat yrityksinä ja miten niitä voidaan luokitella. Luvussa käsitellään myös pankin tehtäviä, toimintaympäristöä sekä pankkitoimintaa sääteleviä lakeja ja määräyksiä.

2.1 Pankin toiminta yrityksenä

Pankit toimivat rahoitusmarkkinoilla, ja toimintaan kuuluu yksinkertaisimmillaan talletusten vastaanottamista ja niiden sijoittamista uudelleen. Tarkastelemalla pankin tasetta voidaan selvittää pankin toimintaa ja ansaintatapoja. Kun asiakkaat tallettavat rahojaan pankin tileille, näkyvät nämä talletukset taseen vastattavaa-puolella. Luotot, joita asiakkaat saavat pankeilta, näkyvät pankin taseen vastaavaa-puolella. Voidaan sanoa, että kun asiakas tallettaa pankkiin rahaa, on pankki velkaa asiakkaalle. Tätä kutsutaan ottolainaukseksi. Antolainaus taas merkitsee sitä, että kun asiakas on velkaa pankille, on pankilla saaminen asiakkaalta. Kun asiakas on tallettanut pankkiin varojaan, sijoittaa pankki varat eteenpäin esimerkiksi myöntämällä lainan tiettyä korkoa vastaan. (Alhonsuo, Nisén, Nousiainen, Pellikka, Sundberg 2012, 90; Casu, Girardone & Molyneux 2006, 196–197.) Pankin oma pääoma on pienehkö kun sitä vertaa muiden toimialojen yrityksiin, ja yli yhdeksänkymmentä prosenttia pankin pääomasta muodostuu velasta muille luottolaitoksille ja asiakkaille. Suurin osa tästä yhdeksästäkymmenestä prosentista muodostuu velasta asiakkaille. (Kontkanen 2011, 11.)

Rahoituskate on merkittävä pankin tuloksen osatekijä. Rahoituskate on pääosin luotoista saatujen korkotuottojen ja talletuksista ja muusta varainhankinnoista maksettujen korkotulojen erotus. Rahoituskate ei ole ainoa pankin tulonlähde, vaan tuottoja saadaan myös yritysten ja henkilöasiakkaiden maksuliikenteen hoitamisesta, erilaisista käsittely- ja muista palkkioista, valuutanvaihdosta sekä takauksista. Pankkien täytyy saada niin paljon tuottoja, että ne kattavat pankin toiminnasta aiheutuvat kulut, luotto-, markkina- ja muut

riskit, vakavaraisuuskustannukset, keskuspankin vähimmäisvarantokustannukset, valvontamaksut, potentiaaliset luottotappiot sekä kiinteän omaisuuden kulumisesta aiheutuvat poistot. Tavoitteena on myös tuottaa voittoa pankin omistajille. (Kontkanen 2011, 11.)

2.1.1 Vähittäis- ja tukkupankkitoiminta

Pankkitoiminta on perinteisesti jaettu kahteen eri toimintoon, vähittäispankki- ja tukku-pankkitoimintaan. Vaikka erot vähittäis- ja tukkupankkitoiminnan välillä eivät ole enää niin selvät, voidaan jaottelua kuitenkin käyttää selkeyttämään pankkien toimintaa. Kun pankki tarjoaa pienille ja keskisuurille yrityksille ja kotitalouksille maksupalvelu-, säästämisen- ja sijoitus- sekä luottopalveluita, tarkoitetaan vähittäispankkitoimintaa. Vähittäispankkitoiminta on yhä tärkeä osa pankkien toimintaa. Tukkupankkitoiminnasta taas on kyse silloin, kun pankit käyvät kauppaa ulkomaisilla tai kotimaisilla raha- ja arvopaperimarkkinoilla. Tukku-pankkitoiminnasta on myös kyse silloin, kun kansainvälisiltä rahoitusmarkkinoilta hankitaan valuuttamääräistä rahoitusta. (Kontkanen 2011, 11.) Tukkupankkitoimintaa on myös kun pankit, joilla on enemmän likviditeettiä kuin jollain toisella pankilla, lainaavat rahaa sitä tarvitseville pankeille. Tukkupankkitoiminta on täten myös tärkeä tapa pankeille hallita likviditeettiä ja rahoitusriskiä. (Alhonsuo ym. 2012, 92.)

2.1.2 Pääomamarkkinasidonnainen pankkitoiminta

Vähittäis- ja tukkupankkitoiminnan lisäksi käytetään myös termiä pääomamarkkinasidonnainen pankkitoiminta. Tällaisesta toiminnasta on kyse, kun pankit tarjoavat suuryrityksille tarkoitettuja pankkipalveluita. Suuryrityksille tarjotaan esimerkiksi syndikoituja luottoja eli useamman pankin tarjoamaa lainaa, yritysjärjestelyiden rahoitusta, neuvontaa ja arvopapereiden liikkeellelaskuun liittyviä takauksia. Institutionaalisille sijoittajille tarjottava arvopaperikauppa ja varainhoito lukeutuvat myös pääomamarkkinasidonnaiseen pankkitoimintaan. Kuvaavaa pääomamarkkinasidonnaisessa pankkitoiminnassa on se, että yksittäiset liiketoimet voivat olla arvoltaan huomattavan suuria. Jako näiden kolmen välillä on häilyvä, ja esimerkiksi investointipankkitoiminnassa voidaan nähdä piirteitä sekä tukkupankkitoiminnasta että pääomamarkkinasidonnaisesta pankkitoiminnasta. (Alhonsuo ym. 2012, 93.)

2.2 Pankin tehtävät

Pankit ovat kehittyneet sekä pankki- että vakuutuspalveluja tarjoaviksi universaalipankeiksi, jotka tarjoavat asiakkailleen laajat tuotevalikoimat (Casu ym. 2006, 25). Pankin ydintoiminnot voidaan kuitenkin jakaa edelleen kolmeen eri osaan. Nämä osat ovat rahoituksen välitys ja siihen liittyvät palvelut, maksuliikepalvelut sekä riskienhallinta. Rahoituksen välitys on pankkitoiminnan keskeisin osa. Yritys- ja henkilöasiakkaat sekä julkisyhteisöt tarvitsevat rahoitusta erilaisiin hankintoihin, ja pankit tarjoavat tätä rahoitusta. Pankkeja tarvitaan rahoituksenvälittäjinä, sillä taloudenpitäjien olisi vaikea keskenään sovittaa yhteen laina- ja säästötarpeensa. Pankit ovat rahoituksenvälittäjiä, ja niiden tehtävä on sekä tarjota likviditeettiä että ottaa kantaakseen riskejä muiden puolesta. (Kontkanen 2011, 12–13.)

Maksujen välitys on toinen pankkien perustehtävistä. Jotta markkinatalous voisi toimia, tarvitaan tehokkaita ja luotettavia maksunvälityspalveluita. Pankkien on välitettävä maksut nopeasti sekä kotimaassa että kansainvälisesti ja kustannustehokkaasti. Pankkien maksujärjestelmät ovat nykyään tärkeässä roolissa, sillä tilisiirrot ovat sivuuttaneet käteismaksun aseman merkittävimpänä maksutapana. Pankkien on täytynyt kehittää maksujärjestelmiään, jotta ne toimivat maailmassa, jossa internetpankit, pankki- ja luottokortit sekä automaatit ovat laajasti käytössä. (Kontkanen 2011, 13.)

Riskienhallintapalvelut on osa perinteisenkin pankin toimintaa, kun puhutaan yksinkertaisista säilytyspalveluista. Nykypäivänä riskienhallintapalveluihin luetaan palvelut, jotka auttavat asiakkaita suojautumaan korko- ja valuuttakurssiriskeiltä. Toinen keskeinen osa riskienhallintapalveluista on se, että pankit suunnittelevat yritysasiakkailleen tapoja hajauttaa riskiä. Nykyään pankkien kanssa samoilla vesillä seilaavat muut luottolaitokset, vakuutusyhtiöt ja sijoituspalveluyritykset (Ylikoski & Järvinen 2011, 20). Rajat näiden toimijoiden välillä ovat kaventuneet. Rahoituspalveluja tarjotaan nykyään merkittävästi enemmän kuin aiemmin, sillä teknologia on kehittynyt, varallisuus on lisääntynyt ja markkinat ovat kansainvälistyneet. (Kontkanen 2011, 13.)

2.3 Pankin toimintaympäristö

Pankeilla on nykypäivänä monia kilpailijoita. Finanssialalla toimii erilaisia yrityksiä, ja pankkien pitää löytää oma paikkansa niiden joukossa. Finanssialalla toimivat sellaiset yritykset, jotka tarjoavat pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluja (Kontkanen 2011, 15.) Suomessa finanssialalla toimii sekä kotimaisia että kansainvälisiä yrityksiä. Keskeisiä finanssialan toimijoita ovat talletuspankit. Talletuspankit toimivat tärkeinä rahoituksen välittäjinä yritysasiakkaille. Talletuspankit ovat ainoita pankkeja, jotka saavat ottaa talletuksia yleisöltä, ja yleisöllä tarkoitetaan myös yritysasiakkaita. (Kontkanen 2011, 16–17.)

Finanssialalla toimivat myös rahoitusyhtiöt, jotka tarjoavat sellaisia luottoja, joiden vakuudeksi riittää rahoitettava kohde. Rahoitusyhtiöt rahoittavat esimerkiksi autoja leasing- ja osamaksurahoituksella, laskusaatavien rahoitusta (factoring) sekä kuluttajien hankintoja esimerkiksi tililuotoilla. (Casu ym. 2006, 57.) Rahoitusyhtiöt toimivat usein osana pankkikonsernia, ja joissain konserneissa rahoitusyhtiötoiminta on kytköksissä talletuspankkitoimintaan. Kiinnitysluottopankit laskevat liikkeeseen joukkovelkakirjalainoja, jotka ovat vakuudellisia. Erityislouottolaitokset taasen ovat julkisessa omistuksessa, ja ne rahoittavat esimerkiksi start up -yrityksiä, joiden rahoittamiseen liittyy suurehko riski. Finanssialan toimijoihin luokituvat myös vakuutusyhtiöt sekä pääomasijoittajat. (Kontkanen 2011, 17–23.)

2.4 Pankkitoimintaa säätelevät lait ja valvontaelimet

Suomessa finanssialan laitoksia valvoo Finanssivalvonta. Finanssivalvonta on valvontaviranomainen, jonka asema on laissa säädetty. (Finanssivalvonta 2013.) Finanssivalvonnan toimintaan vaikuttavat niin Suomen kuin Euroopan unionin lainsäädäntö. Finanssivalvonta ohjeistaa valvottavia toimijoita, antaa erilaisia määräyksiä ja tekee erilaisia tarkastuksia. Finanssivalvonnalla on oikeus päästä katsomaan pankkien tietoja laaja-alaisesti. Valvonnan tarkoituksena on pitää rahoitusmarkkinat vakaana ja rahoitusmarkkinat sekä niillä toimivat yritykset luottamuksen arvoisina. Finanssivalvonnan toimia valvoo eduskunnan pankkivaltuusto. (Kontkanen 2011, 40–42.)

Pankkitoimintaa sitoo myös lainsäädäntö. Pankkitoiminnassa merkittävin lakikokonaisuus on luottolaitoslaki. Lisäksi pankkeja sitoo laki osakeyhtiömuotoisista luottolaitoksista, laki

osuuspankeista ja muista osuuskuntamuotoisista luottolaitoksista sekä säästöpankkilaki. Näissä laeissa säädetään pankin perustamisesta, hallinnollisista toimista sekä pankin toiminnan lopettamisesta. Kiinnitysluottopankkitoiminnalle on oma lakinsa, ja maksupalvelulaissa määritellään säännöt maksupalvelujen tarjoamiselle. Uudistunut arvopaperimarkkinalaki vaikuttaa myös pankin toimintaan sekä muut yritystoiminnan harjoittamista koskevat lait. (Kontkanen 2011, 26.)

2.5 Laki luottolaitostoiminnasta

Luottolaitoslaissa säädetään luottolaitostoiminnan harjoittamisesta, toimintaan liittyvistä vaatimuksista sekä luottolaitostoiminnan valvonnasta (Laki luottolaitostoiminnasta 9.2.2007/121). Luottolaitostoiminta tarkoittaa lain luottolaitostoiminnasta neljännessä pykälässä sitä, että yleisö antaa takaisinmaksettavia varoja luottolaitokselle, ja luottolaitos tarjoaa lainaa tai muuta rahoitusta yleisölle. Luottolaitostoiminta on luvanvaraista, ja Finanssivalvonta hallinnoi lupien myöntämistä. Luottolaitoslain neljännen luvun 30 §:ssä määritellään ne toiminnot, joita talletuspankit voivat liiketoiminnassaan harjoittaa. Toiminnot ovat:

Talletusten ja muiden takaisinmaksettavien varojen hankkiminen yleisöltä; muu varainhankinta; luotonanto ja rahoitustoiminta sekä muu rahoituksen järjestäminen; rahoitusleasing; maksupalvelu ja muu maksuliike; sähköisen rahan liikkeeseenlasku, siihen liittyvä tietojenkäsittely ja tietojen tallentaminen sähköiselle tietovälineelle muun yrityksen lukuun; maksujen periminen; valuutanvaihto; notariaattitoiminta; arvopaperikauppa ja muu arvopaperitoiminta; takaustoiminta; luottotietotoiminta; asuntosäästötoimintaan liittyvä asunto-osakkeiden ja -osuuksien sekä asuinkiinteistöjen välitys sekä muu aiemmissa kohdissa tarkoitettuun toimintaan verrattava tai niihin läheisesti liittyvä toiminta.

Luottolaitoslaissa huomioidaan kaikki ne osa-alueet, jotka liittyvät luottolaitostoimintaan. Luottolaitoslain viidennen luvun 46–83 §:ssä määritellään riskienhallintaan liittyvät vaatimukset, ja riskienhallinta onkin keskeinen osa pankin toimintaa. Luottolaitoslaissa säädetään säädöksiä, jotka koskevat luottolaitosten kaikkia toimintoja, luottolaitosten valvontaa ja luottolaitosten toimintatapoja. Luottolaitoslaissa on huomioitu myös Euroopan unionin asetuksia ja direktiivejä.

3 Pankin toiminnot

Pankeilla on tarjota yritysasiakkailleen laaja valikoima erilaisia palveluita. Pankkien tulee huolehtia vakavaraisuudestaan sekä hallita liiketoiminnan riskit. Kansainvälinen finanssikiisi vuonna 2008 on heikentänyt pankkien nauttimaan luottamusta, ja valvontaa on lisätty (Koskinen, 2008). Muuttuvassa toimintaympäristössä pankeilta ja pankkitoimihenkilöiltä vaaditaan paljon. Myös riskienhallinta on merkittävä osa-alue pankin toiminnoissa. Tässä luvussa käsitellään pankkien harjoittamaa riskienhallintaa sekä pankin toimintatapoja ja yritysasiakkaille tarjottavia palveluita sekä niiden hinnoittelumekanismeja.

3.1 Riskienhallinta

Pankkien toimintaan liittyvä riskienhallinta on osa pankkien sisäistä valvontaa. Riskienhallinnassa tunnistetaan, arvioidaan, rajoitetaan, valvotaan ja mitataan liiketoiminnasta aiheutuvia ja liiketoimintaan liittyviä riskejä. Käytännön riskienhallinta pyrkii minimoimaan yllättävien tappioiden määrää ja pankkien mainetta uhkaavia tilanteita. Päätökset pankin riskinotokyvystä ja toimintaperiaatteista tekee pankin hallitus. Pankin johto taasen kantaa vastuun riskien tunnistamisesta ja arvioimisesta, ja johdon on kehitettävä niille riskienhallintamenetelmät. Sisäinen valvonta ei toimi samalla tavalla kaikissa organisaatioissa, vaan jokaisella pankilla on omat toimintatapansa. Finanssivalvonta edellyttää, että sisäinen valvonta ulottuu kaikkiin pankin toimintoihin. Vastuu toimivasta sisäisestä valvonnasta on pankin ylimmällä johdolla. Riskienhallintaa varten perustetaan oma toimintonsa, joka pohtii riskienhallinnan perusteita ja esittää riskienhallinnan periaatteita ylimmälle johdolle. (Kontkanen 2011, 98–101.) Toimiva sisäinen valvonta on merkittävässä roolissa pankkien liiketoimintaan liittyvien riskien tunnistamisessa ja hallinnassa (Kontkanen 2011, 99).

3.1.1 Riskilajit

Riskienhallinnassa kartoitettavia riskejä on erilaisia. Osittain riskit ovat samoja kuin muiden toimialojen yrityksillä. Luottoriski on merkittävin pankin liiketoimintaan kohdistuva riski. (Kontkanen 2011, 91.) Luottoriskillä tarkoitetaan tilannetta, jossa pankilla ei ole varmuutta asiakkaan kyvystä maksaa osittain tai kokonaan luotto takaisin sovituksessa ajassa, takauksen antaja ei pysty hoitamaan velvoitettaan tai mikäli vakuudet eivät katakaan pankin saamia tai sijoituksia (Casu ym. 2006, 259.) Luottoriskeihin luetaan myös joukkolainoista, takauksista,

käyttämättömistä luottolimiiteistä sekä rahoitustuotteiden kaupankäynnistä syntyvät riskit (Kontkanen 2011, 93). Markkinariskit taas liittyvät sijoituksiin ja niihin liittyviin epävarmuustekijöihin sekä likviditeettiriskiin. Luottoriskiä ja markkinariskejä voidaan mitata erilaisin matemaattisin mallein, joten ne ovat mitattavia riskejä. Pankin toimintaan liittyy kuitenkin myös ei-mitattavia riskejä. (Kontkanen 2011, 92.) Nämä riskit ovat operatiivisia riskejä. Operatiivisiin riskeihin lukeutuvat mahdolliset rikokset, henkilökunnan ja johdon ammattitaito ja luotettavuus sekä pankkien teknisiin järjestelmiin liittyvät riskit. Operatiivisiin riskeihin kuuluvat myös maineriski ja työntekijöiden väärinkäytökset. (Casu ym. 2006, 272). Sisäisellä valvonnalla sekä laadunvarmistuksella on merkittävä rooli operatiivisten riskien ehkäisyssä (Kontkanen 2011, 98). Strateginen riski taas liittyy siihen, että muiden riskien mahdollisesti toteutuessa valittua strategiaa ei voida noudattaa (Kontkanen 2011, 92–93).

3.1.2 Vakavaraisuus

Pankkien vakavaraisuuden turvaaminen on merkittävässä roolissa, kun rahoitusmarkkinat halutaan pitää vakaana. Täten se on tärkeä osa pankkien riskienhallintaa. Vakavaraisuudella tarkoitetaan pankkien omien pääomien suhteellista määrää. Vakavaraisuuden vaatimukset on määritellyt laissa luottolaitostoiminnasta ja laki pohjautuu pitkälti kansainvälisiin normeihin. (Kontkanen 2011, 89.)

Basel-järjestelmä vaikuttaa pankkien toimintaan myös Suomessa. Basel on syntynyt toiveesta saada kansainvälisille pankeille maailmanlaajuiset valvontastandardit, joita kaikkien kansainvälisten pankkien tulee noudattaa. Basel I otettiin käyttöön vuonna 1998 ja se korvattiin Basel II:lla vuonna 2004. Basel-kokonaisuudessa on kolme pilaria, jotka kattavat riskin, valvonnan ja markkinakurin. (Farquhar & Meidan 2010, 38–39.) Basel II on tuonut riskienhallintaan lisää syvyyttä ja vakavaraisuuskehikon, joka koostuu kolmesta pilarista. Ensimmäisessä pilarissa esitellään sellaisten vakavaraisuusvaatimusten laskutavat, jotka syntyvät luotto- ja markkinariskeistä sekä pankkien toimintaan liittyvistä operationaalisista riskeistä.

Pankkien on pystyttävä omalla pääomallaan kattamaan mahdolliset luottotappiot ja kiinteä vähimmäisvarantovelvoite on kahdeksan prosenttia. Toinen pilari vaatii, että pankin vakavaraisuutta arvioidaan kokonaisvaltaisesti suhteessa myös sellaisiin riskeihin, joita ei ensimmäisessä pilarissa ole huomioitu. Kolmannessa pilarissa edellytetään, että pankkien tulee julkaista tietoa riskienhallinnastaan ja kokonaisriskeistä. Tarkoituksena on markkinakurin onnis-

tuminen paremmin kuin ennen. (Kontkanen 2011, 89–91.) Basel II on kehittymässä Basel III:ksi. Tavoitteena on, että Basel III auttaa pankkeja selviytymään paremmin kriisitilanteista, parantaa pankkien riskienhallintaa ja johtamista sekä lisää pankkien toiminnan läpinäkyvyyttä (Bank for International Settlements 2013).

3.2 Hyvä pankkitapa ja asiakkaiden tunnistaminen

Pankeissa noudatetaan hyvää pankkitapaa. Hyvän pankkitavan on luonut Suomen pankkiyhdistys (nyk. Finanssialan keskusliitto). Hyvän pankkitavan mukaan pankin tulee tuntea asiakkaansa ja tietää asiakkaidensa taloudellinen tilanne. Henkilöllisyys varmistetaan ennen kuin laadittavat sopimukset allekirjoitetaan. Lisäksi pankilla tulee olla osaava henkilökunta. Peruspankkipalveluihin liittyvät päivittäisasiain palvelut, ja niistä annetaan asiakkaalle riittävästi tietoa. Luottopalveluja tarjottaessa käydään läpi eri vaihtoehtoja syntyviä kustannuksia ja yritysasiakkaan varallisuus tarkistetaan. Säästämis- ja sijoituspalveluista täytyy antaa riittävät tiedot, jotta asiakas tietää sijoituksensa mahdolliset riskit ja tuotto-odotuksen. Suhde asiakkaan ja pankin välillä perustuu molemminpuoliseen luottamukseen ja rehellisyyteen. Asiakastiedot ovat suojattu pankkisalaisuudella, eli asiakkaiden tietoja ei missään nimessä anneta kolmansille osapuolille. Pankeilla on oikeus kerätä tietoja asiakkaista tietokantoihin. Pankkien pitää myös huomioida liiketoiminnassaan asiakkaan etu. (Suomen pankkiyhdistys 2004, 1-5.)

Asiakkaiden tunnistaminen ja tunteminen on pankin velvollisuus. Velvollisuus liittyy rahanpesulakiin, jolla yritetään estää rahanpesua ja terrorismin rahoitusta. Pankkien on tunnettava asiakkaansa eli todennettava henkilöllisyys ja tiedettävä yritysasiakkaiden liiketoiminnasta riittävästi. Yritysasiakkaiden tunnistamiseen liittyy myös tosiasiallisten edunsaajien selvittäminen eli niiden luonnollisten henkilöiden, jotka omistavat yrityksen, selvittäminen. Asiakastietojärjestelmiin on vietävä tieto asiakkaiden tunnistamistiedoista, ja asiakassuhteita on seurattava koko ajan. Rahanpesuepäilyt on ilmoitettava viranomaisille. (Alhonsuo ym. 2012, 136–137.)

3.3 Pankkisalaisuus ja tietosuoja

Pankkisalaisuus on keskeinen osa pankkien toimintatapoja. Pankeissa käsitellään arkaluonteisia tietoja. Pankkisalaisuuden noudattaminen kuuluu jokaisen pankkitoimihenkilön henki-

lökohtaiseen vastuuseen ja jos sitä rikkoo, voi joutua rikosoikeuteen. Finanssialan keskusliitto on laatinut vuonna 2009 yleisen ohjeistuksen pankkisalaisuuteen liittyen. Pankkisalaisuuden piiriin kuuluu kaikki se tieto, jonka pankkitoimihenkilö saa haltuunsa asiakkaista, oli asiakas sitten lyhyt- tai pitkäaikainen. Pankkisalaisuuden piiriin kuuluu myös tieto siitä, onko jokin yritys pankin asiakas vai ei. Pankkitoimihenkilöt eivät saa kertoa edes sellaisille pankin työntekijöille yritysasiakkaidensa tietoja, jotka eivät tarvitse tietoja. Jos pankkitoimihenkilö katsoo esimerkiksi asiakastietojärjestelmästä vaikka naapurin yrityksen tietoja, on se rikos ja rikkoo pankkisalaisuutta. (Finanssialan Keskusliitto 2009, 2–5) Pankkisalaisuus vaikuttaa merkittävästä yritysasiakkaan ja pankin väliseen suhteeseen. Luottamus on näet tärkeää pankkitoiminnassa.

3.4 Yritysasiakkaiden pankkipalvelut

Pankkien tarjoamat palvelut yrityksille kattavat sekä maksuliikennepalvelut, yritysrahoitukseen liittyvät palvelut että riskienhallintaan liittyvät palvelut (Farquhar & Meidan 2010, 8). Yrityksen päivittäisen maksuliikenteen hoitoon tarjotaan luotollisia ja luotottomia tilejä, jotka voivat olla korollisia tai korottomia. Konserniyritykset voivat ottaa käyttöönsä myös konsernitilin, joka kokoaa yrityksen käyttötilit yhdeksi kokonaisuudeksi. Lisäksi maksuliiketilien yhteyteen tarjotaan kassanhallintapalveluita sekä maksamisen ja laskuttamisen palveluita. Palveluina ovat myös verkkopankkipalvelut sekä pankkiyhteysohjelmat, joiden avulla maksut tehdään. (Kontkanen 2011, 210.) Euroalueella on siirrytty yhtenäiseen euromaksualueeseen (SEPA). SEPAan kuuluvat kaikki Euroopan unionin jäsenvaltiot sekä Norja, Islanti, Liechtenstein, Monaco ja Sveitsi. SEPAn myötä euromääräiset maksut toteutetaan samoin ehdoin riippumatta siitä, onko kyseessä maan sisäinen tai maiden välinen maksu. SEPAn myötä yritysasiakkaiden käyttämä suoraveloitus päättyy ja pankkikortit poistuvat. (Alhonsuo ym. 2012, 236.)

Laskuttamiseen liittyviä palveluita on esimerkiksi verkkolaskutusmahdollisuuden tarjoaminen sekä viitelaskutuksen mahdollistaminen. Lisäksi, pankit tarjoavat maksupääteläpalveluja, jotka on tarkoitettu korttimaksuja vastaanottaville yrityksille sekä tilioteläpalveluja. (Kontkanen 2011, 218–221.) Pankit tarjoavat kaupan alan yrityksille myös käteispalveluita, jotka kattavat vaihtorahaksi tarvittavan rahan toimittamisen yritykselle sekä käteisen rahan ottamisen vastaan yrityksen tilille laitettavaksi. Pankeilla on tarjota yrityksille myös erilaisia maksukort-

teja. Niihin lukeutuvat muun muassa luottokortit, debit-kortit sekä maksuaikakortit. Debit-kortit vastaavat suomalaisia pankkikortteja ja maksuaikakortit ovat sellaisia, joilla tehdyt hankinnat laskutetaan useimmiten kerran kuukaudessa laskulla, joka maksetaan kokonaan eräpäivänä. Maksuaikakortit ovat yleisesti yrityksissä käytössä ja niillä maksetaan muun muassa hankintoja sekä matka-, hotelli- ja edustuskuluja. (Alhonsuo ym. 2012, 224–226.)

Jotta yritykset voivat käydä ulkomaankauppaa, tarvitsevat ne myös kansainvälisen maksuliikenteen palveluita. Maksumääräys on yleisin maksutapa, jota käytetään lähteissä ulkomaanmaksuissa. Maksumääräyksen perusteella pankki maksaa maksun saajalle useimmiten kirjeenvaihtajapankin kautta. Kirjeenvaihtajapankki on sellainen ulkomainen pankki, jonka kanssa pankki on sopinut keskinäisistä tilijärjestelyistä sekä tunnistamis- ja tarkistusmenetelmistä. (Alhonsuo ym. 2012, 228–230.) SEPA-maksualueen myötä yrityksille tarjotaan myös SEPA-tilisiirtopalvelua (Kontkanen 2011, 212). Perittävä on sellainen maksutapa, jossa maksuun liittyvät asiapaperit voidaan toimittaa pankin kautta samalla maksun tietojen kanssa (Handelsbanken 2013). Kansainvälisessä tavarakaupassa käytetään perittäviä ja sitä pidetään varmempana maksutapana kuin maksumääräystä. Myös remburssia käytetään ulkomaisessa maksuliikenteessä. Remburssilla tarkoitetaan ostajan pankin sitoumusta maksaa ostajalta saatujen ohjeiden mukaan suoritus remburssin saajalle eli myyjälle. Remburssit ovat erityisesti sellaisten yritysten käytössä, jotka käyvät kauppaa kaukomaiden yritysten kanssa. (Alhonsuo ym. 2012, 233–235.)

3.4.1 Rahoitusratkaisut

Pankit tarjoavat yrityksille erilaisia rahoitusratkaisuja. Yrityksille tarjotaan lyhytaikaisia luottoja, jotka kestävät alle vuoden, keskipitkiä luottoja joiden kesto on yhdestä viiteen vuoteen sekä pitkiä luottoja, joiden kesto on yli viisi vuotta. Euromääräinen velkakirjaluotto on yleisin suuremmista yritysluotoista. Luotot ovat useimmiten markkinakorkoon sidottuja, mutta ne voivat olla myös kiinteäkorkoisia. (Kontkanen 2011, 165.) Valuuttaluotot ovat pankkien välittämää kansainvälisiltä rahamarkkinoilta lainattua valuuttamääräistä pääomaa. Valuuttaluottoja ottavat lähinnä Suomen valtio, pankit ja suuryritykset. Sekä euro- että valuuttamääräiseen luottoon liittyy korkoriski. Valuuttamääräiseen luottoon liittyy lisäksi kurssiriski, joka johtuu valuutan kurssin vaihteluista. Korkoriski taasen liittyy vaihtuvakorkoisiin luottoihin ja syntyy silloin, kun yleinen korkotaso aiheuttaa myös luoton koron nousemisen. Korkoris-

kin suojautumiseen rahamarkkinat tarjoavat palveluita, joita kutsutaan korkotermiineiksi, koronvaihtosopimuksiksi ja korko-optioiksi. (Alhonsuo ym. 2012, 259.)

Pankit tarjoavat myös muita rahoituspalveluita. Luotollinen tili on pankkien yrityksille tarjoama palvelu, jota hyödynnetään pienissä rahoitustarpeissa. Factoring tarkoittaa sellaista palvelua, jossa pankki rahoittaa myynti- eli laskusaatavat. Pankit tarjoavat myös ostolaskujen rahoittamista sekä leasingpalveluja, jossa rahoitetaan kohteen hankintahinta. Vakuudeksi käy useimmiten itse rahoituksen kohde. Leasing täydentää perinteisempää pankkien tarjoamaa rahoituspalvelukokonaisuutta. Investointirahoitus taas tarkoittaa osamaksukauppaa, jossa kohteen omistus pysyy rahoittajalla, kunnes viimeinen maksuerä on maksettu. (Alhonsuo ym. 2012, 254–259; Casu ym. 2006, 60–61.) Pankit voivat myös myöntää yritykselle pankkitakauksen. Pankki antaa tällöin omavelkaisen takauksen, jossa pankki lupautuu ottamaan vastuun asiakkaansa eli päävelallisen jostakin suorituksesta kolmannelle osapuolelle eli velkojalle. Pankkitakaus antaa yrityksestä luotettavan kuvan ja voi auttaa tekemään kauppaa. (Alhonsuo ym. 2012, 260.)

Pankit voivat toimia myös rahamarkkinainstrumenttien välittäjinä. Rahamarkkinainstrumentteihin lukeutuvat muun muassa yrittödistukset. Yrittödistusten avulla yritykset voivat hankkia rahamarkkinoilta lyhytaikaista rahoitusta laskemalla liikkeeseen omia haltijapapereitaan. (Kontkanen 2011, 50.) Pankit tarjoavat yrityksille myös erilaisia sijoituspalveluja. Sijoituspalveluja ostetaan, koska halutaan kasvattaa pääomaa ja varautua investointeihin yli kahdentoista kuukauden näkökulmasta. Sijoitustoiminnan riskinä on, se että sijoitettu pääoma voi myös pienentyä. Yritykset voivat sijoittaa osakkeisiin, rahastoihin, johdannaisiin, indeksilainoihin, joukkovelkakirjalainoihin ja vakuutuksiin. (OP-Pohjola 2013.)

Pankit tarjoavat asiakkaille myös räätälöityjä johdannaissopimuksia. Korkoriskin hallintaan tarjotaan korkotermiiniä. Koronvaihtosopimukset mahdollistavat koron muuttamisen kiinteästä vaihtuvaan tai toisinpäin, ja valuutanvaihtosopimukset mahdollistavat valuuttamääräisen luoton valuutan vaihtamisen toiseen, yritykselle edullisempaan valuuttaan. (Casu ym. 2006, 66–67.) Korko-option eli korkokaton (Cap) avulla yritys voi asettaa vaihtuvakorkoisen luoton korkotason tiettyyn tasoon. Jos taso ylittyy, korvaa pankki koronnousun asiakkaalle. Jos korkotaso pysyy sovitun tason alapuolella, hyötyy yritys alhaisesta korkotasosta. Osakeoption ja osaketermiinin avulla sijoittava yritys voi suojautua sitä varten, että osakekurssit

vaihtelevat. Jos yritys ostaa osakeoption, saa se oikeuden ostaa tai myydä osakkeita tiettyyn hintaan. Osaketermiini taas tarkoittaa sitä, että sovitaan siitä, että tietty osake ostetaan tulevaisuudessa tiettyyn hintaan. (Alhonsuo ym. 2012, 262–263.)

3.4.2 Palveluiden hinnoittelu

Pankkipalveluiden hinnoittelu kuuluu liiketoiminnan suunnitteluun ja pankkien markkinointiin. Erityispiirteen pankkipalveluiden hinnoitteluun tuo luotonannon tai luotonoton hinnoittelu eli koronmääritys. (Kontkanen 2011, 105.) Yritysten pankkipalveluita voidaan hinnoitella erilaisten mallien mukaan. Ensimmäinen on kustannusperusteinen hinnoittelumalli. Tällöin pankki hinnoittelee tuotteet niiden aiheuttamien kustannusten mukaan. (Ennew & Waite 2007, 233). Jotta kustannusperusteinen hinnoittelumalli on onnistunut, täytyy pankin tehdä kustannuslaskelmia, jotka kertovat kuinka paljon kukin tuote kustantaa pankille. Kustannuslaskelmassa huomioidaan esimerkiksi toimihenkilöiden kustannukset sekä laitteet ja pankin kiinteitä kustannuksia. Kustannusperusteisia maksuja veloitetaan esimerkiksi yritysten tilinavauksista sekä erilaisista hallinnointitehtävistä. (Ylikoski & Järvinen 2011, 115–116.) Kun palvelun hinta määräytyy markkinoilla, puhutaan kilpailuperusteisesta hinnoittelumallista. Pankki voi seurata markkinoiden hintatasoa ja sopeutua siihen tai tuoda uudet omat hinnoittelumallinsa markkinoille. (Ennew & Waite 2007, 235.) Suuryritykset kilpailuttavat myös pankkipalvelujen tarjoajansa, ja tällöin tarjouskilpailuun lähtevien pankkien täytyy tietää, kuinka oma palvelupaketti hinnoitellaan mahdollisimman kilpailukykyisesti. Palvelupaketit voivat kuitenkin vaihdella pankista toiseen, ja yritysasiakkaan tulisi ottaa se huomioon. (Ylikoski & Järvinen 2011, 116.)

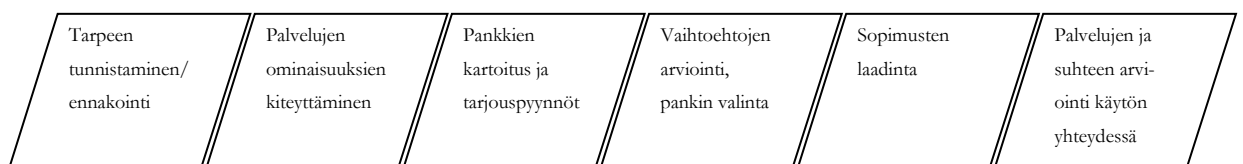
Yrityksille tarjottavia pankkipalveluita hinnoitellaan myös asiakaskohtaisesti. Yritys maksaa palvelukokonaisuudesta kokonaishinnan, jonka suuruuteen vaikuttaa se kuinka monta eri palvelua yritysasiakkaalla on pankissa. (Ylikoski & Järvinen 2011, 117.) Asiakaskohtaisesti hinnoitellaan esimerkiksi konsernitiliratkaisut (Alhonsuo ym. 2012, 217). Pakettihinnoittelumalli on myös tapa hinnoitella yrityksille tarjottavia pankkipalveluita. Pakettihinnoittelu tarkoittaa sitä, että yritysasiakas ottaa käyttöön tietyn palvelupaketin ja maksaa siitä kiinteän hinnan. Pakettihinnoittelu perustuu siihen, että mitä enemmän paketissa on erilaisia palveluita, sitä korkeampi on paketin hinta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 117.) Pankit hinnoittelevat palveluitaan eri tavalla käyttäen näitä malleja. Sama tuote voi olla hinnoiteltu eri tavalla eri

pankissa. Yrityksille tarjottaviin luottotuotteisiin liittyy myös luotosta maksettava korko. Se muodostuu kiinteästä tai vaihtuvasta korosta sekä yritysasiakkaan marginaalista. Rahoitus- tuotteista veloitetaan usein myös erilaisia palvelumaksuja. Rahoitustuotteiden hinnoitteluun vaikuttavat rahoitettavan yrityksen liiketaloudellinen toiminta sekä ennuste yrityksen tulevaisuudesta sekä mahdolliset vakuudet. (Kontkanen 2011, 105.)

3.5 Palveluiden myynti ja markkinointi

Pankit jaottelevat yritysasiakkaitaan eri tavoin. Asiakkaat voidaan jakaa pieniin, keskisuuriin ja suuriin yrityksiin ja yhteisöihin esimerkiksi liikevaihdon tai henkilöstön määrän mukaan. Myös toimiala voi olla jaottelun perustana. (Ennew & Waite 2007, 155–156.) Segmentoinnin välineenä voidaan käyttää myös yritysasiakkaiden sijaintia (Farquhar & Meidan 2010, 114). Jaottelu toimii markkinoinnin ja myynnin apukeinona. Segmentoinnin avulla voidaan erilaiset markkinointikeinot kohdistaa oikeille kohderyhmille (Ennew & Waite 2007, 146). Kilpailu yritysasiakkaista on kovaa, ja myyntitilanteessa kilpailukeinoina toimivat tuotevalikoima, hinta sekä tuotteiden ja asiakaspalvelun laatu (Kontkanen 2011, 15).

Yritysasiakkaiden ostoprosessi on monikerroksinen. Ennen kuin yritysasiakkaat tekevät ostopäätöksen, ne kilpailuttavat palveluntarjoajat. Prosessi käynnistyy, kun yritysasiakkaat ovat yhteydessä pankkiin. Yritysasiakkaat ovat joko tunnistanee tarpeen ostaa tietty tuote, tai ne ennakoivat että tarvetta piakkoin on. Seuraavana vaiheena on haluttujen palvelujen ominaisuuksien kartoittaminen. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Yrityksen ostoprosessi (Ylikoski & Järvinen 2011, 51)

Kun kartoitus on tehty, tutkitaan yrityksessä eri pankkivaihtoehdot ja pyydetään tarjoukset pankeilta. Sitten yritys tekee valinnan pankkien tarjousten perusteella, minkä jälkeen laaditaan sopimukset. Kun yritys käyttää pankin palveluita, arvioi se samalla millaista palvelua saa, ja millainen suhde pankin ja yrityksen välillä on. (Kuvio 1.) Pankin pitäisi oppia luomaan yritysasiakkaalle tarve jo ennen tämän yhteydenottoa. Tätä kutsutaan aktiiviseksi

myyntitavaksi. Yritysassiakkaat odottavat pankilta lisäksi muun muassa henkilöstöosaamista, palvelujen kustannusten järkevyyttä sekä helppoa saavutettavuutta. (Ylikoski & Järvinen 2011, 50–51.) Lisäksi, yritykset haluavat, että mahdolliset ongelmatilanteet ratkaistaan sujuvasti ja että pankin tarjoamat palvelut vastaavat sitä tasoa, josta pankin kanssa on sovittu. (Farquhar & Meidan 2010, 88–89.)

Pankeissa huomioidaan nykyään myös avainasiakkuudet. Kun suuri asiakas on myös strategisesti tärkeä pankille, saatetaan se nostaa avainasiakasasemaan. Avainasiakkaille tarjotaan tuotteita erikseen sovittuun hintaan, tuotteita ja palveluita modifioidaan avainasiakkaan tarpeisiin sekä pankki ottaa joitain avainasiakkaan prosesseja hoitaakseen. Lisäksi, avainasiakkaan ja pankin välillä vaihdetaan informaatiota. (Farquhar & Meidan 2010, 172.) Pankin ja yritysten väliset asiakassuhteet ovat usein pitkäkestoisia. Osa yrityksille tarjottavista tuotteista on sellaisia, että ne sitovat pankin ja yrityksen toisiinsa moneksi vuodeksi. Luottamus pankin ja yritysasiakkaan välillä on tärkeää. (Farquhar & Meidan 2010, 173.)

Kun pankit myöntävät lainoja ja myyvät muita rahoitusmuotoja yrityksille, on pankkien tunnettava yritysten tilanne (Kontkanen 2011, 153). Tehtäessä yritysrahoituspäätöksiä on arvioitava yritysten maksukykyä ja riskiä, ja apukeino tähän on yritystutkimusmenetelmä. Jotta pankit voivat tehdä vähäriskisiä rahoituspäätöksiä, tulee niiden tietää yritysten tilanne. Pankit ottavat selvää muun muassa yrityksen liikeideasta, toimialasta ja markkinasta, markkinoinnista, laskentatoimesta sekä tilinpäätöksestä ja budjetista. Kyseessä ei ole yksittäinen tiedonhankinta, vaan rahoitusyhteistyössä pankin ja yrityksen avainhenkilöiden välillä on jatkuvaa kommunikointia. Yritystutkimusta tehdään esimerkiksi, kun yrityksellä on edessä suuri investointi, johon tarvitaan rahoitusta, kun kannattavuuskehitys huononee ja kun ollaan tekemässä yrityskauppoja. (Alhonsuo ym. 2012, 253–254.)

4 Asiakkuuksienhallinta

Tänä päivänä yrityksillä on paljon sellaista tietoa asiakkuuksistaan, jonka ne ovat keränneet erilaisten yhteistyöprojektien kautta tai asiakkuuden luomishetkellä. Yrityksillä on käytössä monia eri kanavia, joista tietoa haetaan ja saadaan kuten eri tietokannat ja asiakkaiden Internetsivut. Tätä haettua tietoa pyritään käyttämään asiakkaiden ostokäyttäytymisen ennustamisessa sekä tarpeitaan vastaavan markkinointiviestinnän kohdentamisessa. Koska yrityksillä on paljon olemassa olevaa tietoa asiakkuuksista ja potentiaalisista asiakkaista, tarvitsevat he tälle tiedonmäärälle yhteisen tietovaraston, eräänlaisen asiakkuudenhallintajärjestelmän.

(Mäntyneva 2003, 81–83.)

Tässä luvussa tarkastellaan yleisesti asiakkuuksienhallintaa. Myöhemmin paneudutaan tarkastelemaan asiaa B2B-näkökulmasta ja tarkemmin palveluyritysten kautta. Luvussa esitellään ensin asiakkuuksienhallinta siihen liittyvien käsitteiden kautta, minkä jälkeen aihetta avataan asiakaslähtöisen ajattelumallin esittelyllä. Lisäksi luvussa tarkastellaan miten CRM on käytössä pankeilla.

4.1 CRM käsitteenä ja keskeiset tehtävät

Oksanen (2010, 22) näkee itse sanan CRM monialaisena terminä. Sanalla CRM voidaan tarkoittaa seuraavia asioita:

- *Käsite*. Toimintatapa ja tietojärjestelmä, jolla organisaatio järjestelmällisesti hallitsee asiakkuuksiaan.
- *Prosessi*, jolla hallitaan liiketoiminnan kaikkia asiakaskohtauksia (esim. asiakaspalvelu, myynti ja markkinointi).
- *Lähestymistapa*, jolla asiakassuhde tunnustetaan, hankitaan ja ylläpidetään.
- *Liiketoiminnan tietojärjestelmä*. Järjestelmän avulla suunnitellaan, aikataulutetaan ja johdetaan liiketoiminnan eri osa-alueita, kuten asiakaspalvelu-, myynti- ja markkinointitoimintaa.
- *Liiketoiminnanstrategia*. Strategian avulla maksimoidaan asiakkaiden kannattavuus, tuotot ja tyytyväisyys.

Koska CRM käsitteenä on niin monialainen ja usein liiketoiminnassa käytetty termi, liittyy termiin myös perinteiset termit kuten asiakassuhde, asiakassuhteiden hallinta, asiakassuhdekannattavuus sekä asiakassuhdekanta. Asiakassuhde (Customer Relationship) nähdään ajassa kehittyvänä ja muuttuvana sosiaalisena rakenteena, joka ohjaa taloudellisten osapuolten välisen vaihdannan sisältöä ja tuloksia. Asiakassuhteiden hallinta (Customer Relationship Management) koetaan yrityksen asiakassuhdekannan systemaattisena ja tavoitteellisena kehittämisenä, jolla yrityksen arvoa kasvatetaan. Asiakassuhdekannattavuus (Customer Relationship Profitability) ymmärretään tietyn asiakkaan palvelemisesta aiheutuneiden kustannusten ja tästä asiakassuhteesta saatujen tuottojen erotuksena. Asiakassuhdekanta (Customer Relationship Base) nähdään yrityksen olemassa olevien asiakassuhteiden joukkona. (Tikkanen 2011, 125.)

4.2 Asiakkuudenhallinnan kehittyminen

1970-luvulla aloitettiin asiakastyytyväisyyden mittaaminen, joka oli suosittua vielä 1980-luvulle asti. 1990-luvulla haluttiin mitata asiakkaan kokemaa laatua, ja myöhemmin samalla vuosikymmenellä edettiin tarkastelemaan asiakkaan kokemaa arvoa ja asiakkaan uskollisuutta. 2000-luvulla asiakastyytyväisyyden tärkeäksi peruselementiksi on noussut asiakkuuden lujuus eli uskollisuus, joka perustuu asiakkaan kokemaan tunteeseen. (Raatikainen 2008, 36.) 1990-luvulla tietokoneohjelmien tekijät huomasivat, että yritykset tarvitsevat ohjelman, jonne kaikki asiakasdata voidaan kerätä ja hallinnoida. Ne huomasivat, että mitä enemmän yritys teki kauppaa, sitä enemmän ne saivat tietoa asiakkaistaan. Syntyi tarve saada kerätty asiakastieto talteen myös myöhempää käyttöä varten. Samalla huomattiin, että myyntityön tekijät tarvitsivat parempia työkaluja, jotta myyntityötä voitiin tehostaa, ja markkinointitoimenpiteitä voitiin yksilöllistää. (Dyché 2002, 79–80.)

Nykyään tietotekniikan kehittymisen johdosta asiakkuudenhallintaohjelmat (CRM-ohjelmat) palvelevat koko yritystä ja eri osastoja kommunikoimaan paremmin asiakkaiden kanssa kuin ennen asiakastietokannan perustamista. Pelkästään asiakkuudenhallintaohjelma ei ole parantanut yritysten tehokkuutta, vaan Internet on mahdollistanut yritysten myyntityön tekijöille etätyöskentelymahdollisuudet. Myyjillä, jotka tapaavat asiakkaita jatkuvasti yrityksen toimiloiden ulkopuolella, on oltava rajaton pääsy yrityksen asiakkuudenhallintaohjelmaan, jotta he voivat tarkistaa sekä päivittää asiakastietoja asiakastapaamisella. (Dyché 2002, 107.) Pöllänen

(2003, 23) samoin kuin Dyché (2002, 107) näkevät, että tulevaisuuden markkinoinnin ydin on asiakasinformaatio. 2000-luvun alussa tämän oli oivaltanut myös yhä useampi yritys ympäri maailman. Ajateltiin, että tulevaisuus on niiden yritysten, jotka osaavat hyödyntää asiakasinformaatiota tehokkaasti liiketoiminnan kehittämisessä. Niissä yrityksissä, joissa asiakastieto oli vielä hajautuneena yrityksen erilaisiin toimintokohtaisiin järjestelmiin, huomattiin, että asiakastietoa ei ollut käytettävissä asiakkuuksia koskevassa päätöksenteossa.

4.3 Asiakaslähtöinen ajattelumalli liiketoiminnassa

Asiakasajattelu on kehittynyt vuosien aikana markkinoinnin kehittymisen myötä. Kehittynyt tietotekniikka sekä sen hyödyntäminen liiketoiminnassa ovat olleet keskeiset tekijät asiakastietokantojen hallinnan ja asiakkuuden mittaamisen kehittämisessä nykyajan tasolle. (Raatikainen 2008, 36.) Tikkanen (2011, 120) sanoo asiakaskeskeisestä liiketoiminnasta seuraavaa: ”Kaikessa liiketoiminnan osa-alueessa lähtökohtana on arvon tuottamisesta toiselle. Tulosta ei synny pelkästään tilikarttoja pyörittämällä vaan tarjoamalla asiakkaalle jotakin sellaista, jonka hän kokee arvokkaaksi. Toisin sanoen liiketoimintaa ei ole ilman asiakasta. Asiakkaan ympärille on näin rakennettava yrityksen organisaatio ja kaikki sen toimintatavat”.

Myös asiakasvalinnat ovat koko asiakaslähtöisyyden ydin. Näillä asiakasvalinnoilla määritetään koko yrityksen asiakaskanta, eli että millaisten asiakkaiden kanssa yritys haluaa asiakassuhteeseen ja millaisten ei. Nämä asiakasvalintakriteerit johdetaan yrityksen liiketoimintastrategiasta. Liiketoimintastrategia määrittelee myös yrityksen ydinosuuden, jonka myötä määräytyvät sellaiset tekijät toiminnassa, joiden avulla yritys erottuu kilpailijoistaan. (Pöllänen 2003, 55–57.) Tieto on nykypäivänä valtaa, erityisesti silloin kun se liittyy asiakkuuksiin. Kuten edelläkin on esitetty, näitä tietovallan erilaisia ongelmia on ratkottu luomalla asiakkuuksienhallintaohjelma. Nämä erilaiset asiakkuudenhallinnan tietojärjestelmät ovat hyödyllisiä apuvälineitä, mutta ne eivät mitenkään voi yksin pelastaa yrityksen itsensä asettamia epäselviä tai erisuuntaisia tavoitteita. (Mattila 2010, 30–45.)

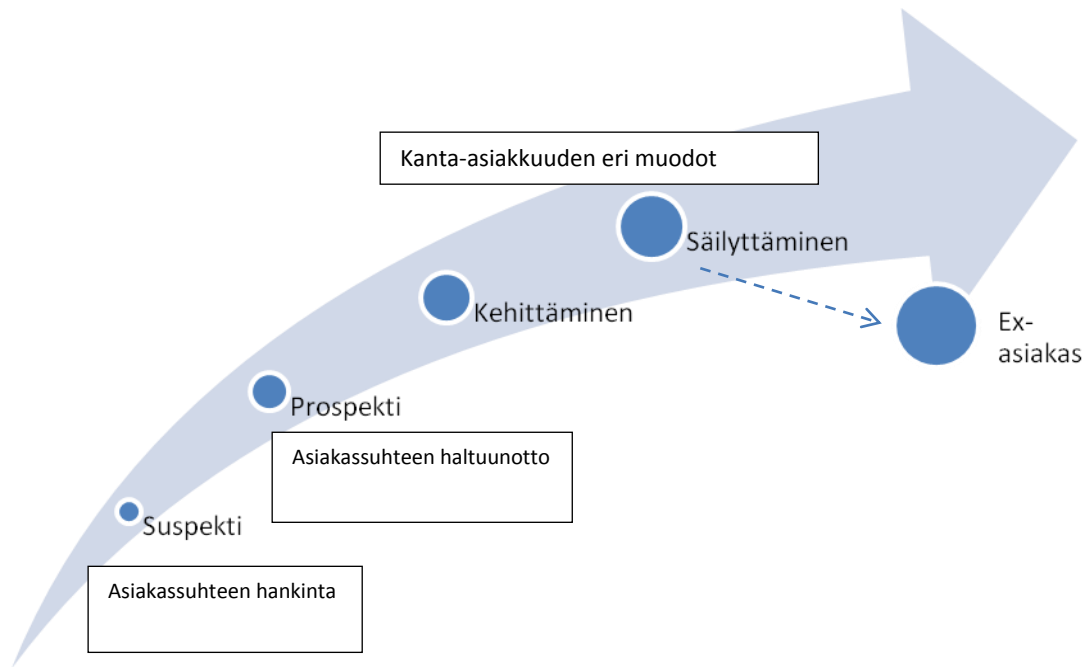
Mattila (2010, 30–31) on kirjassaan haastatellut Evli Pankin Head of Marketing and Investor Service:n Nina Torkkelia, joka avaa hyvin asiakastiedon merkitystä ja tämän mahdollistamasta reaktiokyvystä:

Jos henkilö on pitkään ollut asiakkaamme ja yhteydessä sijoituspalveluumme, hienosta CRM-järjestelmästä löytyy kommentteja tästä. Meillä on tietoja isommista asiakkaista hyvin äkkiä. Jos taas asiakas on tullut meille hissuksiin netin kautta, ja me huomaamme tilastoitamme vain jonkin identifioivan summan, sitten me teemme hänelle tunnusteleavan puhelinoiton. Kyselemme vähän, onko hän mielestään oikeassa paikassa, kerromme tarjonnastamme, ja sivuhuomautuksena mainitsemme, että meillä olisi varainhoitopalvelujakin, että saisiko sopia tapaamisen varainhoitajan kanssa.

4.3.1 Asiakasryhmittely

Asiakkuuksienhallinta ja niiden johtaminen perustuvat tietoon nykyisistä ja mahdollisista uusista asiakkaista, joista yritys valitsee tavoittelemisen arvoiset kohteet. Asiakkuudet ryhmitellään tavoitteiden asettamista varten ja oikean strategian löytämiseksi näille asiakasryhmille. (Bergström & Leppänen 2009, 467.) Asiakkuuksien ryhmittelyllä pyritään tunnistamaan ne asiakkuudet, joilla on samanlaiset tarpeet, odotukset ja jotka ovat yhdenmukaisia ostokäyttäytymisessään. Näin asiakasryhmittelyllä yritys hyötyy siten, että voi tarjota tarkemmin kohdennettuja palveluita ja markkinointiviestintää asiakkailleen. Asiakasryhmittelyn avulla yrityksellä on mahdollisuus muokata omaa palveluvalikoimaansa vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Asiakkuuksien ryhmittelyssä on muistettava, että uusi asiakas on luonnollisesti herkempi asiakkuus kuin vuosia kestänyt (Mäntyneva 2003, 15–27).

Raatikaisen (2008, 37) mukaan perinteinen asiakasryhmittely tapahtuu asiakassuhteen elinkaaren vaiheiden perusteella (kuvio 2). Potentiaaliset asiakkaat ovat **suspekteja** ja **prospekteja**. Suspektit ovat asiakasryhmä, joista ei tiedetä vielä paljoakaan, mutta kuuluvat yrityksen tavoittelemaan kohderyhmään. **Prospektiasiakkuus** syntyy joko aktiivisen asiakashankinnan avulla tai asiakkaan omasta kiinnostuksesta yritystä kohtaan. Prospekteista on saatu jo jotain tietoa, esimerkiksi yhteystiedot tai mahdollisesti jotain muuta ostopotentiaalista tietoa. Suspektien ja prospektien kartoittaminen ja hankinta ovat samanaikaisesti asiakassuhteen hankintaa ja haltuunottoa. Asiakassuhteen **kehittäminen** ja **säilyttäminen** ovat sitoutuneen asiakassuhteen muotoja ja johtavat usein kanta-asiakkuuden eri muotoihin. **Ex-asiakas** syntyy usein asiakassuhteen loppumisen tai asiakaspoistuman kautta. Kun asiakkaasta tulee ex-asiakas, on asiakassuhteen elinkaarikin päättyvässä. (Raatikainen 2008, 37).



Kuvio 2. Asiakkuuden vaiheet elinkaarella ja kannattavuuden kehitys. (Raatikainen 2008, 37)

Bergströmin ja Leppäsen (2009, 467–469) mukaan suspektien ja prospektien lisäksi on olemassa muitakin asiakasryhmittelyn asiakasryhmiä, kuten **ensioistajat, kanta-asiakkaat, avainasiakkaat, suosittelijat ja entiset asiakkaat**. Ensioistaja voi olla joko satunnaisostaja tai satunnaisesti ostava uusintaostaja. Ensioistaja on yritykselle tärkeä asiakasryhmä, ja juuri tämä ryhmä tulisi saada tyytyväiseksi, jotta asiakassuhdetta voidaan kehittää. Kanta-asiakkaina voidaan nähdä toistuvasti ostava asiakas, josta muodostuu ajan myötä avainasiakas. Avainasiakas on yrityksen kaikkein tärkein asiakkuus, ja avainasiakkaiden ostokäyttämistä sekä heidän ostoaktiivisuuttaan seurataan asiakkuudenhallintaohjelman myötä. Yritys voi myös seurata suosittelijoiden ryhmää, mikä muodostuu joukosta ihmisiä, jotka suosittelevat yritystä ja sen tuotteita muille olematta itse yrityksen merkittävimpiä ostajia. Entiset asiakkaat on ryhmä asiakkuuksista, jotka ovat katkaisseet asiakkuuden erinäköisistä syistä. Yrityksen kannalta tärkeintä on seurata näitä asiakassuhteen katkeamisen syitä, joita voivat olla tarvemuuotos, tyytymättömyys tai kilpailijan markkinointitoimenpide.

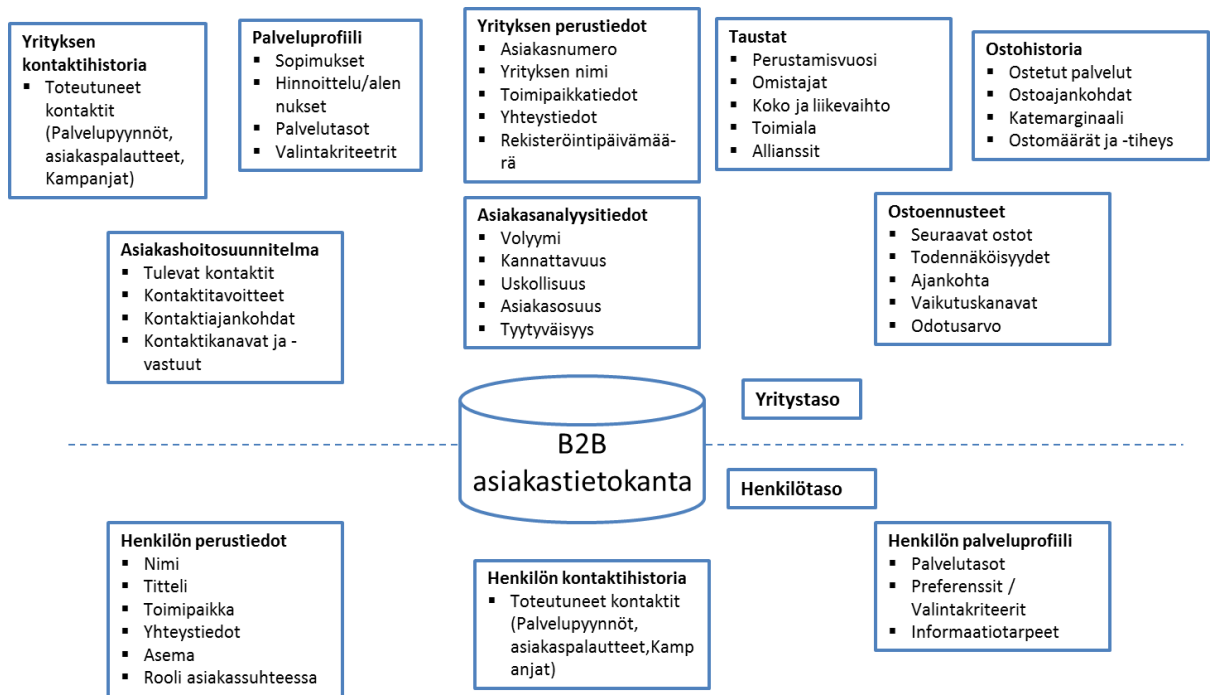
4.3.2 Asiakastietojen rekisteröinti

Yritykselle on ensiluokkaisen tärkeää kerätä tietoa asiakkaistaan ja muodostaa asiakastiedosta koostuva tietokanta. Ellei asiakastietokantaa ole, asiakaskontaktien hoitaminen on pintapuolista. Kun asiakkaasta on olemassa ajan tasalla olevaa tietoa, on hänen asioiden hoitaminen ja palvelujen tarjoaminen helpompaa. Asiakastietokantaa voidaan käyttää asiakassuhteiden

den hallinnan ohella muihinkin markkinointitoimintoihin, kuten asiakaskannan segmentointiin, asiakasprofiilin laadinnassa, tukipalveluissa sekä todennäköisten ostajien määrittämisessä. Hyvin laadittu, helposti päivitettävä ja luettava asiakastiedosto, eli asiakasrekisteri edesauttaa asiakkaalle tapahtuvaa kommunikointia ja yrityksen tuotteiden tai palveluiden myyntiä. Ajan tasalla oleva asiakasrekisteri helpottaa myös ristiin myynnissä ja uusien tuotteiden tarjoamisessa. (Grönroos 2009, 59.)

Asiakasrekisteriin kerätään tietoa yrityksen asiakasryhmistä, ja asiakasryhmiä luokitellaan asiakasrekisteriin asiakasryhmittelyn avulla. Asiakasrekisteriin ei kannata kerätä kaikkea saatavilla olevaa tietoa vain varmuuden vuoksi, koska tietojen säilyttäminen ja päivittäminen maksaa. Uusista ja potentiaalisista asiakkaista on tärkeää saada oikeat yhteystiedot ja muitakin demografisia tekijöitä, kuten ikä ja sukupuoli. Kaikista asiakasryhmistä ei kuitenkaan tarvitse kerätä samoja tietoja. Ainoastaan ostavista asiakkaista kannattaa kerätä riittävästi tietoa asiakasrekisteriin. (Bergström 2009, 465.) Asiakastiedon tulisi olla yhtenäisessä muodossa, jotta yrityksen eri toimintapisteet voisivat käyttää tätä tietoa. Näin varmistetaan, että asiakassuhteen historiatieto tuottaa tasalaatuista asiakaspalvelua riippumatta asiakkaan kontaktointikanavasta. Panostus asiakastiedon keräämiseen, jalostamiseen ja hyödyntämiseen asiakkuudenhallintaohjelmassa tulisi yrityksen nähdä investointina, jonka tuottoa olisi myös hyvä säännöllisin väliajoin arvioida. (Pöllänen 2003, 147.)

Kuvio 3 kuvaa B2B-yrityksen asiakastietojen rekisteröintiä asiakastietokantaan. Kuvion avulla pyritään selventämään, mistä asioista kokonainen asiakastietokanta koostuu ja mitä asiakasdataa tulisi kirjata sekä seurata asiakkaista tietokannan avulla. Yrityksen kontaktihistoria antaa kokonaiskuvan asiakkaan statuksesta, ja tämä tieto hyödyntää monia yrityksen toimipisteitä. Palveluprofiili, asiakashoitosuunnitelma ja asiakasanalyysitiedot avaavat asiakkaan tapahtumia ja näyttävät suunnan minne asiakkaan kanssa halutaan edetä. Yrityksen perustiedot ja taustat kertovat, milloin asiakassuhde on solmittu ja mikä on asiakkaan toimiala sekä toimipaikka. Toimipaikka-tieto on tärkeä, kun puhutaan isosta yrityksestä, jolla on alueellisia toimipisteitä, sillä asiakassuhteen hoitaminen on helppo siirtää yrityksen sisällä alueelliselle toimipisteelle, kun poistutaan pääkonttorin rajojen ulkopuolelle. Ostohistoria ja ostoenusteet puolestaan kertovat asiakkaan ostovolyyymista ja asiakkaan ostokäyttäytymisestä, esimerkiksi tapahtuvatko ostot säännöllisesti, vai ovatko ne sidottuna tiettyyn ajankohtaan. (Pöllänen 2003, 146.)



Kuvio 3. B2B -yrityksen asiakastietojen rekisteröinti asiakastietokantaan. (Pöllänen 2003, 146)

Edellä olevan kuvion 3 mukaan asiakastietokantaan tulisi kerätä tietoa niin yritystasolla kuin henkilötasolla. Henkilötason asiakastietokannan kerääminen on yhteydessä enemmän kuluttajakauppaan. Yritystasolla asiakastiedoista tulee seurata myös asiakasanalyysitietoja, joiden myötä voidaan analysoida asiakaskannattavuutta ja asiakasuskollisuutta sekä mitata asiakasosuuksia yrityksessä. Kun kaikki asiakkaaseen kohdistettu ajantasainen tieto on saatavilla, on yrityksen helpompi suunnitella myynti- ja markkinointitoimintoja asiakasyritystä kohtaan. (Pöllänen 2003, 146–147.)

4.3.3 Asiakashoitosuunnitelmat pankkipalveluissa

Asiakashoitosuunnitelmat syntyvät asiakasprofiloinnin ja asiakastietojen rekisteröinnin perusteella. Näiden perusteella määritetään ne toimenpiteet, joiden avulla asiakassuhdetta ylläpidetään ja syvennetään. Asiakashoitosuunnitelma on siis eräänlainen asiakaskohtainen markkinointi- ja toimintasuunnitelma. Asiakashoitosuunnitelma sisältää siis kaikki ne yksit-

täiseen asiakkaaseen kohdistetut toimenpiteet aikatauluineen, joilla yritys aikoo asiakassuhdetta kehittää. Näitä toimenpiteitä voi olla varmasti toteutuvat tai ehdollisesti toteutuvat. Varmasti toteutuvat toimenpiteet ovat esimerkiksi vuosittain ilmestyvä asiakaslehti tai asiakaskirje. Ehdollisesti toteutuvat toimenpiteet ovat esimerkiksi toimenpiteitä, jotka edellyttävät asiakkaalta tietynlaista käyttäytymistä. Esimerkiksi pankki voi ottaa yhteyttä kanta-asiakkaaseen, joka on lähestymässä seuraavaa kanta-asiakastasoa. (Pöllänen 2003, 130–131)

Asiakashoitosuunnitelma tulee erottaa muistutusmarkkinoinnista, jonka lähtökohtana on pelkkä yhteydenpito asiakkaaseen ilman kaupallista päämäärää. Asiakashoitosuunnitelma on sen sijaan tuleviin liiketoimiin pohjautuva toimintasuunnitelma, jonka lähtökohtana on asiakkaan tilanteeseen mukautuva kaupallinen markkinointisisältö. Asiakashoitosuunnitelmaan tulee määrittää aina asiakassegmenteittäin ja asiakassuhdeluokittain rytmi, milloin asiakkaaseen ollaan yhteydessä. (Rope 2011, 177.) Isoissa yrityksissä, joissa on kyse suurista asiakasmassoista, asiakashoitosuunnitelmat on myös integroitu yrityksen asiakastietojärjestelmään. Tämä järjestelmä on automatisoitu niin, että kriteerien täytyessä järjestelmä automaattisesti seuraa yksittäisen asiakkaan profilimuutoksia, poimii toimenpiteitä edellyttävät asiakkaat uusiin prosesseihin tai tekee poimitusta asiakkaasta toimenpideherätteen prosessin vastuuhenkilölle. (Pöllänen 2003, 131.)

Keskeisintä asiakashoitosuunnitelmassa on se, että olemassa olevan asiakastiedon avulla yritys pystyy aktivoimaan myyntiään. Tyypillisimmät toimialat, joissa automatisoitu asiakashoitosuunnitelma on yritykselle tärkeä, ovat ne joissa liiketoiminta ei tukeudu henkilökohtaiseen myyntityöhön tai asiakassuhteeseen. Lähtökohtana on sen sijaan, että jokaisen asiakkaan kohdalla on merkintä asiakashoitosuunnitelmassa, milloin häneen otetaan yhteyttä seuraavan kerran myyntiaikeissa. Merkintä on tärkeä siksi, että ilman merkintää kilpailijat voivat omalla aktiivisuudellaan ottaa yhteyttä ja viedä asiakkaan yritykseltä. (Rope 2011, 177.)

Nykyään tällaisen tietoteknisen asiakashoitosuunnitelman hyödyntäminen yrityksen eri toimenpiteissä on enemmän toimintakulttuuri- ja halukysymys kuin taloudellinen tai osaamiskysymys. Erilaisia ohjelmaversioita on saatavana ilmaisversioina Internetistä, sekä markkinoilla myydään myös monenlaisia niin vaativampaan kuin kevyempään käyttöön soveltuvia asiakkuudenhallintaohjelmia. Se, että asiakastyö siirretään hoidettavaksi tällaisen tietoteknisen asiakkuudenhallintaohjelman kautta, mahdollistaa asiakkaan markkinointitietojen

ajantasaisena pysymistä. Ilman tätä tietoteknistä asiakashoitosuunnitelmaa yrityksen asiakashoito jäisi heikkotehoiseksi ja toimisi epätaloudellisesti. (Rope 2011, 178.)

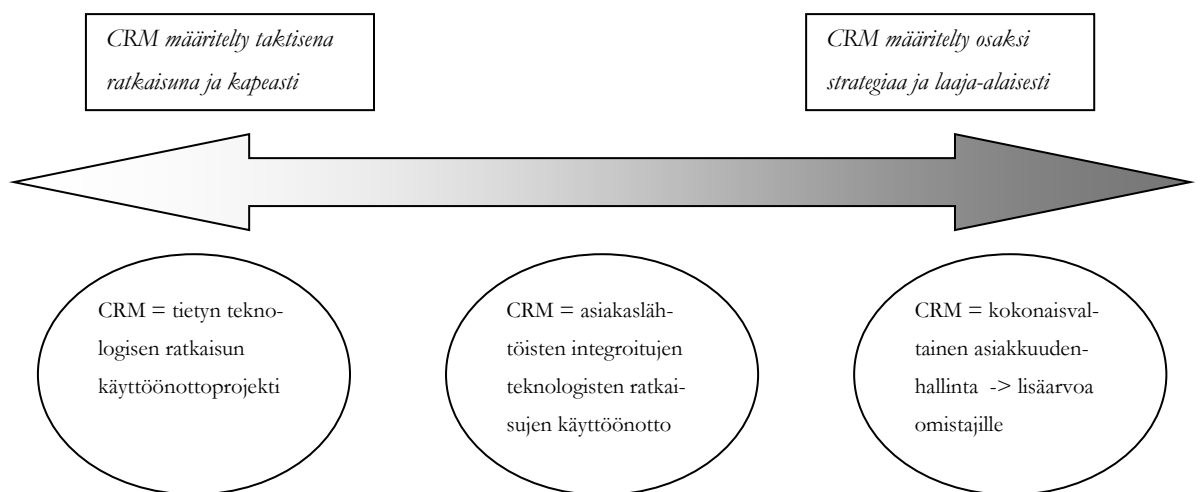
4.4 CRM-ohjelman käyttöönottoon liittyvät haasteet

CRM-ohjelmat eivät ole liiketoiminnan kannalta välttämättömiä eli yritys pystyy harjoittamaan liiketoimintaa, vaikka CRM-ohjelmaa ei käytettäisikään tai sitä käytettäisiin vain osittain. Tilanne johtaa siihen, että välillä CRM-ohjelmien käyttöönotto saattaa epäonnistua. On tärkeää, että CRM-ohjelma otetaan käyttöön ymmärtäen, että kyse on kokonaisvaltaisesta ratkaisusta asiakkuudenhallintaan. Yritysjohdon on määriteltävä tavoitteet CRM-ohjelman käyttöönottoa varten, ja tietotekniikan tulee toimittaa tarvittavat tietotekniset ratkaisut. (Oksanen 2010, 10–11.) Yksi haaste on saada työntekijät ymmärtämään CRM-ohjelman hyödyt ja motivoida työntekijät käyttämään CRM-ohjelmaa. CRM-ohjelman onnistunut käyttöönotto vaatii, että ohjelma saa merkittävän roolin osana organisaation tiedonhallintaa, ohjelmaa käytetään säännöllisesti ja johto hyötyy järjestelmästä saaduista tiedoista. (Oksanen 2010, 29–30.) Haasteina on saada johto sitoutumaan ja osallistumaan CRM-ohjelman käyttöönottoprojektiin, luoda strateginen pohja ohjelman käyttöönotolle, nimittää projektipäälliköksi ja pääkäyttäjäksi oikeat henkilöt sekä valita yritykselle sopiva toimittaja, jolla on riittävästi tietoa ja taitoa CRM-ohjelman tarjoamiseen. (Oksanen 2010, 49–52.)

Muutosvastarinta on eräs yleisimmistä haasteista CRM-ohjelman käyttöönotossa. On tärkeää, että koko organisaatio koulutetaan käyttämään CRM-ohjelmaa ja liiketoiminnan eri osat hyödyntävät ohjelmaa. Johdon esimerkki on tärkeä, eli johdon on tuotava ilmi käyttöönoton positiivisia vaikutuksia ja olla aidosti innostunut uudesta CRM-ohjelmasta. (Oksanen 2010, 56–74.) Oman haasteensa tuo myös sellaisen projektityöryhmän kokoaminen, joka vie ohjelman käyttöönoton onnistuneesti päätökseen. (Oksanen 2010, 97–98.) CRM-ohjelman käyttöönottovaihe eli se, kun ohjelmaa aletaan varsinaisesti käyttää, voi tuoda haasteita eteen. On tärkeää, että työntekijät saavat riittävästi koulutusta ja tukea CRM-ohjelman käyttämiseen. (Oksanen 2010, 255–256.)

4.5 CRM pankkien asiakkuuksien hoidossa

Pankeissa on erilaisia näkemyksiä siitä, mitä CRM tarkoittaa, ja miten sitä käytännössä hyödynnetään myynti- ja markkinointitilanteissa. CRM nähdään monissa pankeissa tietojärjestelmänä, jota hyödynnetään eri asiakaskanavissa, puhelinpalvelussa sekä suoramarkkinoinnissa. CRM-ohjelman avulla asiakasta voidaan tarkastella kokonaisuutena. Vain osassa pankeista CRM mielletään kokonaisvaltaiseksi ratkaisuksi hallita asiakkuuksia sekä tuottaa lisäarvoa omistajille. (Farquhar & Meidan 2010, 139–140.) CRM on suppeimmillaan määritelty pankeissa taktisesti ja kapeasti, ja kyse on lähinnä jonkin CRM -ohjelman käyttöönottamisesta. Laajimmillaan CRM määritellään pankeissa osaksi strategiaa ja laajasti. Tällöin kyse on juuri kokonaisvaltaisesta asiakkuudenhallinnasta. Ääripäiden välissä on näkemys siitä, että CRM on erilaisten asiakaslähtöisten integroitujen teknologisten ratkaisujen käyttöönottamista, ja näkemys vallitsee suurimmassa osassa pankeja. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. CRM-jatkumo - suppeasta laajaan näkemykseen (Farquhar & Meidan 2010, 140)

CRM ja arvon luominen kulkevat käsi kädessä. Pankit haluavat lisäarvoa asiakkaille ja samalla tietää kuinka paljon arvoa asiakas luo pankille asiakassuhteen aikana. Haaste nykyään on kerätä asiakkaasta tarpeeksi tietoa, riippumatta siitä mitä kontaktikanavaa asiakas käyttää. Pankit tarvitsevat täten laajat CRM-ohjelmat, jotka ottavat huomioon kaikki viestintäkanavat. Useimmiten pankit räätälöivät yhdessä järjestelmätarjoajan kanssa sopivan CRM-ohjelman. Mikäli pankki päättää suuntautua tuottamaan lisäarvoa asiakkaalleen, tulee CRM olemaan osa pankin strategiaa. Tällöin kaikki prosessit muokataan niin, että ne tukevat CRM-strategiaa. (Farquhar & Meidan 2010, 140–142.)

5 Produktin suunnittelu ja toteutus

Tavoitteena on luoda käyttökelpoinen B2B-demoasiakastietokanta, jota voidaan hyödyntää Sijoitus- ja vakuutus tuotteiden myynti ja markkinointi -opintojaksolla. Demotietokantaa luodessa syntyy myös manuaalinen ohjeistus, kuinka tietoja syötetään Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelmaan. Tämä manuaalinen ohjeistus tullaan esittelemään liitteiden X avulla. Toimeksiantajalle laaditaan liitteiden lisäksi opetuskäyttöön sopivat versiot asiakastarinoista, opiskelijan versio (liite X) ja opettajan versio (liite X).

Tässä luvussa esitellään produktin toteuttamisen vaiheet, toisin sanoen produktin työnkulku sekä kuinka produkti toteutetaan. Luvussa esitellään myös Sijoitus- ja vakuutus tuotteiden myynti ja markkinointi -opintojakson keskeisimmät sisällöt ja tavoitteet. Produktia varten on suunniteltu myös fiktiivinen pankki, joka luo taustan CRM-demoasiakastietokannalle, sillä CRM-demotietokanta on käytössä kuvitteellisessa pankissa. Luvussa tullaan myös esittelemään suuressa roolissa olevan Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelma, jota demotietokannan rakentamisessa käytetään, ja jota opiskelijat tulevat opintojaksolla käyttämään.

5.1 Produktin suunnittelu ja aikataulu

Produktin aikataulutusta on koostunut kolmesta vaiheesta. Ensimmäisessä vaiheessa on laadittu produktille teoreettinen viitekehys tutkimalla pankkien toimintaa ja pankkien tarjoamia palveluita sekä asiakkuuksienhallintaa. Toisessa vaiheessa on rakennettu demotietokannalle fiktiivinen yritysasiakkaita palveleva pankki, jolle on luotu viisikymmentä yritysasiakkuutta ja kaksikymmentäyksi pankkituotetta ja lisäksi opiskelijoiden käyttöön tulevat asiakastarinat. Ensimmäinen ja toinen vaihe on pyritty työstämään mahdollisimman nopealla aikataululla, jotta kolmannen vaiheen demotietokannan tietojen syöttämiseen jäi riittävästi aikaa. Kolmas vaihe on näin ollen koostunut palveluiden ja asiakastarinoiden syöttämisestä Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelmaan luoden demotietokanta. Lopullinen produkti on ollut tarkoitus saada valmiiksi 2013 syksyllä 5. periodilla alkavalle opintojaksolle.

Produktin onnistumiseksi vastuualueet on jaettu siten, että toinen opinnäytetyöntekijä on vastannut pankkipalveluiden ja yritysasiakkaiden luomisesta sekä asiakastarinoiden tekemisestä. Vastaavasti toinen opinnäytetyöntekijä on syöttänyt tiedot tietokantaan ja dokumen-

toinut tietojen syöttämisen niin, että sitä voivat opiskelijat hyödyntää jatkossa ohjekirjana Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelman käyttämisessä. Opinnäytetyöntekijälle, joka on syöttänyt tiedot, on luotu tunnukset demotietokantaan ja hänelle on luotu kaksi samanlaista demotietokantaa A ja B. Demotietokanta A on virallinen ja lopullinen tietokanta, jonne asiakastiedot ja palveluvalikoima on luotu loppukäyttöä varten. Demotietokanta B on tarkoitettu jättämään harjoitustietokannaksi, jonne on tehty samoja toimintoja kuin viralliseen demotietokantaan harjoitusmielessä.

Produktia voidaan pitää onnistuneena, mikäli on onnistuttu luomaan sellainen asiakastietokanta, jossa on monipuolisesti erilaisia asiakkaita, ja jos asiakastietokanta soveltuisi myös pankeissa käytettäväksi. Demoasiakastietokannan oheen tehdyt tarinat ovat onnistuneet, jos ne ovat realistisia. Viime kädessä produkti on onnistunut, kun se otetaan käyttöön Sijoitus- ja vakuutustuotteiden myynti ja markkinointi -opintojaksolla, ja jos opiskelijat ja opettajat kokevat sen hyödylliseksi työkaluksi.

5.1.1 Sijoitus- ja vakuutustuotteiden myynti ja markkinointi -opintojakson sisältö

Sijoitus- ja vakuutustuotteiden myynti ja markkinointi -opintojakso tarjotaan finanssi- ja talousasiantuntijan koulutusohjelman toisena lukuvuotena. Opintojakso on pakollinen. Opintojakson tavoitteena on tutustua myynnin johtamiseen finanssipalveluihin liittyen. Opiskelijat oppivat opintojaksolla miten myyntiä organisoidaan, millainen on myyntiprosessi ja millaisia sen eri vaiheet ovat myynnissä ja markkinoinnissa. Tavoitteena on myös, että opiskelijat oppivat, että keskeinen osa-alue myynnissä on oman osaamisen kehittäminen. Opintojakson aikana opiskelijat tutustuvat myynnin tavoitteisiin ja johtamiseen liittyviin seikkoihin sekä myyntitapahtuman vaiheisiin sekä myyntiprosessin hallintaan finanssipalvelujen näkökulmasta. (HAAGA-HELIA 2012.) Opiskelijat ovat jo aiemmilla opintojaksoilla saaneet käsityksen markkinoinnin ja pankkien toiminnan perusteista. Opintojaksolla tarkastellaan finanssipalveluiden myyntiä ja markkinointia sekä kuluttaja- että yritysasiakkaan näkökulmasta. Kyseessä on ammattiopintoihin lukeutuva opintojakso. Opintojaksolla on myös vierailevia luennoitsijoita, joiden kautta saadaan kosketus työelämään (HAAGA-HELIA 2012).

5.1.2 Demotietokannan taustaa – demopankin esittely

Demotietokantaa varten on tarvittu demopankki. On ollut luotava tausta demotietokannalle, jotta opiskelijat hahmottavat miksi demotietokanta on sellainen kuin on ja millainen pankki tarvitsee CRM-ohjelmaa. Demopankki on suomalainen keskisuuri pankki, joka tarjoaa pankki- ja rahoituspalveluita sekä kuluttaja- että yritysasiakkaille. Demopankin nimi on Arvo Pankki. Nimi kuvastaa pankin suomalaisuutta, ja sitä että se haluaa tuottaa lisäarvoa asiakkaille ja omistajilleen. Pankilla on konttoreita maanlaajuisesti ja päätoimipaikka on Helsingissä. Uudenmaan asiakkaita palvelee sekä konttoriverkosto että keskitetyt palvelut, jotka palvelevat suuryrityksiä. Pankki tarjoaa myös erinäisiä verkkopalveluita. Pankki tekee yhteistyötä myös ulkomaisten pankkien kanssa, jotta voi tarjota kansainvälisiä maksuliikepalveluja asiakkailleen. Demopankki ei ole markkinajohtaja millään osa-alueella, joten lisämyynnin tarvetta on. Pankki tavoittelee asiakasuskollisuutta ja uusien asiakkaiden hankintaa. CRM-ohjelma on käytössä pankissa niin myynti- kuin asiakaspalveluhenkilöstöllä, ja se on päivittäisessä käytössä. Henkilöstöä pankissa on yhteensä noin tuhat, rahoituskate 36 miljoonaa euroa ja oman pääoman tuotto 7,5 %.

Demopankki heijastaa todellisuutta, eli pankilla on niitä ominaisuuksia mitä oikeilla pankeilla on. Tunnuslukuihin on haettu todellisuus pohja Finanssialan keskusliiton sivuilta, joiden avulla määriteltiin realistiset tunnusluvut. Pankki kuvataan haastajapankiksi, koska haastajajohdossa olevan täytyy tehdä lisämyyntiä ja hankkia uusia asiakkaita. Demopankki halutaan pitää keskivertopankkina, ja sen tarkoitus on olla taustana itse CRM-demotietokannalle. Pääfokus on demotietokannan käytöllä ja sen ominaisuuksien ymmärtämisellä.

5.1.3 Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelman ominaisuudet

Kuten asiakkuudenhallinnan teoriaosuudessa mainitaan, nykyään asiakastietoa ja asiakastiedon sisältöä arvostetaan yritysmaailmassa eri tavalla kuin aiemmin. Asiakastieto nähdään kilpailukeinona ja tästä syystä asiakastieto tulee olla kaikkien yrityksen työntekijöiden saatavilla. Tämä on yksi syy, miksi ohjelmistojätti Microsoft on luonut aikoinaan oman CRM-ohjelman, Microsoft Dynamics CRM 2011. (Microsoft Dynamics.)

Kun asiakastieto on ajantasaista ja kaikkien tavoitettavissa, parantaa se yrityksen kykyä myydä, markkinoida ja tuottaa asiakaspalvelua. Microsoft itse kuvaa oman ohjelmansa etuja seuraavasti (Microsoft Dynamics.):

Myynti-, markkinointi- ja asiakaspalveluhenkilöstön on helppo jakaa tietoa ja tehtäviä, ja luoda näin jokaisesta kohtaamisesta asiakkaalle mahdollisimman positiivinen kokemus. Myös myynnin johtaminen on helpompaa. Kun järjestelmä on helppokäyttöinen, tulee asiakkuudenhallintaratkaisusta koko organisaation päivittäinen työkalu.

Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelman edut piilevät myös siinä, että kyseinen CRM-ohjelma on helppo integroida Microsoft Outlook -sähköpostijärjestelmän sekä muiden järjestelmien kanssa yhteensopivaksi. Ohjelman hyötyinä ovat myös laajat analysointityökalut sekä automatisoidut työkulut, ja nykyään CRM-ohjelma on mahdollista hankkia yrityksille edullisena pilvipalveluna. (Microsoft Dynamics.)

Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelmassa on olemassa omat sektorit myynnille, markkinoinnille ja asiakaspalvelulle. Näiden osastojen väliset toiminnot ovat kuitenkin yhteyksissä toisiinsa ja helpottavat myyjän työtä, koska myyjä voi katsoa asiakkaansa historiaa markkinoinnin ja asiakaspalvelun näkökulmasta. Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelmaa voi muokata toimialakohtaisesti, ja näin ollen ohjelma on sopiva myös finanssialalle. Ohjelman erityiset toiminnot finanssialan palveluille ovat neuvonantajaympäristön ja varallisuuden hallintaan, asiakastietoutteen, vakuutusasiamiesten ja välittäjien palveluun liittyvät seikat. Ohjelma on helposti integroitavissa finanssialan muihin järjestelmiin, jotta yritys voi tuottaa parempaa asiakaspalvelua, kohdennettua markkinointia ja henkilökohtaisempaa myyntiä. (Microsoft Dynamics.)

5.2 Produktin toteutus

Produktin tekemiseen on vaadittu niin teoreettista taustatietoa kuin tietoa toimeksiantajan opintojaksosta ja CRM-ohjelmasta, jolla demotietokanta on rakennettu. Produktin tarkoituksena on ollut luoda viisikymmentä asiakkuutta pohjautuen toisen opinnäytetyön tekijän työkokemuksiin pankissa ja miettien yleisesti erilaisia yrityksiä. Kaksikymmentäyksi pankin tarjoamaa palvelua on laadittu siten, että on tutkittu OP-Pohjolan ja Nordean tarjoamia tuotteita yrityksille. Näiden pankkien tarjonnan perusteella on luotu 21 tuotetta, jotka on

syötetty demotietokantaan. Asiakkuuksista ja pankin tuotteista on laadittu Excel-taulukko (liite X ja X). Kuten aiemmin on mainittu, työ on jaettu niin, että toinen opiskelijoista tekee pohjatyon eli luo asiakkuudet ja pankin tuotteet ja toinen syöttää tiedot demotietokantaan, jolloin varsinainen produktin tuotos syntyy (liite X, X,X ja X).

Tarkoituksena oli myös käyttää kontakteja, joita toisen opiskelijan työsuhteessa on syntynyt, ja haastatella myyntityössä työskenteleviä, jotka käyttävät CRM-ohjelmaa. Haastattelun vastauksia oli tarkoitus hyödyntää asiakastarinoiden luomisessa. Valitettavasti haastattelut eivät kuitenkaan onnistuneet, koska CRM koettiin kyseisessä yrityksessä niin tärkeäksi osaksi liiketoimintaa, ettei edes anonymina annettu haastattelu onnistunut. Asiakastarinat on täten luotu toisen opiskelijan omien työkokemusten pohjalta, viitekehykseen tukeutuen sekä CRM-ohjelman mahdollisten käyttötarkoitusten pohjalta.

5.2.1 Asiakasluettelon rakentaminen

Ensimmäiseksi on määritelty, montako asiakasta täytyy luoda. Sinikka Liedon kanssa on sovittu, että luodaan viisikymmentä asiakasta asiakastietokantaan. On myös sovittu, että kyseessä on B2B-asiakastietokanta eli asiakkaat ovat yrityksiä. Seuraava vaihe on ollut jaotella asiakkaat ryhmiin. Asiakkaat voidaan jakaa kolmeen ryhmään: pienet, keskisuuret ja suuret asiakkaat. Asiakasluettelossa suuruuden määrittelee henkilöstön koko. Asiakkaista seitsemäntoista on mikroyrityksiä (henkilöstöä alle 10), yhdeksän on pienyrityksiä (henkilöstöä alle 50), viisitoista on pk-yrityksiä ja loput eli yhdeksän ovat suuryrityksiä (henkilöstöä vähintään 250) (Suomen Yrittäjät 2013). Suurin osa Suomessa toimivista yrityksistä on pieniä tai keskisuuria, ja se näkyy myös demotietokannan asiakasluettelossa. Asiakkaat toimivat Uudenmaan alueella, ja asiakkaita on näin ollen useasta eri kunnasta. CRM-ohjelman kannalta on oleellista, että jokaisella asiakkaalla on nimetty yhteyshenkilö ja yhteyshenkilön asema yrityksessä, henkilöstön määrä mainittuna, yhteystiedot sekä toimiala. Lisäksi tieto asiakassuhteen laadusta sekä asiakasnumero ovat vaadittuja tietoja. (Liite X.)

Asiakasluettelossa on edustettuna yrityksiä eri toimialoilta, sillä pankeissa asiakkaana voi olla minkä tahansa toimialan toimija. Toimialakuvaukset löytyvät Yritys- ja yhteisötietojärjestelmästä (ytj.fi). Prosessi on toiminut siten, että ensin on kehitetty yrityksen nimi ja sitten mietitty yrityksen toimiala. Sen jälkeen on keksitty yhteyshenkilöiden nimet ja asemat yritykses-

sä ja sitten on määritelty yrityksen koko. Suurimmilla yrityksillä on kaksi yhteyshenkilöä, sillä pankissa työskennelleen opiskelijan mukaan suuryrityksillä on usein useampi kuin yksi yhteyshenkilö. Suurasiakkaat ovat luonnollisesti tärkeitä asiakkaita, ja myös siksi niillä on hyvä olla useampi kuin yksi yhteyshenkilö. Yritysten postinumerot on katsottu kaupungin mukaan Itellan tarjoamasta postinumerohausta. Yhteyshenkilöön liittyvä tieto Role on annettu Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelman termien mukaisesti kuin myös Relationship Type ja Account number. Yhteyshenkilöiden ammattinimekkeet on luotu yleistietoon perustuen, eli yhteyshenkilöt ovat joko yrityksen omistajia, toimitusjohtajia, taluspäälliköitä, talousjohtajia, talous- ja henkilöstöjohtajia, chief financial officer -asemassa, kauppiaita tai ravintolapäälliköitä. Yhteystiedoiksi on valittu yrityksen osoite, yhteyshenkilön puhelinnumero ja sähköpostiosoite. Katuosoitteet, puhelinnumerot sekä sähköpostiosoitteet on keksitty luovasti, eli ne eivät ole voimassaolevia tietoja oikeassa elämässä. Ratkaisuun päädyttiin, sillä asiakasluettelo on fiktiivinen, vaikkakin heijastelee todellisuutta. (Liite X.)

Yllämainitun asiakasluettelon asiakastietojen syöttäminen ja yhteyshenkilöiden luominen demotietokantaan kuvataan tarkasti ja syvällisemmin liitteessä X. Liitteessä X avataan tarkemmin tietojen syötössä käytettyjä toimintopolkuja niin sanallisesti kuin Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelmasta otettujen leikekuvien avulla.

5.2.2 Palveluluettelon rakentaminen

Pankkipalvelut on rakennettu sen pohjalta, että kyseessä on yritysasiakkaille tarjottavia palveluita. Palvelut on kehitetty siten, että niitä on kaksikymmentäyksi kappaletta ja että ne edustavat sitä monipuolisuutta, jota pankkipalveluissa esiintyy. Tosin eri pankit tarjoavat samoja palveluita eri nimillä, mutta itse palveluita on laaja skaala. Palveluluettelosta löytyvät sekä palvelun nimi että lyhyt kuvaus palvelusta. Kuvauksessa kerrotaan millainen palvelu on ja mitä ominaisuuksia siitä löytyy. Kuvaukset on tehty, jotta CRM-ohjelmaa käyttävät opiskelijat hahmottavat mistä palveluissa on kyse, ja millaisille asiakkaille niitä voisi tarjota. Peruspankipalveluihin kuuluvat tili- ja maksuliikepalvelut. Rahoituspalveluihin kuuluvat yritysliimiitti, syndikoidut luottoratkaisut, laskusaatavien rahoitus ja leasingrahoitus. Sijoitus- tuotteina ovat yrityslainat, rahastotuote RahastoPlus ja online trading -palvelut. Tavoitteena on ollut luoda kaksikymmentäyksi palvelua, joiden käyttötarkoituksen opiskelijat ymmärtävät kuvauksen perusteella, ja joita opiskelijat voivat tarjota tietokannan asiakkaille tai koko-

naan uusille asiakkaille. Palvelut on hinnoiteltu palkkioperusteisesti niin, että osalla palveluista on kertaluonteinen palkkioveloitus ja osalla kuukausiperusteinen palkkioveloitus. (Liite X.)

Palveluiden nimet ovat fiktiivisiä ja kuvaukset myös. Palveluiden luomisen apuna on kuitenkin käytetty Pohjola Pankin yritysasiakkaille sekä Nordean yritysasiakkaille tarkoitettuja Internet-sivuja. Tähän ratkaisuun päädyttiin, jotta palvelut heijastaisivat todellisia pankkipalveluita mahdollisimman hyvin. Palvelut on luotu siten, että niiden puuttuminen asiakkaalta loisi lisämyyntimahdollisuuksia tai toisaalta, jos asiakkaalla on jo jokin palveluista, hänelle voitaisiin tarjota myös kylkeen toista palvelua. Monimutkaiset sijoitustuotteet rajattiin palveluista pois, sillä ne voisivat ajaa opiskelijat sivuraiteille. Tarkoitus on kuitenkin näyttää opiskelijoille, miten työelämässä hyödynnetään CRM-ohjelmaa, kun asiakkaille myydään ja markkinoidaan pankkipalveluita. Lisäksi, pankkipalveluiden luomisessa on käytetty hyväksi myös tämän opinnäytetyön viitekehyksessä olevaa materiaalia. (Liite X.)

Kuudelle yritysasiakkaalle on luotu demotietokantaan linkitys erilaisiin pankkipalveluihin. Linkitys tarkoittaa sitä, että kyseisillä asiakkailla on jo käytössään niille linkitetyt palvelut. Loput 44 asiakasta ovat vielä ilman palveluita, sillä tarkoitus on, että opiskelijat pääsevät ”myymään” uusille asiakkaille palveluita ja tekemään myyntiä seuraavat toimenpiteet CRM-ohjelmaan. Niitä kuutta asiakasta, joilla on jo palveluita, on tarkoitus hyödyntää opiskelijoiden tutustumisessa CRM-ohjelman eri toimintoihin.

Pankkipalveluiden luominen demotietokantaan esitellään tarkemmin liitteessä X niin sanallisesti kuin Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelmasta otettujen leikekuvien avulla. Pankkipalveluiden linkittäminen ja näiden luominen asiakasyrityksille puolestaan esitellään liitteessä X.

5.2.3 Asiakastarinoiden kehittäminen

Asiakastarinoiden kehittäminen pohjautuu niihin asiakkaisiin ja palvelutuotteisiin, jotka on luotu CRM-ohjelmaan. Tarkoituksena on antaa opiskelijoille pieniä tarinoita, joiden avulla he voivat tutustua CRM-ohjelman käyttöön. Asiakastarinat ovat fiktiivisiä, mutta ne heijastavat todellisuutta. Asiakaspalveluun liittyvät tarinat kumpuavat osittain yritys pankissa

työskennelleen opiskelijan omista kokemuksista. Asiakastarinat ovat saaneet myös vaikutteita viitekehystä, joka löytyy aiemmin tästä opinnäytetyöstä. Tarkoituksena oli, että asiakastarinoihin saataisiin myös myyntitehtävissä toimivan henkilön näkökulmaa siten, että olisi tehty haastattelu tällaiselle henkilölle. Haastattelu ei kuitenkaan valitettavasti onnistunut. Suurin osa asiakkaista on sellaisia, joilla ei ole vielä palveluita käytössään. Tarkoituksena on, että opiskelijat pääsevät itse tekemään linkityksiä asiakastarinoiden kautta. Olennaisena osana CRM-ohjelman käyttöön pankeissa liittyy myös se, että toimihenkilö osaa luoda uuden asiakkuuden ohjelmaan. Täten eräs asiakastarinoista liittyy uuden asiakkaan perustamiseen. Tavoitteena on ollut luoda realistisia asiakastarinoita eli sellaisia, joihin opiskelijat törmäävät myös työelämässä. Toimeksiantajan pyynnöstä opiskelijoille on luotu myös erillinen parityönä toteutettava myyntitehtävä, jossa hyödynnetään CRM-ohjelmaa. (Liite X.)

Näiden asiakastarinoiden myötä Sijoitus- ja vakuutus tuotteiden myynti ja markkinointi - opintojakson opiskelijat oppivat käyttämään sekä myös ymmärtämään CRM-ohjelman hyödyt pankkipalvelujen myynnissä ja tiedostamaan asiakastietojen syöttämisen tärkeyden. Liitteessä X esitellään ratkaisut liitteen X mukaisille asiakastarinoille. Toimeksiantajalle on laadittu kaksi erilaista versiota asiakastarinoiden toteuttamisesta CRM-ohjelmassa. Liite X on asiakastarinat opiskelijaversio, ja se jaetaan opintojakson opiskelijoille, ja liite X on asiakastarinat opettajan versio, joka jää toimeksiantaja Sinikka Liedon käyttöön.

Opinnäytetyön liitteet salataan julkaistavasta versiosta toimeksiantajan pyynnöstä.

6 Pohdinta

Oman opinnäytetyön arviointi on tärkeä osa oppimisprosessia (Vilkkä & Airaksinen 2004, 154). Tarkoituksena on pohtia kriittisesti kuinka opinnäytetyöprosessi ja CRM-demoasiakastietokanta ovat onnistuneet. Näin ollen, tässä luvussa analysoidaan opinnäytetyöprosessin ja produktin eri osioiden onnistumista. Luvussa käsitellään myös opinnäytetyöntekijöiden omaa kehittymistä sekä oppimista opinnäytetyöprosessin aikana. Lisäksi, luvussa pohditaan, kuinka opinnäytetyöstä syntynyttä produktia voitaisiin tulevaisuudessa jatkojalostaa. Lopuksi analysoidaan parityön onnistumisia ja haasteita sekä aiheen mielenkiintoisuutta kahden eri koulutusohjelman opinnäytetyöntekijän näkökulmasta.

6.1 Opinnäytetyön onnistuminen

Opinnäytetyön aihe on rajattu B2B-liiketoimintaan fiktiivisen pankin asiakasyritysten kautta. Lisäksi, vakuutuspalvelut on rajattu pois. Tarkoituksena on, että CRM-demotietokannan loppukäyttäjät eli Sijoitus- ja vakuutustuotteiden myynti ja markkinointi -opintojakson opiskelijat saisivat kosketuksen siihen, miten B2B-asiakkaita hallitaan pankkitoimialalla. Lisäksi, rajauksella on pyritty turvaamaan, että fiktiivisen pankin ja asiakastarinoiden avulla annetaan kattava kokonaiskuva pankkipalveluiden myyntiprosessista. Viitekehyksessä B2B-näkökulma on kaikkialla läsnä. Sekä pankkitoiminnan, pankin toimintojen että asiakkuudenhallinnan osioissa keskitytään ainoastaan B2B-asiakkaisiin. Tarkoituksena on ollut pysyä johdonmukaisena läpi koko opinnäytetyön.

Viitekehyksen tarkoituksena on antaa kattavat pohjatiedot, jotta lukija ymmärtää millainen teoriatieto liittyy CRM-demoasiakastietokannan luomiseen sekä mihin tarkoitukseen ja miksi CRM-demoasiakastietokanta on luotu. Pankin toimintaan ja pankin toimintaympäristöön liittyvät seikat on pyritty avaamaan kattavasti ja selkeästi sekä suomalaisia että ulkomaalaisia lähteitä käyttäen. Myös asiakkuudenhallinta on pyritty kuvaamaan laajasti, jotta lukija ymmärtää mitä asiakkuudenhallinta on, mitä tekijöitä siihen liittyy, millä tavalla asiakkuudenhallintaa harjoitetaan ja miten CRM-ohjelmia hyödynnetään asiakkuudenhallinnassa. Viitekehyksen luominen on onnistunut hyvin, sillä opinnäytetyö tarjoaa kattavan kokonaiskuvan pankkitoiminnasta ja siihen liittyvistä taustatekijöistä sekä asiakkuudenhallinnasta. Lisäksi,

viitekehyksessä esitellään myös miten asiakkuudenhallintaa hyödynnetään pankeissa, mikä luo sillan näiden kahden eri aiheen välille.

Opinnäytetyössä käytetty kieli on sujuvaa ja asiallista ja jo sisällysluetteloa silmäilemällä luki ja ymmärtää, mistä opinnäytetyössä on kyse. Lähteiden käyttöä opinnäytetyössä olisi voinut monipuolistaa, sillä varsinkin pankkitoiminnan kuvailussa käytetään lähinnä muutamia keskeisiä teoksia. Asiakkuudenhallinta taasen on laaja-alainen markkinoinnin yleiskäsite, joten aiheesta tuotiin esiin olennaiset asiat, jotka kattavat asiakkuudenhallinnan B2B-näkökulman.

6.2 Produktin arviointi

Produktin lähtökohtana on ollut luoda toimiva finanssialan B2B-demoasiakastietokanta, joka otetaan käyttöön Sijoitus- ja vakuutus tuotteiden markkinointi ja myynti -opintojaksolla HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa syksyllä 2013. Jotta demotietokanta voitiin rakentaa, oli ensin luotava viisikymmentä asiakasta ja kaksikymmentäyksi pankkituotetta, jotka sitten syötetään demotietokantaan. Asiakkaiden ja pankkipalveluiden luominen on onnistunut hyvin, sillä toimeksiantajan mukaan ne edustavat realistisesti pankin yritysasiakkaita sekä palveluita. Asiakasluettelon ja palveluluettelon rakentaminen tapahtui muutamassa viikossa. Vaikka asiakkaat ja palvelut ovat fiktiivisiä, on niiden luomisessa hyödynnetty tosielämän esimerkkejä, mikä lienee osasy syy siihen, että ne ovat osoittautuneet onnistuneiksi valinnoiksi. Palveluluettelon luonnissa näkyy myös viitekehyksessä esiin tuleva pankkituotteisiin liittyvä teoria. Lisäksi, jotta opiskelijat toden teolla pääsisivät opintojaksolla hyödyntämään demotietokantaa, on luotu asiakastarinoita, joiden avulla opiskelijat pääsevät tutustumaan demotietokantaan ja luomaan sinne uusia asiakkaita. Onnistuneen yritysasiakas- ja palveluluettelon syntymiseen on vaikuttanut myös se, että toinen opiskelijoista on työskennellyt muutama vuoden yritys pankissa.

Itse demotietokannan rakentaminen ja demotietokantaan liittyvän ohjeistuksen luominen on ollut suuritöinen projekti. Tietojen syöttäminen järjestelmään kesti noin kolme ja puoli viikkoa. Alun perin syöttämiseen oli varattu kaksi kuukautta aikaa, mutta ongelmat CRM-ohjelman käyttöönotossa muuttivat suunnitelmia. Tietojen syöttämisen lisäksi asiakastarinoihin on pitänyt luoda ohjeistus sekä etsiä opettajalle oikeat vastaukset asiakastarinoihin ja kuvailla miten ne löytyvät. CRM-demoasiakastietokannan ohjeistus on selkeä ja helppolu-

dyntää myös myöhemmin järjestettävillä opintojaksoilla. CRM-ohjelmaan liittyvää ohjeistusta voi myös päivittää, jos se on tarpeen opiskelijoiden palautteen perusteella.

CRM-demoasiakastietokanta on rakennettu Microsoft Dynamics CRM 2011 -ohjelmaan, jonka parhaimmat puolet ovat, että se mahdollistaa eri rooleilla pelaamisen kuten myynti-, markkinointi- tai asiakaspalvelutyön kentillä. Tästä syystä demotietokantaa on mahdollista hyödyntää myös muilla finanssi- ja talousasiantuntijan koulutusohjelman opiskelijoiden opintojaksoilla tai vastaavasti samalla Sijoitus- ja vakuutus tuotteiden myynti ja markkinointi -opintojaksolla, jos luodaan uusia asiakastarinoita opiskelijoiden käyttöön.

6.4 Opinnäytetyöprosessi ja oma kehittyminen

Opinnäytetyöprosessi on edennyt nopealla aikataululla, ja aikataulussa on onnistuttu pysymään. Myös parityöskentelyn tuomista haasteista on selvitty kunniakkaasti. Toinen opinnäytetyöntekijöistä muutti toiselle paikkakunnalle opinnäytetyöprosessin alussa, joten fyysiset tapaamiset opinnäytetyöprosessin aikana olivat vähäisiä. Fyysiset tapaamiset korvattiin hyödyntämällä sosiaalisen median tuomia viestintäkeinoja sekä muita viestintäkanavia käyttäen. Kommunikointi opinnäytetekijöiden välillä on ollut sujuvaa, ja opinnäytetyöhön liittyvistä seikoista on kyetty puhumaan avoimesti ja toisen mielipidettä kunnioittaen. Tekijät ovat myös auttaneet toisiaan eteenpäin, mikäli työtä tehdessä on tullut jokin ongelma ratkaistavaksi. Kommunikaatio on koko prosessin ajan ollut molemminpuolista, ja kummallekin tekijälle on koko ajan ollut selvää, missä vaiheessa opinnäytetyössä ollaan. Se on hieno saavutus ottaen huomioon, etteivät opinnäytetyön tekijät tunteneet toisiaan ennen opinnäytetyöprosessin alkamista.

Produktisuunnitelman ja aikataulun laatiminen heti opinnäytetyöprosessin alussa ja yhteisten tavoitteiden asettaminen auttoivat tämän parityönä tehdyn opinnäytetyön valmistumista. Opinnäytetyö on valmistunut aikataulussa ja CRM-demotietokanta lanseerataan vuoden 2013 syksyllä, kuten oli alun perin sovittu toimeksiantajan kanssa. Opinnäytetyöprosessin aikana eivät kaikki alkujaan mietityt asiat toteutuneet. Haastattelu pankkia edustavan myyntihenkilön kanssa ei onnistunut yritys- ja pankkialaisuuteen vedoten, mikä oli harmillinen takaisku. Olisi ollut mielekästä produktin kannalta, jos haastattelu olisi toteutunut, sillä haastattelun kautta olisi saatu tietoa siitä, miten CRM-ohjelmia hyödynnetään käytännössä pan-

kin myyntityössä. Kun dataa alettiin syöttää CRM-ohjelmaan, selvisi että tarvittiin muutoksia esimerkiksi asiakas- ja palveluluetteloihin. Muutokset oli tehtävä nopealla aikataululla, jotta tietojen syöttäminen saattoi jatkua.

Finanssi- ja talousasiantuntijan koulutusohjelman opiskelijan näkökulmasta opinnäytetyön tekeminen on ollut opettavainen kokemus. Asiakkuudenhallintaan perehtyminen niin yleisesti kuin pankkimaailmassa on auttanut opiskelijan ammatillista kasvua, ja pankkitoiminnan syvimpään olemukseen tutustuminen on ollut antoisa kokemus. Opinnäytetyötä on tehty inspiraation mukaan, kuitenkin huomioon ottaen sovitut välitavoitteet ja toisen tekijän tarpeet, mikä on välillä johtanut lyhyisiin yöuniin. Haastavinta opinnäytetyötä tehdessä on ollut työnteon aloittaminen ja sopivien lähdeksien etsiminen.

Vastaavasti liiketalouden koulutusohjelman opiskelijan näkökulmasta opinnäytetyön aihe on avannut tietoutta pankkien toiminnasta ja samalla antanut oivaa käytännön kokemusta asiakkuudenhallinnasta aina myyntiprosessin hallintaan asti. Aiheeseen ja pankkitoimintoihin perehtyminen opinnäytetyöprosessin alkuvaiheessa tuntuivat hankalilta hallita, mutta opinnäytetyöprosessin edetessä ovat pankkitoiminnot ja palvelut avautuneet aivan eri tavalla. Myynnin ja markkinoinnin syventävät opinnot ovat auttaneet paljon tämän opinnäytetyön viitekehyksen laatimisessa. Kirjallisuuden tutkiminen ja lähteiden etsiminen olivat koko opinnäytetyössä helppotöisintä. Sen sijaan opinnäytetyön hankalin ja raskain osuus oli luoda itse demotietokanta. Demotietokannan luomisvaiheen aiheuttamien vaikeuksien suorittamisessa auttoi huomattavasti saumaton kommunikointi toisen opinnäytetyöntekijän kanssa sekä tiukasti aikataulussa pysyminen.

Opinnäytetyöhön kokonaisuutena voidaan olla tyytyväisiä. Opinnäytetyö edustaa molempien tekijöiden taidonnäytteitä ja oivaltamisia aiheen parissa sekä harmonisena kokonaisuutena koko opinnäytetyöprosessin hallintaa. Toiveena on, että produkti tuottaa positiivista palautetta loppukäyttäjiltä eli opiskelijoilta, ja että on luotu mahdollisimman työelämälähtöinen demoasiakastietokanta tukemaan opiskelijoiden oppimisprosessia Sijoitus- ja vakuutus- tuotteiden myynti ja markkinointi -opintojaksolla.

Lähteet

Alhonsuo, S., Nisén, A., Nousiainen, S., Pellikka, T. & Sundberg, S. 2012. Finanssitoiminnan käsikirja. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Bank for International Settlements 2013. Monetary and financial stability. Luettavissa: <http://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>. Luettu: 8.9.2013.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Edita. Helsinki.

Casu, B., Girardone, C. & Molyneux, B. 2006. Introduction to Banking. Pearson Education Limited.

Dyché, J. 2002. The CRM Handbook. A Business Guide to Customer Relationship Management. Addison – Wesley.

Ennew, C.T. & Waite, N. 2007. Financial Services Marketing – An International Guide to Principles and Practices. Elsevier Ltd.

Farquhar, J.D. & Meidan, A. 2010. Marketing Financial Services. Palgrave Macmillan.

Finanssialan Keskusliitto 2009. Pankkisalaisuusohjeet 2009. Luettavissa: <http://www.fkl.fi/materiaalipankki/ohjeet/Dokumentit/Pankkisalaisuusohjeet.pdf>. Luettu: 15.8.2013.

Finanssivalvonta 2013. Tietoa Finanssivalvonnasta. Luettavissa: <http://www.finanssivalvonta.fi/fi/Fiva/Pages/Default.aspx>. Luettu: 13.10.2013

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOYpro. Helsinki.

HAAGA-HELIA Ammattikorkeakoulu 2012. Sijoitus- ja vakuutus tuotteiden myynti ja markkinointi. Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/courses/lk/mar2lk001.html>. Luettu: 29.9.2013

Handelsbanken 2013. Perittävät (Documentary collection). Luettavissa: http://www.handelsbanken.fi/shb/inet/istartfi.nsf/FrameSet?OpenView&iddef=∓navid=10_Rahoitus&sa=/Shb/Inet/ICentFi.nsf/Default/q330FFF02EA4F7E06C225715400451281. Luettu: 9.11.2013

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

Kontkanen E. 2011. Pankkitoiminnan käsikirja. Bookwell Oy. Jyväskylä.

Koskinen, P. 2009. Painajainen pankkikadulla. Talouselämä. Luettavissa: <http://www.talouselama.fi/uutiset/painajainen+pankkikadulla/a2085607>. Luettu: 8.9.2013

Laki luottolaitostoiminnasta 9.2.2007/121

Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. PUTKI – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Microsoft Dynamics 2012. Microsoft Dynamics CRM esittely 2012. Luettavissa: <http://www.microsoft.com/dynamics/fi/fi/crm.aspx>. Luettu: 5.9.2013.

Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuudenhallinta. WSOY. Helsinki.

Oksanen, T. 2010. CRM ja muutoksen tuska – asiakkuudet haltuun. Talentum. Helsinki.

OP-Pohjola 2013. Yritysassiakkaat. Sijoitukset. Sijoittaminen. Luettavissa: <https://www.op.fi/op/yritysassiakkaat/sijoitukset/sijoittaminen?id=70200&srcpl=8>. Luettu: 9.11.2013.

Pöllänen, J. 2003. Yksilömarkkinointi – Oppivan asiakassuhteen rakentaminen. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi.

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Edita. Helsinki.

Rope, T. 2011. Voita markkinoinnilla. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Suomen pankkiyhdistys 2004. Hyvä pankkitapa. Luettavissa:
http://www.fkl.fi/materiaalipankki/ohjeet/Dokumentit/Hyva_pankkitapa.pdf. Luettu:
15.8.2013

Suomen yrittäjät 2013. Yrittäjyys Suomessa. Luettavissa: <http://www.yrittajat.fi/fi-FI/suomenyrittajat/yrittajyys Suomessa/>. Luettu: 29.9.2013.

Tikkanen, H. ja Frösén, J. 2011. StratMark II: Strategisen markkinoinnin teho ja tulokset. Talentum. Helsinki.

Vilka, H. & Airaksinen, T. 2004. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.